



# MANUAL MANUAL DE PROCÉ- DIMIENTOS

**INNOVATIA 8.3**

Cómo introducir la perspectiva de género en los procesos de transferencia de conocimiento y en la creación de empresas universitarias

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INNOVATIA 8.3**

**Cómo introducir la perspectiva de género en  
los procesos de transferencia de conocimiento  
y en la creación de empresas universitarias**

### **Dirección y coordinación**

**Iria Fontela Fernández**

**Eva López Barrio**

WOMAN EMPRENDE

Universidad de Santiago de Compostela

**Gemma Matos del Barrio**

**Begoña Suárez Suárez**

Subdirección General para el

Emprendimiento y la Promoción

Profesional de las Mujeres

INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

### **Revisión técnica**

LIKaDI Formación y Empleo S.L.

### **Diseño y maquetación**

Tallerdd.com

### **Imprime**

Imprenta Nacional-BOE

NIPO 685-17-007-7

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado  
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN	7
2.	MARCO, ENFOQUE Y FINALIDAD DEL MANUAL	11
3.	PERSONAS DESTINATARIAS	17
4.	ESQUEMA DE TRABAJO	21
5.	PROCEDIMIENTOS	25
	<b>PREPARACIÓN</b>	<b>29</b>
	PROCEDIMIENTO 1. Diseño e identificación de los Servicios	31
	PROCEDIMIENTO 2. Planificación de la prestación del servicio	37
	PROCEDIMIENTO 3. Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora	41
	<b>ASESORAMIENTO</b>	<b>51</b>
	PROCEDIMIENTO 4. Comunicación	53
	PROCEDIMIENTO 5. Primera reunión	63
	PROCEDIMIENTO 6. Itinerario emprendedor	73
	PROCEDIMIENTO 7. Previabilidad de la idea de negocio	77
	PROCEDIMIENTO 8. Desarrollo del plan de empresa	83
	PROCEDIMIENTO 9. Acuerdo de transferencia	93
	PROCEDIMIENTO 10. Fase de constitución	97
	PROCEDIMIENTO 11. Consolidación	103
	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>111</b>
	PROCEDIMIENTO 12. Evaluación de la calidad del servicio prestado	113
6.	GLOSARIO	121
7.	BIBLIOGRAFÍA	127



El cambio de paradigma acontecido en los últimos años, en los países más desarrollados, representa el tránsito de una sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, de forma que la riqueza se crea no tanto ya en función de las materias primas, como del capital intelectual que aportan las mujeres y hombres que conforman la sociedad. De este modo el activo más importante con que cuentan las sociedades viene dado por ese conjunto de personas que viven y trabajan en ellas, por el conocimiento y experiencias que acumulan y aportan a la sociedad.

Numerosos estudios han puesto de relieve que uno de los elementos más relevantes de ese cambio ha sido la incorporación de las mujeres al ámbito productivo pero también han puesto de manifiesto la existencia y pervivencia de condiciones sociales y culturales, y en algunos casos, de discriminaciones, que condicionan la participación en la actividad emprendedora y su posterior desarrollo.

El emprendimiento de las mujeres no es una extensión del emprendimiento de los hombres, sino que es una actividad que debe ocupar un lugar y espacio similar al de estos. Y para ello más que responder a cambios de estructuras locales, debemos potenciar cambios sistémicos que abarquen no sólo al proceso emprendedor, desde la idea hasta la creación de una empresa sostenible en el tiempo, sino también al conjunto de factores y normas sociales y culturales que influyen en dicho proceso.

Partimos de la idea de que las estrategias y decisiones empresariales están condicionadas por las percepciones y factores personales de diferente naturaleza de las personas que las adoptan.

Es un hecho, que en las empresas lideradas por mujeres, existen acciones estratégicas diferentes, que concretan y caracterizan a otras estrategias generales como la gestión empresarial, la innovación, el liderazgo y el impacto social. En ellas, juegan un importante papel las características y experiencias personales y los procesos de socialización con las que construyen sus roles y comportamientos esperados y que dan sentido a la forma de hacer negocios, en muchos casos, siguiendo las pautas masculinizadas admitidas como de éxito, frente a otros posibles modelos de gestión basados en otros principios y presunciones.

Ya en los años 80, Loden, en su obra "Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre" aconseja a las mujeres *desarrollar sus cualidades en beneficio de ellas mismas y de sus organizaciones frente a la adaptación al estilo masculino predominante en la cultura empresarial tradicional. Reconocer los beneficios que puede aportar el estilo femenino a las empresas evitaría que muchas mujeres ejerzan un estilo que no es el suyo e imiten al de los hombres disminuyendo su propia eficacia y la de su empresa.*

Por otro lado, las empresas de mujeres se están configurando como pieza fundamental del crecimiento económico, además de contribuir notablemente al desarrollo de la sociedad en términos de creación de empleo y generación de riqueza, pero para que las mujeres conciban la importancia de su papel en el ámbito emprendedor y la necesidad de aportar su propia experiencia y formas de entender la actividad emprendedora, las administraciones públicas, entidades financieras, y otros organismos e instituciones deben apoyar tanto a las empresas dirigidas por mujeres como la par-

ticipación de estas en los equipos promotores de spin-off. En este escenario resulta clave el acompañamiento de las emprendedoras, desde la idea hasta la creación de la empresa, reconociendo las necesidades específicas de las mismas, que fomenten el estilo directivo propio, sin olvidarnos de los planes de apoyo para la conciliación de la vida profesional, personal y familiar y la corresponsabilidad de mujeres y hombres en esa conciliación.

Tras más de tres años de desarrollo del proyecto Innovatia 8.3, nacido de la colaboración entre el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la Universidad de Santiago de Compostela a través de Woman Emprende, presentamos el "Manual de Procedimientos 3.0" fruto de la revisión y mejora del "Manual de Procedimientos 2.0" publicado en el ejercicio 2013-2015 de Innovatia 8.3.

Esta guía, dirigida a cualquier persona con responsabilidades o tareas de asesoramiento a personas emprendedoras en el ámbito universitario, se ha realizado aplicando el enfoque de la transversalidad de género, instaurado por la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y tiene la intención de apoyar el emprendimiento de las mujeres teniendo en cuenta sus propias características y puntos de partida sin por ello olvidar que se debe trabajar también con los hombres los aspectos que favorezcan la creación de empresas no solo igualitarias sino con alto compromiso con la igualdad entre mujeres y hombres.

Con este soporte metodológico, se presentan todas las fases de la cadena de valor de un programa de creación de empresas aplicando el citado enfoque y abarcando desde la detección de la idea hasta la consolidación de la empresa.

# INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN





## 1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN

La integración del principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres es un mandato introducido en el ordenamiento jurídico español por el artículo 15 de la Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que establece que *“El principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres informará, con carácter transversal, la actuación de todos los Poderes Públicos. Las Administraciones públicas lo integrarán, de forma activa, en la adopción y ejecución de sus disposiciones normativas, en la definición y presupuestación de políticas públicas en todos los ámbitos y en el desarrollo del conjunto de todas sus actividades”* y constituye en este momento el enfoque desde el que se aborda el trabajo en materia de igualdad intentando que el citado principio impregne el conjunto de actividades y actuaciones de las entidades públicas para garantizar con ello un impacto de género positivo.

En este marco, la Universidad de Santiago de Compostela, en colaboración con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, publica este “Manual de Procedimientos 3.0” para la Creación de Spin-Off universitarias, fruto de la revisión y mejora del “Manual de Procedimientos 2.0” elaborado durante el ejercicio 2013-2015 del Proyecto Innovatia 8.3. y transferido a todas aquellas personas interesadas en introducir la perspectiva de género en los procesos de transferencia de conocimiento y en la creación de empresas.

El objetivo que ya pretendíamos lograr con la publicación tanto del primer “Manual de Procedimientos” (2011-12) como del segundo 2013-15 era que las mujeres pudieran acceder en igualdad de oportunidades al emprendimiento y a la creación de Spin-Off basadas en la tecnología y el conocimiento y sigue siendo el mismo en esta tercera versión que queremos compartir con todas aquellas universidades y centros de investigación interesados en trabajar desde esta óptica.

La metodología presentada en el “Manual de Procedimientos 3.0” se remonta a la experiencia adquirida por el Programa de Creación de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela: Uniemprende, cuya trayectoria en el campo de la transferencia de resultados de investigación y la creación de empresas basadas en el conocimiento y la innovación, se completa con las acciones puestas en marcha a través de Woman Emprende, dirigidas a fomentar el emprendimiento de las mujeres en el ámbito universitario.

El Manual, revisado y mejorado, es el resultado de la aplicación y verificaciones realizadas durante los años transcurridos. En esta revisión del manual se ha aplicado la óptica citada y se presenta tanto el enfoque, la finalidad y objetivos como los procedimientos y herramientas integrando la perspectiva de género de forma que las personas usuarias de la misma dispongan de las orientaciones necesarias para realizar su trabajo habitual respondiendo tanto a las necesidades de las mujeres como de los hombres.

Mantiene su estructura original, dividiéndose en tres grandes bloques de información:

- El enfoque, finalidad y objetivos, público destinatario y agentes que intervienen en el proceso. En este bloque se describen los aspectos generales que enmarcan el manual.
- El esquema de trabajo y los procedimientos en el que se presentan en detalle los contenidos del proceso de acompañamiento proporcionando pautas para transversalizar la perspectiva de género.
- Anexos. Contiene un glosario, en el que se definen los conceptos básicos para la comprensión del manual, se aportan referencias bibliográficas para profundizar en el conocimiento de los contenidos y se muestran las herramientas de trabajo que sirven de apoyo para desarrollar el proceso.



# MARCO, ENFOQUE Y FINALIDAD DEL MANUAL





## 2. MARCO, ENFOQUE Y FINALIDAD DEL MANUAL

**El marco** en el que se inserta el Manual está constituido por la realidad socioeconómica, las obligaciones normativas y programáticas vigentes en materia de igualdad y el ámbito de actuación.

- *La realidad socioeconómica.* Está caracterizada por la desigual presencia de mujeres y hombres en la actividad emprendedora en las universidades españolas, la cual continua siendo un hecho en las aulas universitarias, en las que, a pesar de estar integradas mayoritariamente por mujeres, su presencia disminuye a medida que avanzan en la carrera científica y está, además, concentrada en actividades profesionales muy vinculadas al rol cuidador que la sociedad les atribuye con la consiguiente consecuencia de desempeñar actividades que tienen menos prestigio y oportunidades. Los datos muestran que su presencia se ha incrementado en los rangos académicos intermedios, sin embargo, son pocas las mujeres que logran llegar a las categorías superiores (catedráticas, investigadoras principales, directoras de comités científicos, etc.). Similares resultados arrojan los datos sobre emprendimiento universitario en España, dónde la mayoría de las Spin-Off creadas a partir de grupos de investigación son promovidas por hombres o equipos mixtos con escasa presencia de mujeres.
- *El marco normativo.* Está conformado por la Estrategia 2020 en el ámbito europeo, la cual establece la obligación tanto de reducir las desigualdades como de promover la igualdad entre mujeres y hombres, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-16 y el Plan de acción para la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la sociedad de la información 2014-2017 en el ámbito estatal. Del análisis realizado se desprenden diversos mandatos que se pueden resumir en que el sistema educativo tiene la obligación de incluir entre sus principios de calidad, la eliminación de obstáculos que dificultan la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, así como fomentar la igualdad plena entre unas y otros, integrar el principio de igualdad en la política de educación, promocionar la presencia equilibrada de mujeres y hombres, fomentando el emprendimiento femenino e incrementando el número de mujeres profesionales y empresarias con capacidades TIC y su protagonismo en el sector.

Concretando más, el marco programático establece también que la igualdad de género debe extenderse a todos aquellos espacios en los que se genere conocimiento, particularmente en la investigación y en la universidad reforzando la integración del principio de igualdad de género en el ámbito universitario y el incremento de la participación de las mujeres en el ámbito científico, tecnológico e investigador, garantizando la integración de la dimensión de género en el contenido de la investigación y la innovación.

- *El ámbito de intervención.* Constituido por la Universidad en la que la Estrategia Universidad 2015, establece "la transferencia de conocimiento y tecnología, la transformación de conocimiento en innovación, y en mayor competitividad de los sectores productivos basados en los resultados de la I+D, fundamentales para el nuevo modelo productivo en España". La Universidad constituye un espacio idóneo para el avance del conocimiento y desarrollo tecnológico, la innovación y competitividad de las empresas, garantizando un progreso responsable, igualitario y sostenible que se convierten en una fuente de avance económico y social del entorno, facilitando la incorporación de personal, hombres y mujeres, de alta cualificación a las empresas (mercado de conocimiento de Recursos Humanos).

En este sentido, la Universidad es un agente dinamizador y generador de emprendimiento integral responsable que debe aprovechar el talento y potencial que representa el alumnado universitario en el que la mayoría son mujeres cuyas particularidades y modo de estar en la vida deben tenerse en cuenta en los procesos de acompañamiento de la actividad emprendedora.

El Manual se concibe, como ya se ha dicho, desde un **enfoque** en el que el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es el elemento que atraviesa todos los contenidos para conseguir que la diferente posición de las mujeres ante la actividad emprendedora se tenga en cuenta en el proceso de acompañamiento y se eviten, así, tanto la asimilación de las mujeres al modelo emprendedor masculino como la introducción de elementos que inconscientemente las discriminen. Con ello se debe conseguir que la intervención trate a mujeres y hombres según las necesidades de cada sexo incidiendo en la modificación de las posiciones de ambos. Para ello los principios rectores del manual son los siguientes:

- La *transversalidad de género* que obliga a tener presente las necesidades, intereses, situación y posición de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora para diseñar e implementar procesos de acompañamiento que respondan a las diferencias y eliminen las desigualdades, trascendiendo la óptica de intervención específica sobre mujeres para adoptar otra de incidencia sobre las políticas generales que facilite la actuación sobre las barreras estructurales que mantienen las desigualdades de mujeres y hombres. Este principio implica un análisis de cada uno de los procedimientos con el fin de identificar que contenidos e hitos de los mismos son susceptibles de generar o perpetuar desigualdades para incorporar en ellos la dimensión de género y/o las acciones positivas que lo eviten.
- La *personalización*, que hace que la actuación tenga en cuenta las particularidades y potencialidades de cada persona, sea mujer u hombre, y la alinee en la consecución de su objetivo emprendedor sin sesgos de género. Esto supone que las personas encargadas de acompañar los procesos deben de disponer de visiones y formas de hacer que no estén influidas por los estereotipos de género que, de manera inconsciente, influyen para potenciar la asignación de mujeres y hombres en espacios y actividades vinculadas a su rol de género y en el desarrollo de actitudes y capacidades producto del papel que la sociedad atribuye a cada sexo, considerándolos, además, del orden de lo natural y por lo tanto inmutable.
- La *corresponsabilidad en el logro de la igualdad* de todos los agentes que participan en el proceso. Esto afecta a los grupos de investigación, las entidades de transferencia y las entidades que acompañan el proceso de emprendimiento y de consolidación junto con las financieras, las áreas o unidades de igualdad, etc. que deben actuar cumpliendo con el primer principio rector del Manual: evitar que sus procedimientos de trabajo habituales no consideren las necesidades específicas de mujeres y hombres por condición de género y generen discriminaciones indirectas y supongan barreras estructurales para el logro de la igualdad. La corresponsabilidad debe manifestarse en la incorporación de elementos instrumentales que visibilizan la desigualdad (generando información desagregada por sexo, por ejemplo), en alinear sus procedimientos para favorecer la igualdad (la incorporación de cláusulas de igualdad en la contratación de entidades, por ejemplo) y/o la introducción de medidas compensatorias de las desigualdades (porcentaje de mujeres, inclusión en los ámbitos de investigación de temáticas que favorecen la autonomía de las mujeres, etc.).
- La *responsabilidad social* que debe regirse por principios de igualdad y no debe ser ajena al logro de la misma si realmente quiere ser social ya que en caso contrario está contribuyendo a perpetuar una sociedad desigual. Esto implica que toda la política de responsabilidad social se conciba y ejecute pensando en que los beneficios de la misma deben de ser equitativos para mujeres y para hombres, lo que supone en algunos casos introducir medidas compensatorias de las desigualdades y/o cambiar procedimientos de trabajo.
- La *eliminación de la falsa neutralidad* de las actuaciones que se llevan a cabo en el proceso de emprender y que generan discriminaciones indirectas que dificultan la creación de empresas viables por parte de las mujeres. Esto supone una revisión de todos los contenidos y pro-

cedimientos del proceso de acompañamiento analizando los criterios de aplicación y de uso para prever los resultados esperados e introducir reajustes si de la previsión se desprenden desigualdades no esperadas.

Teniendo en cuenta el marco, el enfoque y principios del manual, la **finalidad** del mismo es Guiar a al personal técnico de universidades y centros de investigación en su actividad profesional de asesoramiento en el proceso de creación y consolidación de spin-off o empresas de base tecnológica para que integren la perspectiva de género en su quehacer habitual. Para lograrla se han fijado los siguientes **objetivos**:

1. Definir y desarrollar los procedimientos de acompañamiento señalando específicamente los elementos clave que se deben tener en cuenta para trabajar integrando en ellos la perspectiva de género.
2. Ofrecer herramientas que sostengan el proceso y faciliten acompañamientos que respondan tanto a las necesidades e intereses de las mujeres como de los hombres.

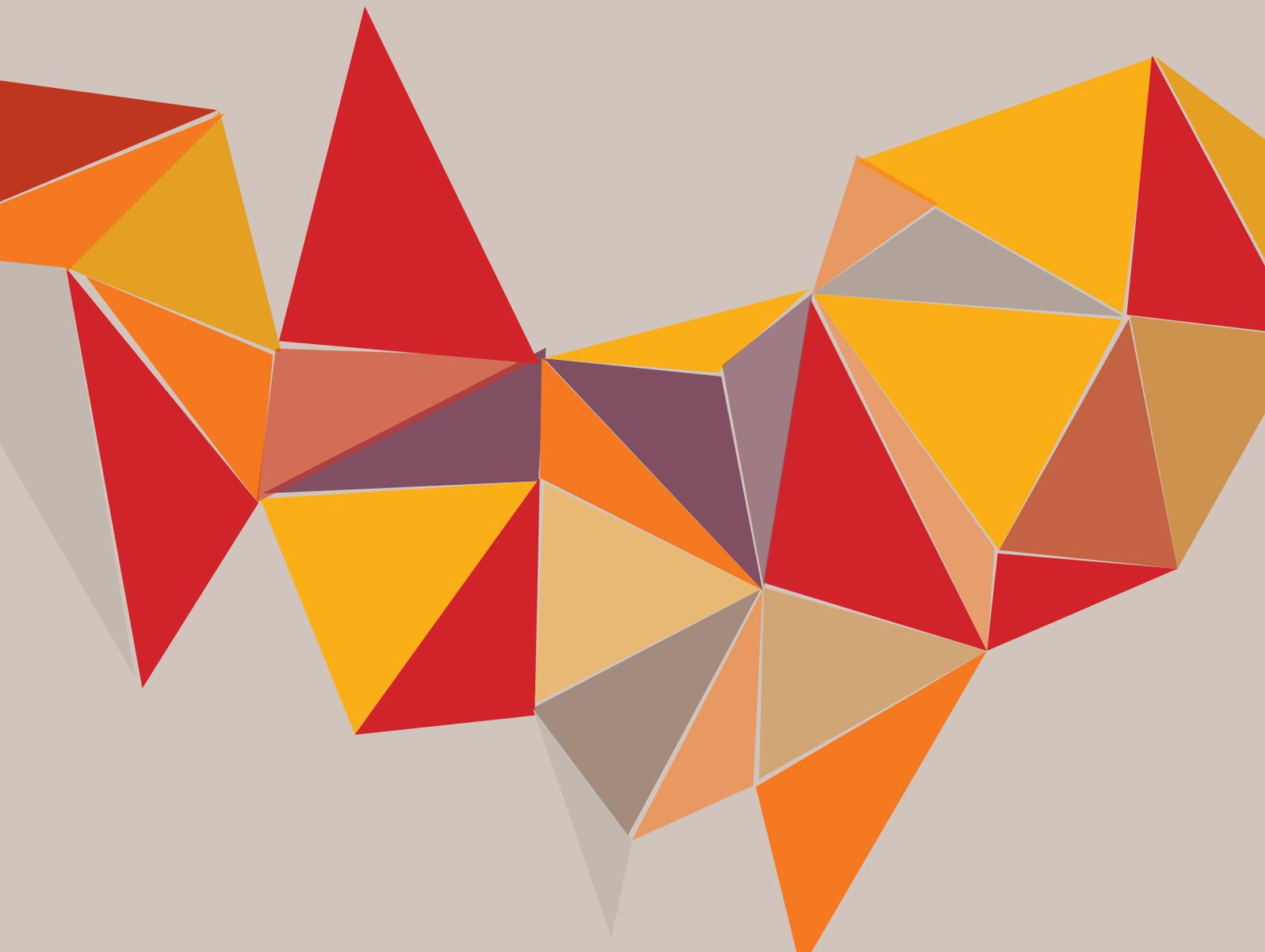
Lograrlos supone que el manual debe constituir un soporte útil para la implementación de actuaciones que permitan paliar las desigualdad de género en los programas de emprendimiento universitario potenciando la representación y participación activa de las mujeres en los procesos de transferencia y la creación de Spin-Off basadas en el conocimiento y la tecnología.

Ello se hará mediante:

- El compromiso activo que promueva una participación de las mujeres en el emprendimiento acorde a su porcentaje o cuota de representación en las aulas y los grupos de investigación.
- La visibilización y reconocimiento del papel de las mujeres dentro de los grupos de investigación.
- La coordinación y la integración de los diferentes intereses de los agentes que actúan en el entorno (universidad, servicio de asesoramiento y emprendedora).



# PERSONAS DESTINATARIAS





### 3. PERSONAS DESTINATARIAS

Está compuesto fundamentalmente por personal encargado de acompañar y asesorar a quienes quieren emprender en las Universidades, Centros Tecnológicos, Centros de Investigación y en general, a todas aquellas personas vinculadas a la transferencia de conocimiento (de los resultados de investigación) que debe desembocar en la creación y consolidación de Spin- Off. El acompañamiento abarca todas las etapas del proceso de creación y consolidación de la actividad emprendedora.

Se pueden agrupar fundamentalmente en:

#### **Dirección servicios de apoyo al Emprendimiento.**

Personal responsable del área de emprendimiento, creación de empresas y consolidación empresarial.  
Su función principal es la de crear las condiciones para que se pueda producir el proceso de emprendimiento.

#### **Personal técnico de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de Universidades y Centro de Investigación.**

Personal que identifica o recibe resultados de los grupos de investigación, colabora en la difusión y protección de los mismos mediante la promoción de publicaciones, congresos, patentes...  
Su función principal es facilitar la transferencia de los conocimientos, productos, metodologías, etc., procedentes de los grupos de investigación, hacia las spin-off.

#### **Personal de Centros de Investigación.**

Equipos de trabajo con líneas de investigación innovadoras y con potencial de mercado, susceptibles de ser transferidas al mercado a través de la creación de una Spin-Off.  
Su función principal es proporcionar las ideas de negocio de las spin- off.

#### **Personal de Centros Tecnológicos.**

Profesionales que lleven a cabo actividades o investigaciones tan desarrolladas tecnológicamente que por la potencialidad que presentan sean idóneas para lanzar al mercado a través de una nueva línea de actuación o mediante la creación de un nuevo proyecto empresarial.  
Su función principal es similar al agente anterior.

#### **Personal de los programas de Emprendimiento.**

Personal de las estructuras o servicios creados dentro de las instituciones para canalizar todas las actividades vinculadas al emprendimiento y la transferencia vía Spin-Off.  
Su función principal es asesorar y acompañar el proceso de emprendimiento de las personas que quieren crear o consolidar una spin-off.

#### **Personal cuyas funciones estén vinculadas al asesoramiento y creación de Spin-Offs.**

Cualquier persona que desempeñe actuaciones dentro de la cadena de valor de apoyo al emprendimiento universitario.

Todos estos agentes participan en una, varias o todas las fases del proceso de emprendimiento y aportan su conocimiento o know how para realizar un correcto desarrollo del itinerario emprendedor.

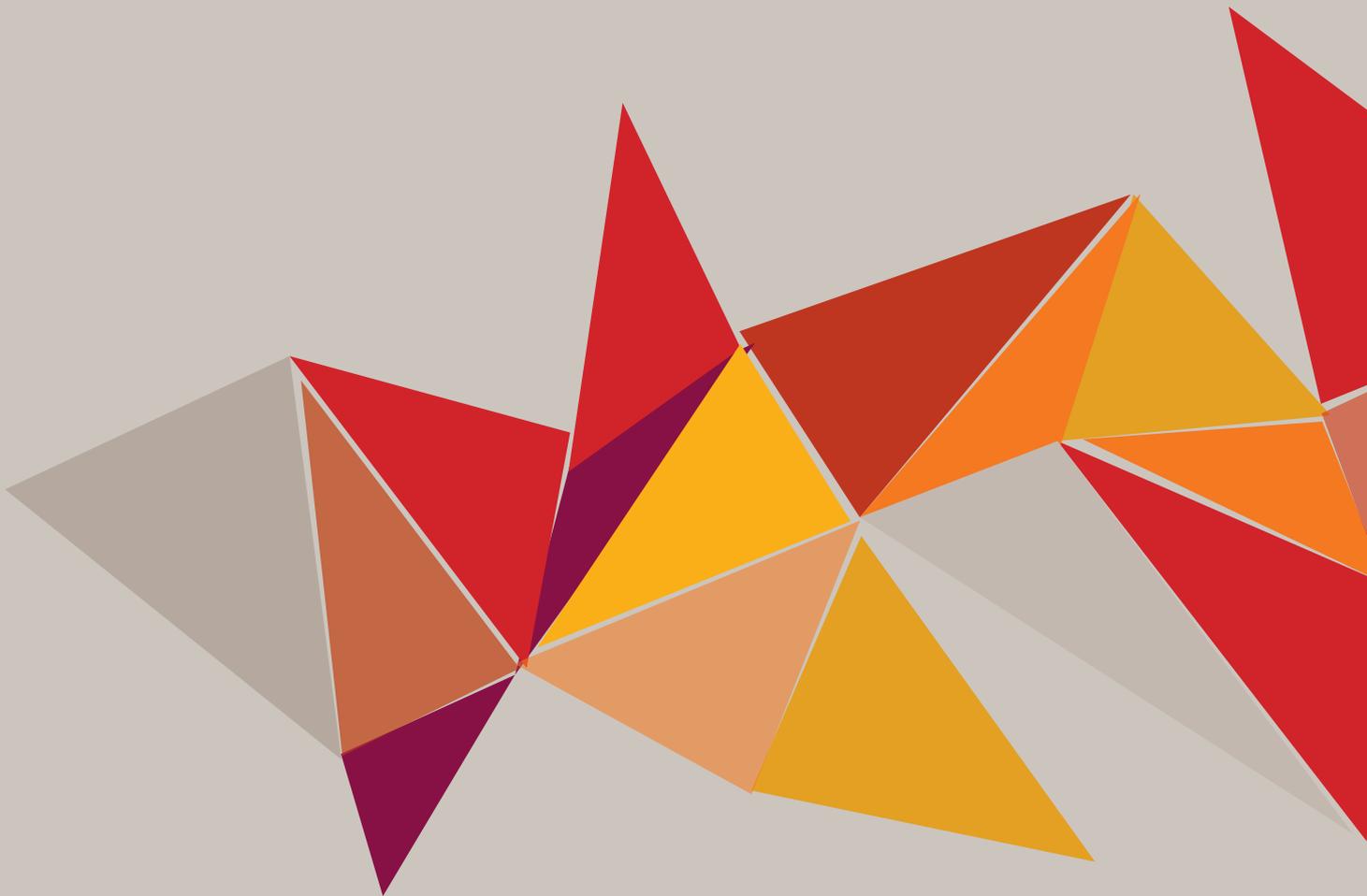
Para que la transversalización de la perspectiva de género sea real y tenga resultados tanto en la reducción de desigualdades como en la eliminación de barreras estructurales que lo impiden, todos los agentes que intervienen en el proceso deben partir de:

- Conocer las desigualdades de mujeres y hombres en su ámbito de actividad y los factores que las causan.
- Ser conscientes de que las intervenciones aparentemente neutras perpetúan las desigualdades e incluso pueden aumentarlas.
- Disponer de conocimientos o personal de apoyo formado en la aplicación práctica de la perspectiva de género

A continuación se muestra de forma gráfica el proceso, representando por nueve fases y ocho agentes:

	Grupo investigación	Equipo promotor	OTRI	Programa emprendimiento	Área Igualdad	Consultoría	Incubación	Financiación
<b>Investigación</b>	✓	✓						
<b>Sensibilización</b>				✓	✓			
<b>Valoración</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Previabilidad</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>Plan Empresa</b>	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
<b>Desarrollo prototipo</b>	✓	✓	✓	✓	✓			✓
<b>Constitución</b>	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
<b>Lanzamiento</b>	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
<b>Consolidación</b>	✓	✓		✓	✓	✓		✓

# ESQUEMA DE TRABAJO





## 4. ESQUEMA DE TRABAJO



Los contenidos de cada uno de los bloques del esquema se presentan en la tabla siguiente.

<b>ESQUEMA DE TRABAJO</b>			
<b>FASE</b>	<b>TEMÁTICA ESQUEMA</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>AGENTES</b>
<b>PREPARACIÓN</b>	Diseño identificando situación y posición de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora	Diseño e identificación de los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicerrectorado vinculado al área de transferencia y/o emprendimiento.</li> <li>▪ Dirección del área de emprendimiento.</li> <li>▪ Personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo.</li> </ul>
		Planificación de la prestación del servicio	
<b>ASESORAMIENTO</b>	Sensibilización y difusión cultura emprendedora teniendo en cuenta las diferencias en el acceso a la información de mujeres y hombres	Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento.</li> <li>▪ El personal del servicio de asesoramiento</li> </ul>
	Atención personas emprendedoras identificando el punto de partida de forma personalizada pero atendiendo en simultáneamente a la diferente forma de enfrentarse al emprendimiento de las mujeres y de los hombres	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento</li> <li>▪ El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo</li> </ul>
		Primera reunión	
		Itinerario emprendedor	
	Acompañamiento en la realización Plan Empresa velando porque no contenga sesgos de género y se tenga en cuenta lo trabajado en la temática anterior	Previabilidad de la idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento</li> <li>▪ El personal encargado del asesoramiento</li> </ul>
		Desarrollo del plan de empresa	
Constitución	Acuerdo de transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento</li> <li>▪ El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo</li> </ul>	
	Constitución		
	Consolidación		
Consolidación promoviendo la diversificación e innovación, en especial en el caso de las mujeres	Constitución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento</li> <li>▪ El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo</li> </ul>	
	Consolidación		
<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluación calidad servicio prestado Tasas de éxito de mujeres y hombres Grado en el que se ha incidido en la ruptura del rol de género. Grado de integración de la perspectiva de género	Evaluación de la calidad del servicio prestado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión de calidad de la Entidad</li> <li>▪ La dirección del área de emprendimiento</li> <li>▪ El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo</li> </ul>

# PROCEDI- MIENTOS





---

## 5. PROCEDIMIENTOS

---

Se presentan a continuación los procedimientos de trabajo organizados en tres apartados. El primero reúne los procedimientos y contenidos relacionados con el Servicio de asesoramiento y acompañamiento y las actividades de preparación; el segundo reúne los contenidos y procedimientos del itinerario de toma de decisiones y elaboración de un plan de empresa y el tercero presenta los procedimientos vinculados con la creación de una spin-off, su consolidación y la evaluación del proceso.

Cada uno de los procedimientos se ordena en:

- I. **Objeto donde se presenta la finalidad del procedimiento.**
- II. **Alcance donde se señala a quien se aplica y lo que abarca.**
- III. **Responsable donde se muestran los agentes que están implicados.**
- IV. **Procesos relacionados en los que se señalan que otros procedimientos guardan alguna vinculación.**
- V. **Flujograma en el que se representa gráficamente como se lleva a cabo el procedimiento**
- VI. **Desarrollo donde se describe los contenidos a poner en práctica siguiendo el flujograma.**
- VII. **Documentos y referencias en los que se recogen las herramientas de trabajo que soportan cada uno de los contenidos.**



# PREPA- RACIÓN

Diseño e identificación de los Servicios. Planificación de su prestación. Preparación y creación de las condiciones para desarrollar un proceso de acompañamiento y asesoramiento exitoso.





## PROCEDIMIENTO 1. Diseño e identificación de los Servicios

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Definir, diseñar e implementar la cartera de servicios necesaria para la puesta en marcha del programa de asesoramiento a personas emprendedoras en la Universidad o/y Organismos de investigación, definiendo los indicadores de transversalización de la perspectiva de género.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación a todo el servicio de asesoramiento al emprendimiento, afectando en consecuencia a todo su personal.

El proceso irá desde la *definición de las líneas estratégicas de actuación, que habrán de incluir la igualdad de género, hasta la definición de las acciones operativas en las que se tendrá en cuenta como un mismo factor puede operar de forma diferente en hombres y mujeres produciendo la discriminación de estas.* Para realizar estas acciones es conveniente conformar un grupo de trabajo, que identifique las especificidades de las personas emprendedoras determinando cuales se deben a la socialización diferencial en función del sexo. El grupo de trabajo debe contar con formación en materia de igualdad o con alguna persona con conocimientos o experiencia en integrar la igualdad de género, así como con la cualificación necesaria para cubrir las necesidades detectadas y estar a disposición de todo el personal de la organización.

### III. RESPONSABLE

- Vicerrectorado vinculado al área de transferencia y/o emprendimiento, en colaboración con el Vicerrectorado del que dependa el área de igualdad de género. Su misión es mostrar el compromiso con el logro de la igualdad de género y crear las condiciones idóneas para ello: comunicación explícita a todos los agentes y dotación de recursos (formación, tiempos, instrucciones, manuales...)
- La dirección del área de emprendimiento:
  - Decide los servicios que se prestarán desde la entidad y hará visible el enfoque igualitario de los mismos.
  - Prioriza las líneas de actuación del servicio entre las que debe estar, al menos inicialmente, la formación del personal en materia de transversalización de género.
  - Realiza una previsión de las necesidades futuras.

- Identifica recursos técnicos, económicos y humanos para cumplir con el objetivo transversal de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres teniendo en cuenta la calidad del empleo y, evitando, para ello que los procedimientos de reclutamiento, selección y valoración del desempeño contribuyan a la precariedad del mismo.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo:
  - Realiza un perfil del público objetivo, teniendo en cuenta las características que la socialización diferencial introduce en el perfil de las mujeres y de los hombres (asunción del riesgo, centralidad de la idea de emprender en el proyecto de vida, referentes, disponibilidad...) al que se dirige el servicio y propone herramientas y actuaciones de apoyo que faciliten el emprendizaje incidiendo en los componentes del perfil para garantizar una participación en igualdad de condiciones de mujeres y hombres.
  - Ejecuta el servicio siguiendo las directrices marcadas por la dirección.
  - Solicita la incorporación de nuevos servicios según las demandas de las personas emprendedoras.
  - Identifica recursos técnicos, económicos y humanos para cumplir con el objetivo de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- El personal o persona encargada de atender el Punto de comunicación, en el que reciben quejas, solicitudes, preguntas o ideas en materia de género. Esta actividad constituye una fuente continua de información en materia de género, de cara a introducir reajustes si se detectan desviaciones.

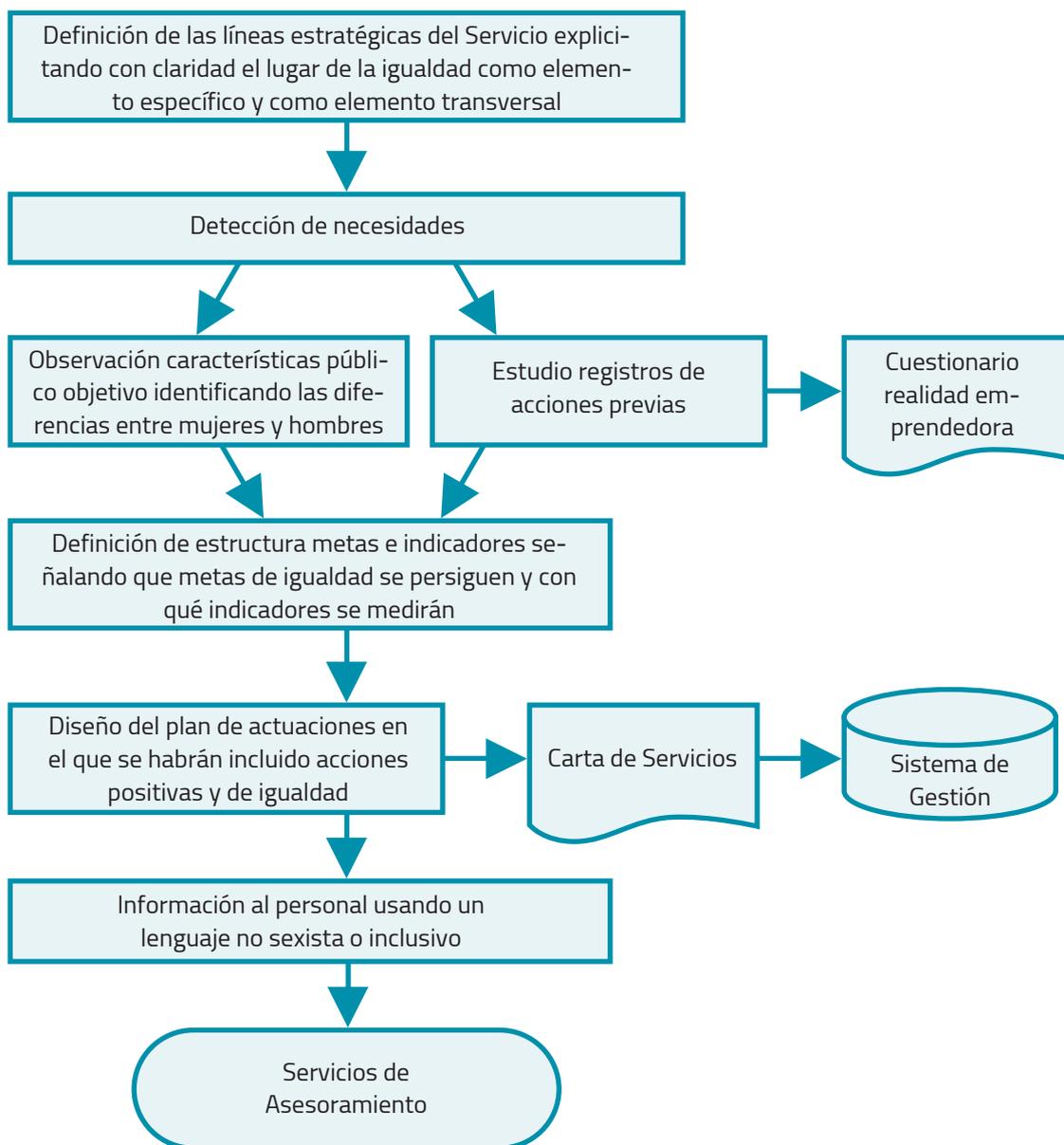
---

#### IV. PROCESOS RELACIONADOS

---

- Planificación de la prestación del servicio
- Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Para la puesta en marcha del servicio de asesoramiento al emprendimiento universitario, se requiere una definición clara de los objetivos que queremos alcanzar.

Es en este punto donde debemos buscar como referente el Plan Estratégico de la Entidad, identificando los mandatos programáticos sobre igualdad de mujeres y hombres si los tiene, todas aquellas acciones llevadas a cabo en el marco de la Universidad Emprendedora, así como el marco normativo y programático específico en igualdad de género, y recoger en un documento de partida las líneas estratégicas que deriven en la creación y potenciación de empresas tecnológicas o basadas en el conocimiento.

A su vez, se indicarán aquellas actuaciones e iniciativas que desde dentro de la propia institución potencien y visibilicen el papel y posición de las mujeres en el entorno universitario (Plan de igualdad, Oficina de igualdad de género, estudios y diagnósticos de igualdad, etc.)

Cada institución busca alcanzar unos objetivos concretos con la creación del servicio, pero *la línea que deben seguir todas ellas se basará en la aplicación de la perspectiva de género* en relación con el fomento de la transferencia de resultados de investigación a la sociedad, en la dinamización y generación de una cultura emprendedora libre de sesgos de género, en la profesionalización del servicio de asesoramiento, garantizando que incluye contenidos relacionados con la igualdad de género y en la conexión de los centros de conocimiento con el entorno empresarial, intentando que esa conexión no genere barreras que dificulten la participación de las mujeres, considerando, además, dentro de éstos el objetivo específico de potenciar la transferencia de conocimiento en grupos de investigación liderados por mujeres.

Una vez definidos cuáles deben ser los pilares de la actuación, será de vital importancia particularizar el servicio para adaptarse a las Spin-Off y a la casuística propia del emprendimiento en cada institución. Para ello se partirá de una primera aproximación a las características de las personas destinatarias, prestando especial atención a las mujeres como potenciales emprendedoras y a las características culturales del entorno averiguando si hay una visión excesivamente estereotipada del papel de las mujeres y de los hombres en la sociedad.

La creación de una Spin-Off constituye un proyecto complejo que requiere tener en cuenta una serie de factores vinculados con su pertenencia o cercanía a un entorno universitario:

Factores de éxito	Factores de riesgo
Entorno adecuado de incubación que tiene en cuenta los diferentes tiempos de mujeres y de hombres en el proceso a recorrer.	Escaso apoyo y experiencia empresarial en áreas de gestión tales como marketing, producción o finanzas.
Alta especialización del equipo promotor (multidisciplinar) y conocimientos científico/técnicos, así como con un compromiso claro con la igualdad como factor de calidad	Prevalencia de estereotipos de género, en especial en el entorno financiero
Elevado grado de innovación con un alto grado de apertura mental para, considerar, por ejemplo, como innovación la mejora de las condiciones del cuidado.	Dificultades para la salida al mercado por su desconocimiento, que en el caso de las mujeres puede ser mayor que en el de los hombres y grado innovación
Servicios/productos protegidos bajo patente / modelos utilidad, aspecto en el que las mujeres tienen una escasa presencia	Complejo proceso de protección.

Paralela a esta acción, realizaremos un análisis de la realidad de la comunidad universitaria, destinataria de nuestros servicios, recogiendo tanto las opiniones de los hombres como de las mujeres para conocer cuál es desde su punto de vista, la principal actuación que se debe cubrir desde el servicio de emprendimiento e identificando si se ponen de manifiesto necesidades diferentes en mujeres y hombres. Para complementar esta información, recurriremos a datos históricos de la universidad, (en el caso de existir una trayectoria anterior en asesoramiento a personas emprendedoras), asegurándonos de su desagregación por sexo y averiguando si se ha atendido a las necesidades de cada sexo o se ha trabajado obviando las necesidades de las mujeres y obligándolas a asimilarse al modelo masculino de emprendimiento. Por ello, en esta fase es clave plasmar las demandas, expectativas y potencialidades que tienen las mujeres como parte de la comunidad universitaria dentro del personal docente e investigador, alumnado o personal de administración y servicios de la institución, para lograr la implementación de un servicio global e integrador.

**Cuestionario de detección de la realidad emprendedora en la universidad.** Documento de uso interno

Sexo:

- Hombre
- Mujer

Titulación académica:

Sector universitario al que pertenece:

- Alumnado (especialidad formativa)
- PAS
- Grupo de Investigación (temática de investigación y posición en el grupo)

¿Cuál es el motivo por el que se ha dirigido a este servicio?

¿Existen estructuras de apoyo al emprendimiento en su Universidad? En caso de conocerlas, enumérelas brevemente, En caso de no conocerlas, pase directamente a la última pregunta.

¿Cómo las ha conocido?

- Difusión propia de la institución
- Internet (página web, redes sociales, etc.)
- Otras personas
- Participación eventos
- Otras formas: indique cuál

¿Conoce los servicios que ofrecen? ¿Los ha utilizado alguna vez? En caso afirmativo, haga referencia a su experiencia

¿Qué opinión se tiene sobre esos servicios en su entorno?

¿Puede identificar a quién están dirigidos los servicios que ofrece?

¿Cuáles son sus experiencias con respecto al programa de emprendimiento de su Universidad?

Estas necesidades se reflejarán en un documento que recogerá cada demanda detectada en función de las diferentes fases del proceso emprendedor e identificará las posibles desigualdades y diferencias de género que aparezcan. Para ello el documento deberá ser elaborado por personal con conocimientos en la aplicación del análisis de género como marco teórico. El documento será trasladado a la persona responsable del servicio para su valoración.

Con los resultados de esta acción, la dirección del servicio de asesoramiento concretará aquellos servicios que considera se adaptan al perfil de la institución y su entorno, condicionados en todo caso por:

- Las titulaciones y estudios de la universidad de los que es necesario conocer el grado de segregación por sexo de los mismos.
- Las diferentes necesidades de hombres y de mujeres, dentro de cada colectivo, siempre con el objetivo de reducir la desigualdad.
- La realidad socioeconómica del entorno más cercano, analizada teniendo en cuenta si mujeres y hombres tienen un acceso a los recursos igualitario.

La definición de estos servicios estará en consonancia con los del Programa/ Centro en el que se enmarca y será coherente con sus líneas de actuación y valores.

Como resultado de esta fase obtendremos un listado de servicios y a lo largo de este documento explicaremos las actividades asociadas a cada uno de ellos que serán vitales para su desarrollo y ejecución.

Cada servicio contará con una serie de tareas que serán desagregadas y organizadas de manera cronológica.

La Carta de Servicios derivada de este proyecto (modelo de actuación en la prestación del servicio) se presentará a todo el personal del servicio de asesoramiento y será de libre acceso y consulta para el mismo. Se recomienda su ubicación en un lugar público que pueda ser visible tanto para el personal como para las personas usuarias del servicio. En esta Carta de Servicios debe mencionarse expresamente el "compromiso institucional con la igualdad de género".

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

### **1. Línea estratégica de actuación**

### **2. *Cuestionario de detección de la realidad emprendedora en la universidad***

### **3. Carta de servicios**

## PROCEDIMIENTO 2. Planificación de la prestación del servicio

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Diseñar y describir la sistemática necesaria para la identificación y coordinación de los recursos apropiados para la prestación de los servicios garantizando un tratamiento igualitario a mujeres y hombres que reduzca los desequilibrios en la actividad emprendedora de ambos sexos.

### II. ALCANCE

A lo largo de este procedimiento se definen las actividades asociadas a la identificación y gestión de los recursos humanos, la descripción de los recursos técnicos presentes y/o futuros necesarios para la prestación de los servicios y la determinación del presupuesto económico del servicio.

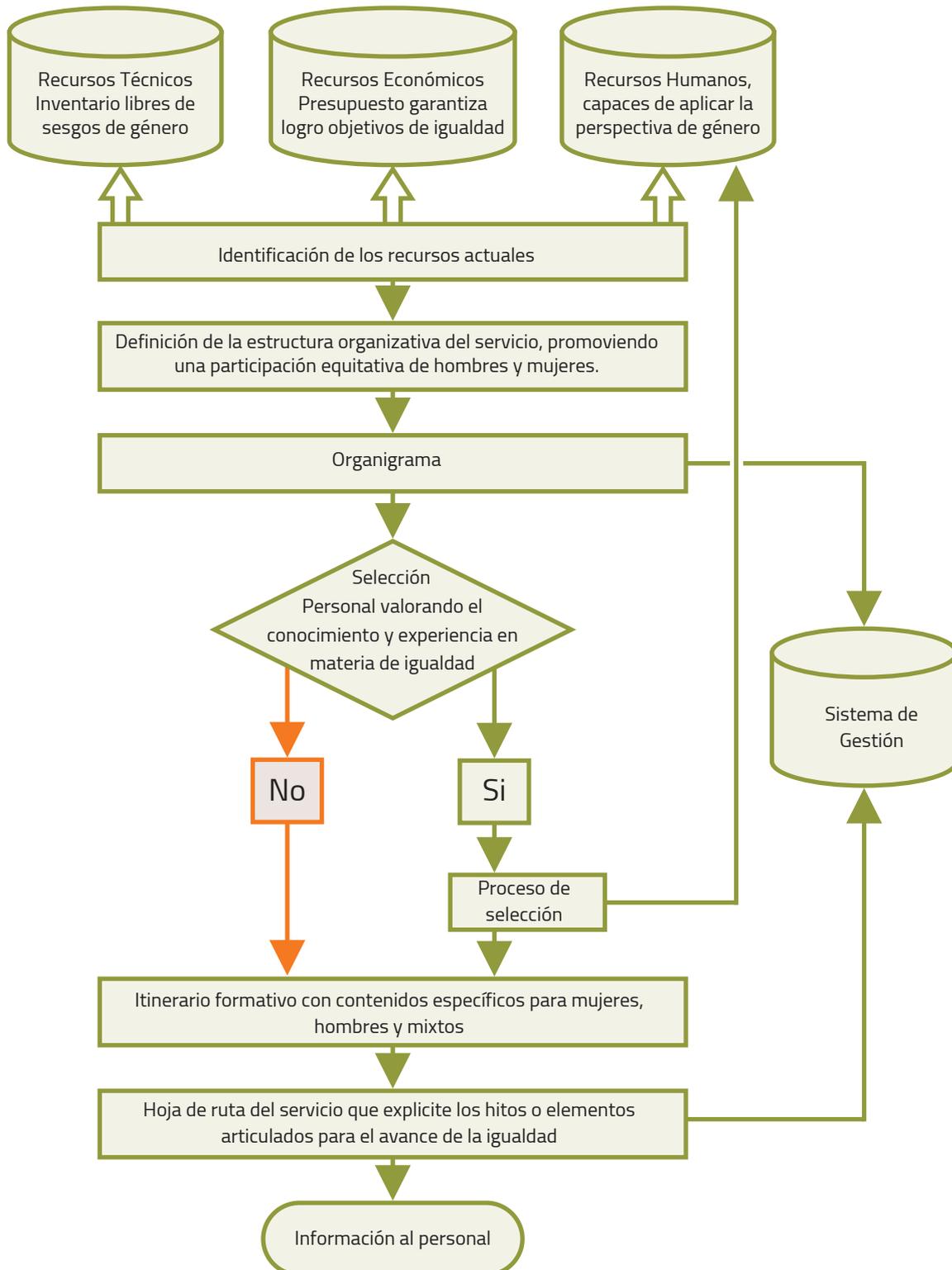
### III. RESPONSABLE

- Vicerrectorado vinculado al área de transferencia y/o emprendimiento, en colaboración con el Vicerrectorado de que dependa el Área de igualdad de género.
- La dirección del área de emprendimiento:
  - Determina los recursos humanos, asegurando la presencia de personal suficientemente cualificado para integrar la perspectiva de género en el desarrollo de los servicios, los recursos técnicos y materiales necesarios para atender el servicio, evitando que reproduzcan visiones estereotipadas de mujeres y de hombres y dotándolos del presupuesto necesario.
  - Planifica las necesidades futuras teniendo en cuenta tanto las de las mujeres como las de los hombres
- El personal actualmente asignado al servicio de asesoramiento:
  - Identifica los recursos que necesita para la prestación del servicio velando porque no reproduzcan visiones estereotipadas de mujeres y hombres, utilicen un lenguaje inclusivo y favorezcan la diversificación profesional de ambos sexos.
  - Optimiza el uso de los mismos.

#### IV. PROCESOS RELACIONADOS

- Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora.
- Los siguientes procedimientos de asesoramiento

#### V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Planificar la prestación del Servicio de asesoramiento supone identificar cada una de las funciones que desarrolla el área de emprendimiento con los recursos disponibles para su prestación. Cada servicio se debe referenciar del siguiente modo:

<b>SERVICIO:</b>	
Ejemplo: Formación para el emprendimiento	Personas destinatarias distinguiendo mujeres y hombres
	Recursos humanos disponibles señalando cualificación en aplicación de la perspectiva de género
	Recursos técnicos y materiales comprobando que transversalizan el principio de igualdad de mujeres y hombres
	Presupuesto asignado por acción anual (detallado por campos: docente, material para alumnado, etc.) e impacto o efecto en la igualdad de mujeres y hombres

Existen múltiples herramientas que pueden ser de ayuda a la hora de gestionar el Servicio de asesoramiento pero todas ellas se basan en el mismo principio, definir las tareas necesarias para garantizar que se lleve a cabo con los recursos designados para ello. Cuanto mayor sea la aproximación a los resultados esperados, más eficiente será el Servicio. Estas herramientas deben utilizar un lenguaje escrito e icónico no sexista, prever actividades que contribuyan a romper las visiones estereotipadas tanto del personal docente como destinatario e introducir elementos que faciliten la reflexión sobre la diferente posición de mujeres y hombres ante las claves de la actitud emprendedora: asunción de riesgos, capacidad innovadora, conocimiento de recursos de apoyo, referentes de éxito y fracaso... de forma que se garantice la participación de las mujeres y el logro de los objetivos en igualdad de condiciones con los hombres.

Pasos a seguir:

- Definir la estructura organizativa del Servicio: como propio de la universidad o bien como externo: constituir una sociedad o una fundación que se encargue de la prestación del Servicio. Dentro de este esquema se definirá el organigrama y la forma de relación con la Institución, asegurando una representación equilibrada de hombres y mujeres e incorporando en el organigrama la figura de responsable de transversalizar la igualdad de mujeres y hombres.
- Identificar para cada actuación las tareas y subtareas que se llevarán a cabo y el orden cronológico de las mismas, mostrando como se transversaliza la igualdad de género en cada una de ellas, si es pertinente, y teniendo en cuenta la posibilidad de que se necesiten acciones complementarias para asegurar una intervención con impacto positivo en la igualdad (acciones positivas).
- Asignar recursos a tareas: identificar recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para ejecutar la tarea según lo planificado y en el tiempo establecido. Este proceso permitirá determinar en primer lugar cuantos de los servicios definidos se pueden poner en marcha con los recursos actuales. También servirá para identificar de quién es la responsabilidad de cada acción y por último determinar la duración de cada proceso y el coste. En la duración de los procesos se deberá tener en cuenta que pueden ser necesarios tiempos diferentes para

las mujeres y para los hombres según la posición que se ocupe de lejanía o cercanía ante los hitos de la actividad emprendedora.

No cabe una planificación a corto plazo del Servicio por lo que toda la estructura de recursos y la proyección que se haga de los mismos estará condicionada por la búsqueda de metas a medio plazo. Un objetivo prioritario será la conciliación de la vida laboral, personal y familiar incluyendo contenidos de corresponsabilidad de los hombres en esa conciliación y garantizando así condiciones de igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres, tanto del equipo de trabajo como de las personas destinatarias del Servicio, para lograr la eficiencia del programa y el logro de los objetivos establecidos.

Dentro de esta planificación, lo más importante será contar con los recursos humanos óptimos para gestionar y potenciar el Servicio. Es recomendable la selección de perfiles profesionales concretos, personas expertas que abarquen un conocimiento generalista del emprendimiento y de todas las fases de creación de la Spin-Off, pero con un alto grado de especialización en las áreas de conocimiento de la Institución y conocimiento de la diferente realidad de mujeres y hombres y de los factores que la causan. Se debería intentar que el personal especialista no reproduzca ni estereotipos de género ni visiones androcéntricas de la realidad (en ejemplos, comentarios) ni la segregación ocupacional, contribuyendo así a que se generen referentes de mujeres y de hombres en disciplinas marcadas por el género.

Se verá si el perfil profesional actual del equipo de asesoramiento se corresponde con las necesidades del servicio viendo si es necesario realizar o no un proceso de selección de personal o diseñar un itinerario formativo para reforzar las competencias profesionales del equipo actual y optimizar el servicio.

Este itinerario formativo incluirá tanto contenidos específicos de igualdad de género como contenidos propios del acompañamiento de la actividad emprendedora transversalizando en ellos la perspectiva de género.

Plantear el Servicio de forma modular permitirá ofrecer un itinerario multidireccional con la flexibilidad necesaria, y adaptado al grado de madurez de cada proyecto empresarial.

Para finalizar el procedimiento es conveniente reflejar esta planificación en un documento que servirá de hoja de ruta del servicio. Este esquema recogerá para cada uno de los servicios las tareas y subtareas en que se descomponen, así como el orden cronológico de cada una de ellas y la asignación temporal de recursos para su ejecución.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

- 1. Organigrama del servicio.**
- 2. Plan de actuación a medio plazo y asignación de recursos.**

## PROCEDIMIENTO 3. Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Identificar las intenciones globales, especificando el lugar que ocupa la igualdad entre mujeres y hombres y la orientación de la organización en relación con la sensibilización sobre la cultura emprendedora concebida como una herramienta no sólo de desarrollo económico sino de compensación de desigualdades poniendo en marcha las acciones pertinentes.

### II. ALCANCE

El procedimiento alcanza a toda la organización y a todas las personas que realizan actividades ligadas al emprendimiento, como son la sensibilización y difusión de la cultura emprendedora, o la transferencia y valorización de los resultados de investigación.

### III. RESPONSABLE

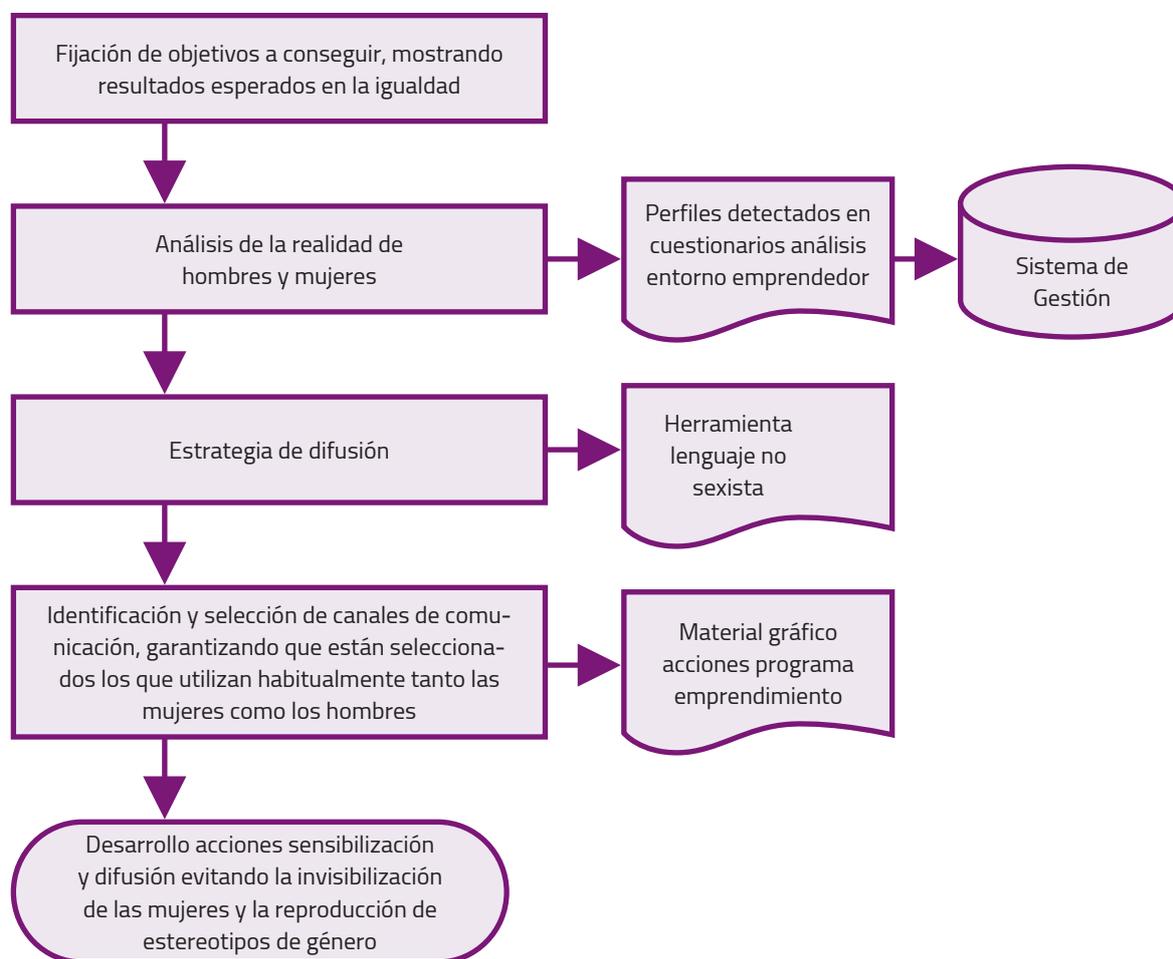
- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con la dirección del área de igualdad de género:
  - Define las líneas estratégicas de fomento de la cultura emprendedora, prestando especial atención a las diferencias y desigualdades entre la situación y posición de mujeres y de hombres.
  - Concreta las actuaciones que se llevarán a cabo así como los recursos (humanos, técnicos y económicos) que se asignarán.
  - Establece el cronograma de ejecución y los mecanismos de evaluación y control de los resultados alcanzados.
- El personal del servicio de asesoramiento teniendo en cuenta las diferencias y desigualdades de mujeres y hombres definidas:
  - Diseña y ejecuta las tareas y actividades propuestas por la dirección.
  - Propone nuevas actuaciones.

- Realiza la recogida y tratamiento de la información y resultados obtenidos, utilizando información desagregada por sexo en el caso de las personas e indicadores de género.

## VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Planificación de la prestación del servicio
- Comunicación
- Previabilidad de la idea de negocio
- Desarrollo del plan de empresa

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO:

El primer paso es fijar los objetivos que queremos alcanzar en la fase de sensibilización y difusión de la cultura emprendedora. Un objetivo prioritario a considerar será la dinamización de las personas potenciales emprendedoras, prestando especial atención a las mujeres del ámbito universitario, para lograr que creen sus propias Spin-Off o formen parte de otras en proceso de creación, contribuyendo así a equilibrar la desigual participación de las mismas. El éxito de esta fase está condicionado por el **mensaje** y el **canal** que se elija para llevar a cabo las acciones de sensibilización y difusión de la cultura emprendedora.

Para lograr la máxima difusión entre las personas potencialmente emprendedoras es de vital importancia la concepción y diseño de esta fase desde una óptica que neutralice la influencia de los roles y estereotipos de género existentes en la decisión de participar. Se mostrarán las ventajas de emprender una actividad por cuenta propia, se presentarán imágenes de mujeres y hombres en pie de igualdad, se emitirán mensajes que estimulen la participación de las mujeres, etc.

Inicialmente se ha de realizar una fase de investigación y análisis en la que obtener un conocimiento profundo de la realidad de hombres y mujeres y la relación con aspectos tales como la valoración positiva o negativa que tienen sobre la actividad emprendedora, el conocimiento de los apoyos de los que disponen para la creación de una Spin-Off o la diferente utilización de tiempos y espacios que realizan mujeres y hombres y su influencia en la actividad emprendedora.

Se debe definir también el papel de los distintos agentes que intervendrán a lo largo del proceso, con el objeto de identificar su posición ante la igualdad, sus necesidades y problemáticas, sus expectativas, potencialidades, etc. determinando hasta qué punto el logro de la igualdad entre mujeres y hombres es un compromiso, un trámite meramente formal o una obligación no interiorizada. Algunas acciones que resultarán de utilidad son:

- Analizar la Universidad. (Titulaciones existentes, Másteres, Cursos, etc. y el grado de segregación por sexo), con el objeto de conocer la realidad a la que se van a dirigir las futuras acciones de sensibilización de la cultura emprendedora.
- Caracterizar la institución (composición del alumnado, el personal docente, grupos de investigación y PAS), siempre desagregando los datos por sexo.
- Obtener e investigar los datos de emprendimiento de la Universidad utilizando indicadores de género. (participación en actividades de emprendimiento, participación en creación de empresas, tasa de emprendimiento, brechas de género, etc.).
- Identificar las diferencias en las principales motivaciones y los elementos que dificultan el camino del emprendimiento a hombres (predominan, por ejemplo, motivaciones ligadas a las oportunidades) y mujeres (predominan motivaciones ligadas a las necesidades) Para ello se puede recurrir a la utilización de fuentes primarias y secundarias. (Ejemplo: entrevistas, encuestas).

## *Cuestionario interno de análisis del entorno*

### ESTRUCTURA

Facultades	
Escuelas	
Centros Vinculados	
Institutos Universitarios	
Otros Centros	

### TITULACIONES

Titulaciones Oficiales	
Masteres oficiales	
Programa de doctorado	
Masteres Propios	
Cursos Especialización	
Cursos Formación Continua	

### ALUMNADO

Alumnado matriculado	Cantidad	Mujeres	Hombres

### GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

MUJERES	Cantidad	%	HOMBRES	Cantidad	%
Doctorandas			Doctorandos		
Doctoras			Doctores		
Catedráticas			Catedráticos		

### PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS:

PAS	Cantidad	% Mujeres	% Hombres

**Análisis del emprendimiento universitario.** Documento de uso interno

## Personal dedicado Transferencia Resultados Investigación:

	Mujeres	Hombres
Contratos de I+D con Empresas y Administraciones		
Propiedad Intelectual e Industrial		
Promoción y Transferencia Resultados Investigación		
Emprendimiento		

## Datos Creación de Empresas:

Proyectos Asesorados	
Total Spin-Off creadas	
Spin – Off creadas por mujeres	
Spin- Off con participación de mujeres	
Acciones Formación	

## Estructuras de apoyo al emprendimiento:

--

## Servicios que se ofrecen

--

Fruto del análisis anterior se obtendrán los perfiles y principales características de las personas destinatarias, distinguiendo las que son particularidades de las personas de las que son resultado de la socialización diferencial de mujeres y hombres y que generan las desigualdades existentes entre ambos sexos en este ámbito, lo que permitirá el diseño de acciones de igualdad y de acciones positivas orientadas a la eliminación o superación de las mismas. Además, la información detallada recogida sobre las personas destinatarias del servicio nos permitirá la realización de una segmentación por grupos y la adecuación de los contenidos a los mismos.

Los principales grupos destinatarios son:

- Personal Docente e Investigador.
- Estudiantes.

### Personal docente e investigador:

Para lograr una correcta identificación de los grupos de investigación en los que realizar las acciones de sensibilización se efectuarán los siguientes pasos:

- Analizar los grupos de investigación dentro de la universidad, para tratar de localizar aquellos con una actividad científica y tecnológica que presente potenciales oportunidades de transferencia de conocimiento a la actividad productiva y reproductiva (proyectos de I+D realizados, publicaciones científicas relevantes, colaboraciones y contratos con empresas, etc.). Entre los criterios de análisis deben incorporarse la visualización de actividades que tienen alta incidencia en el ámbito reproductivo y en la mejora de la calidad de vida de las personas, la mejora de la atención y cuidado así como la utilización de una mirada innovadora en las investigaciones realizadas en ámbitos feminizados (historia, lingüística, estudios de género) ya que todas ellas poseen un alto potencial de transferencia que no se suele tener en cuenta en las visiones excesivamente tecnologizadas.
- Identificar dentro de los grupos de investigación aquellos con una Investigadora Principal (IP) o que estén integrados mayoritariamente por mujeres para incluirlos entre el público objetivo de la sensibilización y difusión.
- Concretar una entrevista para conocer con mayor detalle algunos aspectos tales como: sus intereses con respecto a la transferencia de conocimiento, las características de las líneas de investigación, el potencial de sus investigaciones, la cartera de patentes, etc. En definitiva, identificar grupos con potencial y una predisposición favorable hacia la transferencia de sus resultados de investigación velando porque haya una presencia equilibrada de mujeres y hombres y de actividades feminizadas y masculinizadas en la muestra a entrevistar.
- Diseñar y realizar acciones de sensibilización en transferencia de tecnología y conocimiento entre los grupos de investigación, facilitando las condiciones necesarias para la participación tanto de hombres como de mujeres (horarios, servicios de atención a la dependencia, mensajes atractivos para las mujeres, presentación de referentes de mujeres de éxito, etc...). Estas acciones de sensibilización consisten en:
  - a) Material Multimedia (videos, imágenes, audios, etc.), en los que figuren los servicios que se ofrecen, muestren casos de éxito y visibilicen el papel de las mujeres dentro de los Grupos, e incidiendo siempre la ruptura de estereotipos de género.
  - b) Charlas o Conferencias sobre aspectos de interés en el campo de la transferencia de conocimiento y la creación de Spin-Off, y sus beneficios.
  - c) Formación sobre aspectos y cuestiones básicas en el proceso de transferencia: legislación, procedimientos, financiación, etc.
  - d) Premios y reconocimientos; Ej. Concurso de ideas o Concurso de proyectos, dedicando al menos un premio a proyectos promovidos por mujeres.
  - e) Publicaciones internas: página web, newsletter, notas de prensa, etc.

**Documento para la identificación de grupos de investigación.** Documento de uso interno

Para la identificación y caracterización de los Grupos de Investigación el siguiente cuestionario puede resultar de utilidad:

Denominación del Grupo de Investigación:

--

Equipo Investigador:

Mujeres	Hombres

Líneas de Investigación:

--

Proyectos de Investigación Realizados:

--

Incluye contenidos relacionados con la Igualdad de género:

- Sí  
 No

Servicios y Recursos:

--

Publicaciones científicas relevantes:

Título	Hombres	Mujeres

Palabras Clave:

--

Persona de Contacto:

--

### Estudiantes:

Los pasos a dar para una correcta identificación del alumnado al que dirigirse son:

- Fijar los objetivos a lograr con la difusión de la cultura emprendedora.
- Identificar el alumnado al que dirigirse. (Alumnado de 1º y 2º ciclo, estudiantes de Másteres, Posgrados, etc.), recordando que debe estar compuesto por mujeres y hombres y procurando siempre una presencia equilibrada de ambos sexos
- Diseñar las acciones necesarias para motivar el emprendimiento desde el aula de las y los estudiantes. Estas acciones pueden ser:
  - a) Charlas del personal del Servicio de asesoramiento cuidando el mensaje para que resulte atractivo tanto a mujeres como a hombres, evitando mensajes reproductores de estereotipos y potenciando miradas innovadoras en las que la igualdad es un valor para la mejora de la convivencia y la calidad de vida. Objetivo: generar cultura empresarial que rentabilice el talento de los hombres y de las mujeres.
  - b) Cursos On-line. y/o cursos presenciales señalando las ventajas de emprender y los recursos de los que se dispondrá para superar los obstáculos que tengan tanto los hombres como las mujeres Objetivo: Sensibilizar y difundir la cultura emprendedora, dotar de actitudes y aptitudes emprendedoras.
  - c) Concursos de Ideas. Objetivo: Fomentar las aportaciones y participación dinámica del alumnado dentro de las aulas, dedicando por lo menos un premio a ideas presentadas por las mujeres.
  - d) Concurso de Proyectos. Objetivo: Dotar a las emprendedoras y emprendedores de recursos para promocionar y dinamizar sus ideas empresariales, dedicando por lo menos un premio a proyectos presentados por las mujeres.
  - e) Conferencias de personas consideradas como un referente en un campo concreto e intentando que se dirijan en su exposición tanto a las mujeres como a los hombres desde una óptica igualitaria que evite el paternalismo o el uso de dichos e imágenes reproductoras de desigualdades.

Identificado el contexto de actuación, se procede al análisis de las herramientas y procedimientos clave para la integración de la perspectiva de género. Tras conocer el entorno en el que se va a llevar a cabo la actividad, y las personas destinatarias de las mismas, se elabora la Estrategia de Difusión.

Para tener éxito en la consecución de los objetivos fijados previamente se debe de prestar especial atención:

- a) *Al mensaje:* Debe ser claro y conciso, adaptado a las personas destinatarias, cuidando especialmente:

El lenguaje. Realizando, un uso del lenguaje no sexista, nombrando a mujeres y hombres de forma igualitaria e inclusiva.

Las imágenes. Evitando los contenidos sexistas y utilizando aquellas que contribuyan a construir mensajes desde el respeto al papel de las mujeres en la creación de Spin-Off. Se suprimirán las imágenes que fomenten actitudes no igualitarias en el ámbito profesional.

Los contenidos. Se incluirá todo tipo de información que contribuya a transmitir conceptos y actitudes no sexistas, la importancia de la igualdad de mujeres y hombres y

que facilite el acceso a los servicios por parte de las emprendedoras en condiciones de igualdad efectiva.

- b) *Al canal:* Ha de tenerse presente la diferente forma de comunicarse de mujeres y hombres, así como el acceso y utilización diferenciada de los medios de comunicación.

Una vez identificadas las personas destinatarias y el mensaje a enviar, se procede a la selección del canal de comunicación que se utilizará para llevar a cabo las acciones. La elección del canal es muy importante para lograr una comunicación efectiva, que llegue tanto a hombres como a mujeres y facilitar, así, el acceso al servicio. Se puede plantear una difusión:

Presencial. Esta puede ser:

- Individual: Difusión directa a las personas destinatarias, mediante reuniones con cita previa.
- Grupal: Dirigidas a un grupo de personas y que son concertadas con anterioridad.

On-line: Mediante el correo electrónico, creación de un email tipo para dirigirse a las mujeres y otro a los hombres para contactar con las personas destinatarias y enviarlo a la base de datos (mailing). Sirve para resolver dudas puntuales. Es una forma flexible, rápida y eficaz de comunicación.

Redes Sociales: Gestionar una presencia activa en las redes sociales.

Webs Institucionales. Creación de una página web propia en la que difundir el contenido de las distintas actividades y los servicios que se ofrecen.

Material Promocional (carteles, folletos, dípticos, etc.).

Boletines de información (Newsletters con información de interés). Entre cuyos objetivos estará, por un lado, reconocer la labor realizada desde la universidad para dinamizar el emprendimiento de las mujeres y por otro, visibilizar a todas aquellas que son referentes en sus campos de actuación.

**Cronograma de actuaciones.** Documento de uso interno

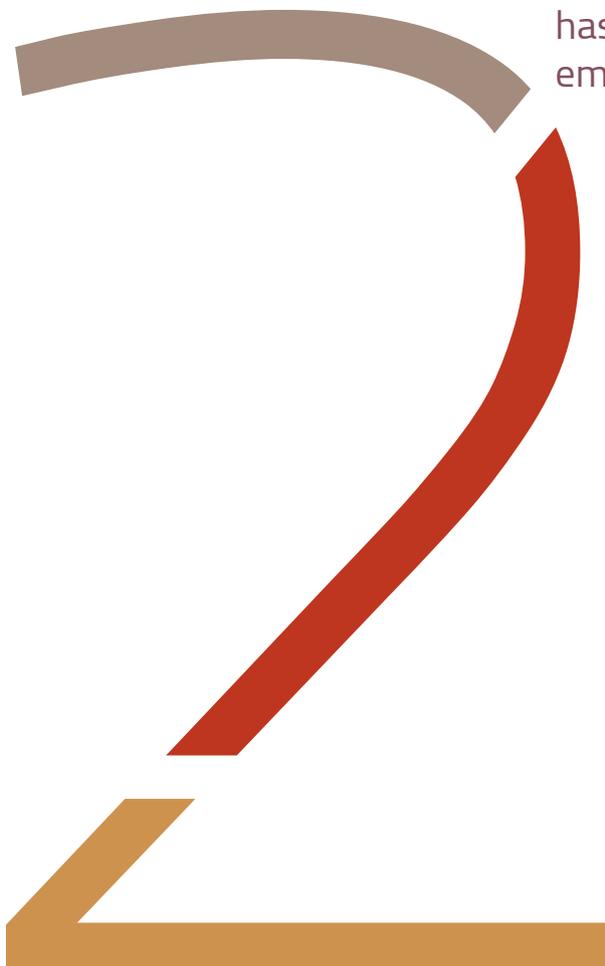
Enero 2013						
lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
febrero 27	28	29	marzo 1	2	3	4
			 Planificar Acciones			
5	6	7	8	9	10	11
	Controlar Resultados 		Evento: Difusión aulas			
12	13	14	15	16	17	18
			Evento: Difusión Grupos Investigación			
19	20	21	22	23	24	25
	Controlar Resultados 					
26	27	28	29	30	31	abril 1
					Control Calidad Acciones 	

**VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS**

1. *Cuestionario interno de análisis del entorno*
2. *Análisis del emprendimiento universitario*
3. *Documento para la identificación de Grupos de Investigación*
4. *Cronograma de actuaciones*

# ASESORA- MIENTO

Contiene las actividades que es necesario poner en práctica para desarrollar el proceso de creación de una spin-off. Recorre desde la comunicación del servicio hasta la creación de la empresa.





## PROCEDIMIENTO 4. Comunicación

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Identificar y definir las diferentes modalidades de toma de contacto con las personas emprendedoras para iniciar la labor de asesoramiento, adaptándolas a las diferentes situaciones y necesidades de hombres y mujeres.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación por parte del personal del área de asesoramiento empresarial, que será el encargado de gestionar y facilitar la forma óptima de atención a las personas emprendedoras.

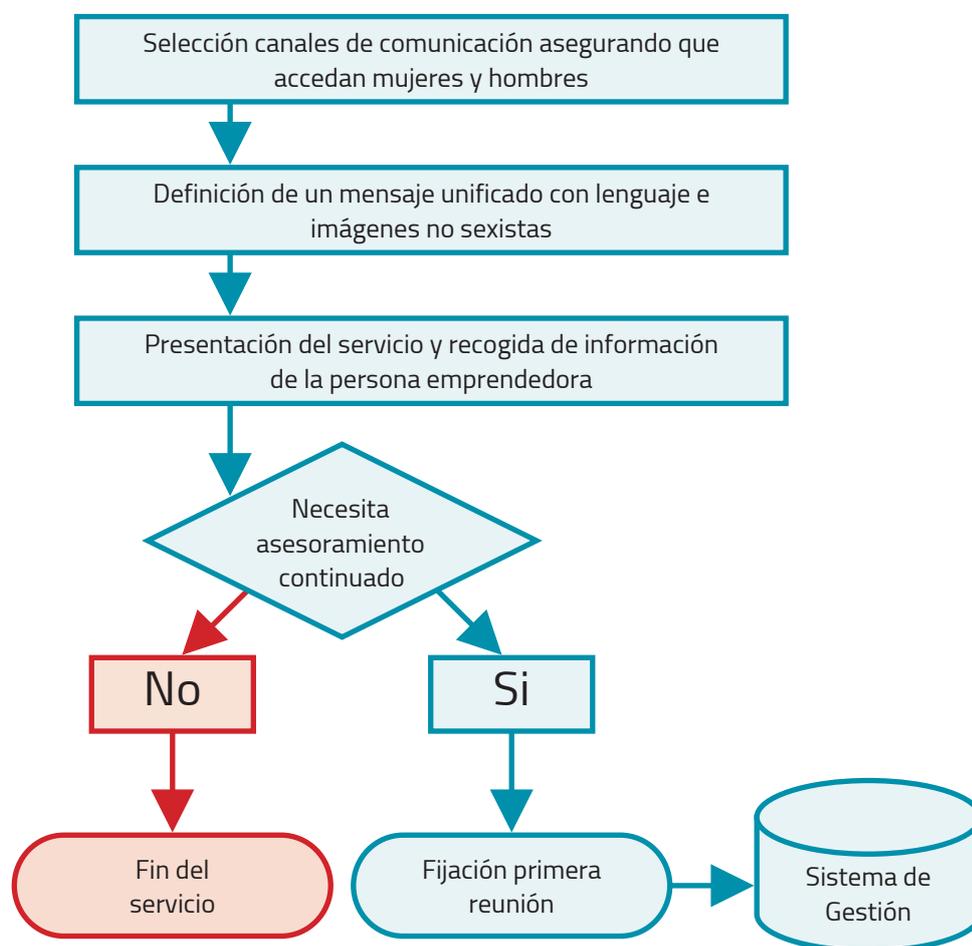
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad de género:
  - Decide qué personas realizarán esta labor.
  - Determina los canales de comunicación más oportunos para el contacto con las personas emprendedoras, siguiendo los criterios ya reseñados en el procedimiento anterior.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo, tanto el asignado a esta labor como el resto de la organización, que realiza trabajos condicionados por este primer contacto y siguiendo también los criterios reseñados en el procedimiento anterior:
  - Responde a las personas emprendedoras y analiza cuáles serán sus demandas basándose en la información que recabe en este primer contacto.
  - Ejecuta el servicio siguiendo las directrices marcadas por la dirección.
  - Delimita las modalidades de contacto, ajustándolas a las necesidades y demandas de las personas emprendedoras y proyectos que representan.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora
- Primera reunión

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Este procedimiento engloba todos los contactos que se realicen con las personas emprendedoras en un primer momento, tanto propiciados por el Servicio de Asesoramiento, como por los contactos iniciados por ellas mismas.

La principal labor que se llevará a cabo es:

- Seleccionar los **canales de comunicación**, asegurando que estén presentes tanto los canales habitualmente utilizados por hombres como los utilizados por mujeres.
- Definir el mensaje a transmitir en ese primer contacto: contenidos de igualdad, forma de contestar al teléfono, información del servicio, formato del email, etc. usando un lenguaje escrito y visual no sexista
- Identificar las necesidades y expectativas de cada sexo, a través de cuestiones específicas.
- Registrar los datos de contacto de las personas emprendedoras y el proyecto.
- Fijar una primera reunión de trabajo.

### Orientaciones para el uso de un lenguaje no sexista

Corregir el enfoque androcéntrico de nuestras expresiones.

Evitar nombrar a las mujeres como dependientes o subordinadas de los hombres.

USO SEXISTA	USO NO SEXISTA
En la fiesta, los investigadores y sus mujeres	En la fiesta, el personal investigador y sus parejas

### Crear referentes femeninos

No aplicar a las mujeres cualidades diferentes (relacionadas con lo estético) de las que se atribuyen a los hombres (relacionadas con lo intelectual).

USO SEXISTA	USO NO SEXISTA
El eminente empresario D. Francisco Rojas y la encantadora investigadora Doña Rocío Arribas...	El eminente empresario D. Francisco Rojas y la brillante investigadora Doña Rocío Arribas...

### Sustituir el masculino genérico por términos colectivos, abstractos.

El uso innecesario o abusivo del masculino genérico es un obstáculo a la igualdad real entre hombres y mujeres porque oculta a las mujeres y produce confusión, además, existen alternativas sencillas y correctas gramaticalmente, como el uso de términos colectivos y abstractos, y en última instancia, el desdoblamiento:

USO SEXISTA	USO NO SEXISTA
El profesor	El profesorado, el equipo docente, las profesoras y los profesores
Los asesores	El personal asesor, el equipo asesor, los y las profesionales que asesoran.
Los empresarios	El empresariado, el equipo directivo, las empresarias y los empresarios
Los alumnos	El alumnado, los alumnos y las alumnas
El director	La dirección
Los investigadores	El personal investigador
Los coordinadores	La coordinación, el equipo de coordinación.

### Sustituir el masculino genérico por el pronombre "SE"

USO SEXISTA	USO NO SEXISTA
Los estudiantes presentarán las solicitudes en la Universidad	Se presentarán las solicitudes en la Universidad
Si un alumno reclama...	Si se reclama...
Si el coordinador convoca...	Si se convoca...

### Eliminar el artículo, si es posible, cuando este sea la única marca de género

<b>USO SEXISTA</b>	<b>USO NO SEXISTA</b>
Dirigido a los estudiantes de los últimos cursos...	Dirigido a estudiantes de los últimos cursos...

Sustituir las formas "EL, LOS, AQUEL, AQUELLOS" seguidas del relativo "QUE" con sentido general, por "QUIEN/QUIENES", "PERSONA/PERSONAS".

<b>USO SEXISTA</b>	<b>USO NO SEXISTA</b>
El que solicita la beca...	Quien solicita la beca...
Aquellos que deseen recibir asesoramiento...	Quienes deseen recibir asesoramiento, Aquellas personas que deseen recibir asesoramiento...
Los que asesoran	Quienes asesoran, las personas que asesoran...
Aquel que realice la solicitud, deberá presentar la documentación correspondiente	Quien realice la solicitud..., La persona que realice la solicitud...

### Utilizar el femenino en oficios, cargos y profesiones

<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
Académico	Académica	Catedrático	Catedrática
Adjunto	Adjunta	Presidente	Presidenta
Administrador	Administradora	Director	Directora
Ingeniero	Ingeniera	Rector	Rectora
Administrativo	Administrativa	Programador	Programadora
Asesor	Asesora	Perito	Perita
Médico	Médica	Científico	Científica
Asociado	Asociada	Decano	Decana
Agregado	Agregada	Técnico	Técnica
Becario	Becaria	Licenciado	Licenciada
Investigador	Investigadora	Doctor	Doctora

### Evitar el uso de la "@" y de la "/"

Ni la arroba ni la barra son signos lingüísticos. Su uso evidencia una buena intención por emplear un lenguaje no sexista, pero un desconocimiento del idioma. El uso de la barra (/) queda limitado, excepcionalmente, a formularios de carácter abierto (sabemos que nos podemos dirigir tanto a mujeres como a hombres) siempre y cuando no encontremos otro recurso.

### Indicaciones para el empleo de un lenguaje visual no sexista

- Evitar tomar como modelo único y universal la figura masculina en la representación del conjunto social.
- Mostrar a las mujeres en imágenes que hacen referencia al conjunto social o a actividades y ámbitos alejados de sus roles tradicionales de género.
- Mostrar a los hombres en imágenes que muestren su responsabilidad con el ámbito doméstico.
- Ordenar equilibradamente la posición de las figuras femeninas y masculinas en la imagen, no situar a las mujeres en segundo plano, mostrarlas en un papel activo y conjunto con las figuras masculinas.
- Diseñar los iconos y logos institucionales evitando una interpretación androcéntrica: iconos neutros, inclusivos y equitativos.

### *Identificación de la posición de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora.*

Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
Titulación académica:
<b>Sector universitario al que pertenece:</b> <input type="checkbox"/> Alumnado <input type="checkbox"/> PAS <input type="checkbox"/> Grupo de Investigación: Temática de investigación: _____ Posición en el grupo: <input type="checkbox"/> Investigador/a principal <input type="checkbox"/> Profesorado titular <input type="checkbox"/> Cátedra <input type="checkbox"/> Profesorado asociado <input type="checkbox"/> Otros (Especificar) _____
¿Cuál es el motivo por el que se ha dirigido a este servicio?
¿Tiene una idea de proyecto emprendedor?, ¿Cuál es?
¿Por qué quiere emprender? <input type="checkbox"/> Ser jefe o jefa, no tener que obedecer <input type="checkbox"/> Por el reconocimiento social <input type="checkbox"/> Para poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios <input type="checkbox"/> Para desarrollar la creatividad <input type="checkbox"/> Tomar decisiones sobre el uso de mi tiempo. <input type="checkbox"/> Ganar dinero o complementar salarios del entorno familiar. <input type="checkbox"/> Salir del desempleo, <input type="checkbox"/> Tengo una idea que quiero desarrollar <input type="checkbox"/> Otros (Especificar) _____
¿Dispone usted de una jornada laboral completa para dedicarla al proyecto emprendedor? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Si ha elegido esta última respuesta señale el motivo: <input type="checkbox"/> Debo simultanearla con los estudios <input type="checkbox"/> Debo simultanearla con un empleo a tiempo parcial <input type="checkbox"/> Debo atender a mis hijas e hijos <input type="checkbox"/> Debo atender a personas mayores a mi cargo <input type="checkbox"/> Otro (Especificar) _____

Señale en la siguiente escala cuál es su posición y/o valoración respecto a los siguientes aspectos, teniendo en cuenta que 1 es muy lejana, escasa o con muy poca capacidad y 5 muy cercana, alta o con mucha capacidad

VARIABLE	ESCALA				
	1	2	3	4	5
ESCALA					
Motivación					
Asunción de riesgos					
Disponibilidad					
Resistencia a la incertidumbres					
Resistencia a la frustración					
Autoconfianza					
Acceso al crédito					
Acceso a información económica, de mercados					
Conocimientos de gestión					
Capacidad de planificación					
Proyecto en ámbito feminizado					
Proyecto en ámbito masculinizado					
Lugar de proyecto emprendedor en el proyecto de vida					
Capacidad de trabajo					
Capacidad para tomar decisiones					
Liderazgo					
Innovación					
Conocimientos legales					
Referentes					
Apoyo del entorno (familia, amistades...)					
Red de contactos					

¿Dispone usted de modelos de persona emprendedora?

Sí, Si ha elegido Sí, señale en que entorno se encuentra:

Familiar  Amistades  Social

No

¿Qué características tiene esa persona que le sirvan para su proyecto emprendedor?

### Identificación de la posición de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora

Este instrumento es el resultado del análisis del conjunto de instrumentos individuales aplicados (Documentos para la persona emprendedora) a las personas que han demandado asesoramiento en el Servicio y debe tenerse presente tanto al inicio del itinerario como en el procedimiento de consolidación. Se trata de visualizar si existen diferentes posiciones según sean las respuestas de las mujeres y de los hombres para poder actuar en consecuencia.

Se cumplimentará señalando en la escala el número que refleje la posición (mediante el cálculo de la moda) de mujeres y hombres, siendo 1 la posición más alejada del punto ideal para emprender y 5 la más cercana a ese punto.

VARIABLE	MUJERES					HOMBRES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ESCALA										
Motivación										
Iniciativa										
Asunción de riesgos										
Disponibilidad										
Resistencia a la incertidumbres										
Resistencia a la frustración										
Autoconfianza										
Acceso al crédito										
Acceso a información económica, de mercados										
Conocimientos de gestión										
Capacidad de planificación										
Proyecto en ámbito feminizado										
Proyecto en ámbito masculinizado										
Lugar de proyecto emprendedor en el proyecto de vida										
Capacidad de trabajo										
Capacidad para tomar decisiones										
Liderazgo										
Innovación										
Conocimientos legales										
Referentes										
Apoyo del entorno (familia, amistades...)										
Red de contactos										

### Canales de comunicación:

Las vías de contacto más habituales van a ser el teléfono, el correo electrónico y el contacto presencial. Aunque se debe tener en cuenta todos los posibles vehículos de comunicación a nuestro alcance asegurando el acceso tanto de hombres como de mujeres, y que sean fáciles de instalar, tales como: web, blog, facebook, Google+, Twiter, identi.ca, LinkedIn, XING, Diáspora\*.

La elección del canal de comunicación se basará en los principios de:

- Accesibilidad: tanto las actuaciones como los medios deben ser próximos y estar al alcance de mujeres y hombres.
- Pertinencia: adaptados a los fines del asesoramiento.
- Validez: de los resultados obtenidos siguiendo unos principios básicos de calidad entre los que debe contarse con el grado en que fomentan la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres.
- Sinergia: no es necesario optar por una única modalidad para el asesoramiento, la combinación de varios métodos o modalidades pueden resultar más efectivo.

La información y consultas formuladas a través de cualquiera de estos medios tienen que ser filtradas por el servicio de emprendimiento y asignadas a la persona que pueda realizar un asesoramiento más adecuado. Clasificaremos las consultas en:

- Solicitud de información general del servicio.
- Petición concreta de asesoramiento.
- Presentación de una iniciativa empresarial.

Esta información será recogida en el sistema interno de gestión o **programa de trabajo colaborativo** de las personas usuarias del servicio de asesoramiento y será distribuida a todo el personal de dicho servicio. Una vez recogida la solicitud, la persona asignada se pondrá en contacto con la persona emprendedora para resolver la cuestión planteada, que en función del grado de complejidad podrá ser resuelta en el momento o supondrá un contacto a posteriori o una visita presencial.

En todo caso, el personal técnico tiene que ser capaz de recoger la información necesaria para poder ofrecer un servicio óptimo a la persona emprendedora teniendo en cuenta que no será necesariamente el mismo en función de que sea mujer u hombre.

### Mensaje de presentación del servicio de asesoramiento:

La información que las personas emprendedoras reciban en su primera toma de contacto con el Servicio de emprendimiento marcará el desarrollo de la actuación posterior. Debido a la importancia de este paso, es oportuno contar con un mensaje unificado para todos los canales anteriormente mencionados. Este mensaje debe incluir: origen del Servicio de emprendimiento, objetivos y servicios que se ofrecen, características de los mismos (personalización, atención a la diversidad, compromiso con la igualdad...). Esta información debe ser clara y resumirse en pocas líneas, utilizando un lenguaje e imágenes no sexistas y que propicien la ruptura de estereotipos.

Por tanto, en la primera toma de contacto con las personas emprendedoras, independientemente del sistema empleado, se trasladará el mismo argumento. A partir de aquí, y en función de las necesidades detectadas, y con los conocimientos del personal técnico sobre la situación y posición de

hombres y mujeres ante el proceso de emprendimiento, habrá que profundizar en aquellos conceptos que orienten mejor la respuesta a sus demandas.

Una vez identificados los distintos canales, se clasificarán los mensajes que se transmitirán a través de cada uno de ellos y cómo se va a utilizar cada medio. Por ejemplo, la utilización de twitter solamente para la dinamización de las personas usuarias y los mensajes institucionales difundirlos vía web.

#### Fijar la reunión de trabajo:

Una vez conocida la demanda de la persona emprendedora, si su consulta requiere un trabajo posterior, se fijará una reunión. Las citas periódicas deberán estar vinculadas a la documentación de proyecto a través de un registro común para todo el servicio que permita conocer en cada momento su evolución.

Se recomienda que la primera toma de contacto sea presencial pero de no ser posible, será de utilidad realizar la reunión de forma virtual.

Se aconseja utilizar una agenda común para facilitar tanto el uso de las instalaciones y la gestión de servicios de apoyo (atención a la dependencia), como el conocimiento sobre el desarrollo de los proyectos. El personal del servicio de asesoramiento, a través de un programa de trabajo colaborativo, tendrá acceso a esta información.

A la hora de valorar el servicio será de gran interés, como resultado de este primer contacto, disponer de la mayor información posible sobre la persona usuaria (motivaciones, dificultades para emprender, necesidades, expectativas, posición ante la asunción de riesgos....).

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

- 1. *Orientaciones para el uso de un lenguaje no sexista***
- 2. *Planificación de citas***
- 3. *Identificación de la posición de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora***
- 4. *Base de datos de personas emprendedoras***

## PROCEDIMIENTO 5. Primera reunión

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Ordenar los pasos necesarios para crear un clima de confianza con la persona emprendedora o equipo emprendedor e iniciar el asesoramiento requerido, partiendo del hecho de que se deberá evitar el tratar a las mujeres como si compartiesen las mismas necesidades e intereses que los hombres.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación por el personal que presta el asesoramiento a las personas o equipo emprendedor. En este caso, la actuación supone la toma de contacto con el proyecto empresarial en su conjunto, lo que facilitará una visión más amplia del potencial del proyecto.

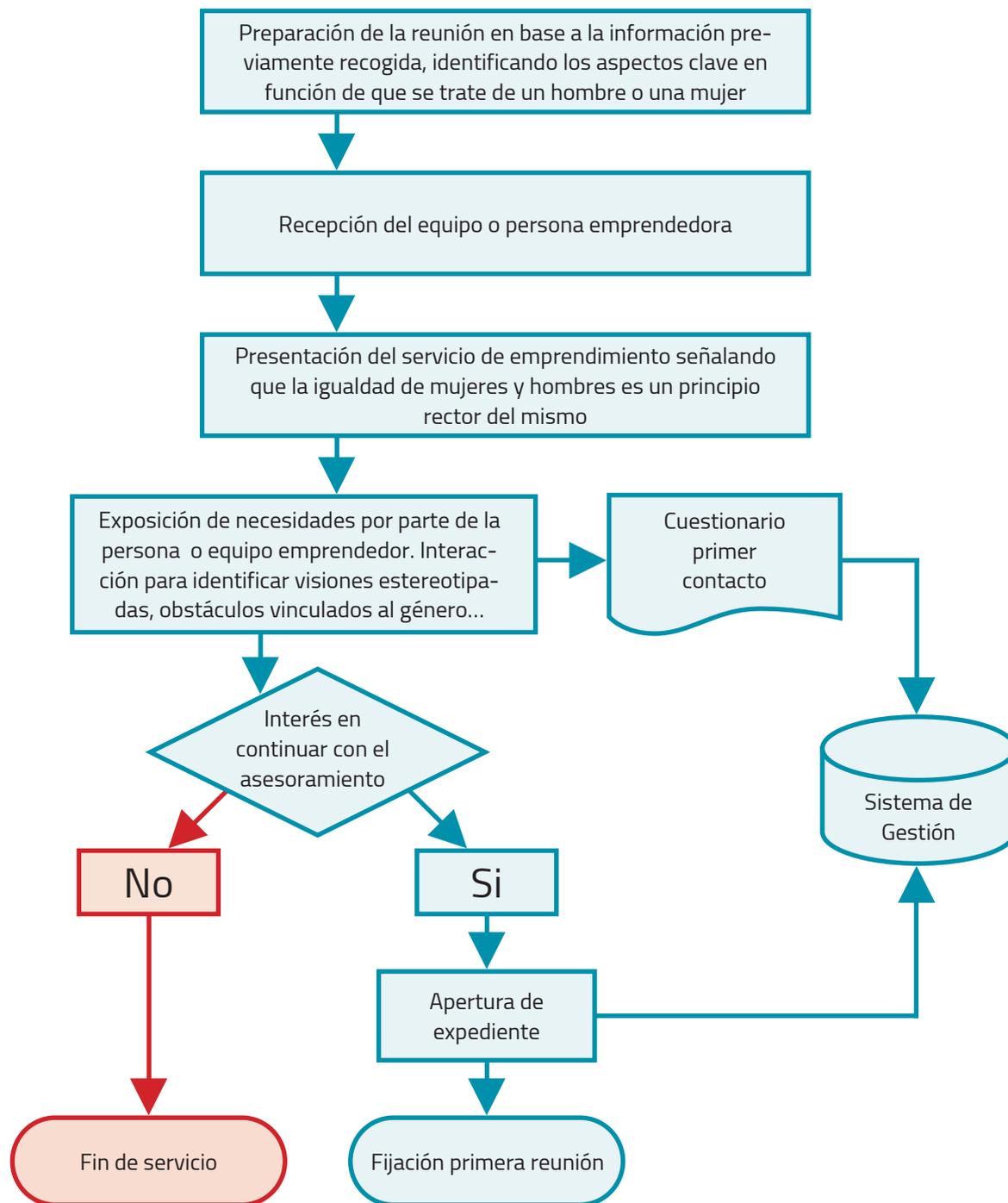
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, junto con la Unidad de igualdad de género:
  - Decide qué personas realizarán esta labor, velando porque todas ellas tengan cualificación en materia de igualdad de género.
  - Asigna la dedicación que supone esta labor en relación con el total de sus responsabilidades.
  - Determina la forma y los recursos que se emplearán en la prestación del servicio.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo: tanto las personas asignadas a esta labor como el resto de la organización que realizan trabajos condicionados por este contacto:
  - Identifica las necesidades e intereses del equipo o persona emprendedora teniendo en cuenta las especificidades introducidas por la socialización diferencial de mujeres y de hombres y planifica su itinerario emprendedor.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Sensibilización y difusión de la cultura emprendedora.
- Estudio de previabilidad.

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

La reunión de trabajo con el equipo o persona emprendedora requiere una preparación previa que facilitará el entendimiento mutuo y la optimización del tiempo dedicado al proyecto. Esta preparación debe tener presente los aspectos que la socialización diferencial de mujeres y hombres introduce en su posición, necesidades e intereses respecto a la actividad emprendedora. Se recomienda tener presente una hoja o pequeño documento que las enumere.

**Diferencias entre mujeres y hombres ante la actividad emprendedora**

VARIABLE	PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DIFERENCIAL
Motivación	<p><b>MUJERES:</b> La mayor parte emprende por motivos ligados a la necesidad de complementar ingresos, salir del desempleo, organizar su tiempo simultaneando cuidado y negocio. En consecuencia sus proyectos son menos sólidos y con menos probabilidades de éxito.</p> <p><b>HOMBRES:</b> La mayor parte emprende por motivos ligados a la detección de una oportunidad de negocio y por ello tienen más probabilidades de éxito.</p>
Asunción de riesgos	<p><b>MUJERES:</b> La socialización diferencial prima en las mujeres las actitudes poco ambiciosas, el desarrollo de habilidades relacionadas con la administración de recursos escasos y el no poner en peligro las rentas del entorno familiar. En consecuencia asumen riesgos en menor medida pero también los asumen con mayor prudencia dedicando más tiempo a informarse antes de tomar la decisión.</p> <p><b>HOMBRES:</b> Las actitudes que se potencian son la ambición, el logro, la acumulación y éxito. En consecuencia se asumen riesgos mayores que en el caso de las mujeres y con mayor rapidez, lo que, en algunos casos, provoca que sean excesivos.</p>
Iniciativa	<p><b>MUJERES:</b> En su educación se promueven y potencian las actitudes relacionadas con el no tomar la iniciativa salvo en el caso del cuidado de las demás personas. En el caso de equipos mixtos tienden a dejar que los hombres tomen la iniciativa.</p> <p><b>HOMBRES:</b> La educación dirigida al logro, al dominio de las situaciones, ocupación de espacios, etc. provoca que tengan más desarrollada la iniciativa que las mujeres.</p>
Disponibilidad	<p><b>MUJERES:</b> La doble socialización actual para el empleo y para el cuidado del grupo de convivencia resta tiempo para la dedicación al proyecto emprendedor.</p> <p><b>HOMBRES:</b> La socialización focalizada únicamente en el empleo hace que tengan disponibilidad temporal total para desarrollar sus proyectos emprendedores.</p>
Resistencia a la frustración	<p><b>MUJERES:</b> La socialización femenina, muy articulada en torno al desarrollo de capacidades tendientes al cuidado exitoso de las y los demás, tiene como consecuencia el anteponer las necesidades del resto a las propias y esto genera una alta resistencia a la frustración.</p> <p><b>HOMBRES:</b> La socialización centrada, en muchas ocasiones, en la consecución lo más inmediata posible de los deseos genera una escasa resistencia a la frustración.</p>
Autoconfianza	<p><b>MUJERES:</b> El modelo de socialización potencia que se restrinja y limite el desarrollo de la iniciativa y de las actitudes activas lo que lleva a la construcción de un autoconcepto con grandes dosis de inseguridad y necesitado de la aprobación de los y las demás.</p> <p><b>HOMBRES:</b> El modelo de socialización potencia el desarrollo de actitudes activas, exploratorias, que van generando un alto grado de seguridad en las propias capacidades y poco necesitado de la aprobación del resto.</p>
Acceso al crédito	<p><b>MUJERES:</b> Sus obstáculos están relacionados con factores internos (dificultad de asumir riesgos de grandes dimensiones, temor al fracaso y a la sobreexposición al riesgo del patrimonio familiar...) y externos tales como la visión estereotipada de las entidades de crédito sobre la viabilidad de los proyectos emprendedores de las mujeres primando en su visión el papel cuidador.</p> <p><b>HOMBRES:</b> Es la otra cara de la moneda: alta capacidad para asumir riesgos, incluso excesivos y visión favorable hacia el emprendimiento masculino por parte de las entidades financieras</p>
Acceso a información económica, de mercados, conocimientos legales	<p><b>MUJERES:</b> Una parte importante de las mujeres está bastante alejada de los circuitos en los que se mueve información importante para el éxito de la actividad emprendedora.</p> <p><b>HOMBRES:</b> La situación es la contraria, para muchos de ellos forma parte de sus conversaciones, lecturas, etc.</p>

<p>Conocimientos de gestión y administración</p>	<p><b>MUJERES:</b> Por el motivo ya explicado en la variable anterior y por las actividades informales realizadas a lo largo de su infancia y juventud han desarrollado habilidades para una administración eficiente de los recursos.</p> <p><b>HOMBRES:</b> Como ocurre con la variable anterior su socialización y modelo de relaciones informales le permite desarrollar habilidades para el manejo de los aspectos vinculados a la gestión.</p>
<p>Proyecto en ámbito feminizado</p>	<p><b>MUJERES:</b> tienden a emprender en actividades que les resultan más cercanas a las habilidades desarrolladas por su proceso de socialización y que han influido en su elección académica, aun cuando esas actividades tengan menos oportunidades de negocio.</p> <p><b>HOMBRES:</b> tienden raramente a emprender en ámbitos feminizados y en el caso de que lo hagan no suelen tener dificultades externas para hacerlo.</p>
<p>Proyecto en ámbito masculinizado</p>	<p><b>MUJERES:</b> tienen más dificultades que los hombres para emprender en ámbitos masculinizados no sólo por sentimientos ligados a la inseguridad de ocupar un espacio que no se considera propio sino porque el entorno les resulta hostil debido a las visiones estereotipadas de los agentes que intervienen en el proceso.</p> <p><b>HOMBRES:</b> Es su espacio de funcionamiento habitual y las reglas de funcionamiento son conocidas y compartidas. Comparten el discurso y utilizan sus aprendizajes informales.</p>
<p>Lugar del proyecto emprendedor en el proyecto de vida</p>	<p><b>MUJERES:</b> emprenden en general por motivos ligados a necesidades y puesto que el cuidado es un eje más articulador que el empleo en su proyecto de vida, sus proyectos pueden ser menos sólidos que los de los hombres.</p> <p><b>HOMBRES:</b> elaboran proyectos basados en el aprovechamiento de oportunidades que, además, se ven reforzados por el lugar central que el empleo ocupa en su proyecto de vida.</p>
<p>Capacidad para tomar decisiones Estudio Women in Bussiness 2016. Grant Thornton</p>	<p><b>MUJERES:</b> tienden a tomar decisiones analizando un conjunto amplio de variables que hace que el proceso de toma de decisiones sea más lento. "El modelo, que podríamos llamar femenino, pone el énfasis en la comunicación como forma no sólo de explicar las decisiones ya tomadas sino de dialogar e incorporar diversas visiones en el propio proceso de decisión.</p> <p><b>HOMBRES:</b> tienden a tomar decisiones más rápidas, arriesgándose más a la hora de decidir en consonancia con todo lo dicho hasta el momento.</p>
<p>Liderazgo Estudio Women in Bussiness 2016. Grant Thornton</p>	<p><b>MUJERES:</b> En general tienen un estilo de liderazgo más colaborativo y horizontal.</p> <p><b>HOMBRES:</b> "el modelo masculino" parte de una concepción bastante unidireccional y solitaria del liderazgo, dándole importancia a la capacidad de delegar.</p>
<p>Referentes</p>	<p><b>MUJERES:</b> la invisibilización de las aportaciones de las mujeres a los avances tecnológicos y sociales, así como de figuras femeninas emprendedoras genera que no tengan referentes que les sirvan de modelos en los que proyectarse.</p> <p><b>HOMBRES:</b> la amplia presencia de hombres en todos los ámbitos del emprendizaje y de la tecnología hace que dispongan de modelos muy diversos en los que proyectarse.</p>
<p>Apoyo del entorno (familia, amistades...)</p>	<p>El diferente papel que la sociedad atribuye a las mujeres (ocuparse de los y las demás) y a los hombres (autonomía social, éxito, empleo...) hace que el entorno familiar y cercano tengan reacciones diferentes para apoyar los proyectos emprendedores según sean de mujeres y hombres, recibiendo estos más apoyo que en el caso de las mujeres a las que muchas veces se disuade para que no se embarquen en "aventuras".</p>
<p>Red de contactos</p>	<p>Las mujeres, en general, disponen de una red de contactos menor lo que influye en la cantidad de información de la que disponen. Su red suele estar en posiciones jerárquicas más bajas que en el caso de los hombres por lo que su capacidad de influencia es también menor.</p> <p>La red de contactos de los hombres al ser más amplia y estar, en general, mejor posicionada que la de las mujeres les proporciona un mayor número de oportunidades.</p>

### Identificación de las necesidades de la persona o equipo emprendedor:

Según se ha tratado en el procedimiento anterior, el personal técnico tiene que escuchar al equipo o a la persona emprendedora y ser capaz de recoger la información necesaria para poder ofrecer un servicio óptimo. A partir del documento donde se enumeren los aspectos diferenciales de mujeres y hombres deberá interactuar para identificar cuales están presentes y deben ser atendidos específicamente en el desarrollo del itinerario. Si se trata de un equipo emprendedor mixto se deberá velar porque el uso de la palabra no lo monopolice ninguno de los dos sexos. Una herramienta de utilidad será un cuestionario en el que recoger la información básica del primer contacto (equipo emprendedor -composición por sexo y papel de cada cual-, conocimiento a transferir, sector, lugar de ubicación así como su motivación emprendedora, obstáculos...)

**Cuestionario de primer contacto<sup>1</sup>.** Documento de uso interno

**Fecha:**

**Nombre del proyecto empresarial<sup>2</sup>:**

**Datos personales:**

Nombre y apellidos:	
Sexo:	
Teléfono:	
E-mail:	
Alumnado. Indicar disciplina y curso	
Personal docente e investigador . Indicar departamento	
PAS. Indicar servicio	
Exalumno/a Indicar disciplina y año de finalización	
Nos conoce a través de:	
<input type="checkbox"/> Difusión propia de la institución	
<input type="checkbox"/> Internet (página web, redes sociales, etc)	
<input type="checkbox"/> Otras personas	
<input type="checkbox"/> Participación eventos. Identifique: _____	
<input type="checkbox"/> Otras formas: indique cuál: _____	

Sector en el que se clasifica la idea empresarial:
<input type="checkbox"/> Agroalimentación
<input type="checkbox"/> Biotecnología
<input type="checkbox"/> Ciencias sociales
<input type="checkbox"/> Energía y Medioambiente
<input type="checkbox"/> Industria Química
<input type="checkbox"/> Servicios culturales
<input type="checkbox"/> Servicios de salud y asistencia social
<input type="checkbox"/> TIC
<input type="checkbox"/> Promoción de la igualdad de género
<input type="checkbox"/> Otros:

<sup>1</sup> Si se trata de un grupo promotor, se deberá rellenar el bloque de datos personales por cada persona  
<sup>2</sup> Casilla a cumplimentar al final de la reunión

Indicar si el equipo promotor posee experiencia profesional vinculada con la idea empresarial:

Experiencia	Mujeres	Hombres

Descripción de la idea de negocio, indicando la motivación emprendedora:

---

Sector o sectores de aplicación:

---



---

Motivo de la consulta:

---

Respuesta facilitada:

---

Clasificación de la consulta:

- Conceptos básicos sobre el desarrollo de una idea de negocio
- Formación
- Financiación
- Consolidación
- Trámites de constitución
- Otras: \_\_\_\_\_

Resolución de la consulta:

- Instantánea
- Preceptivo reunión presencial. Disponibilidad horaria de la persona emprendedora para la reunión presencial : \_\_\_\_\_
- Necesidad de servicios de apoyo a la conciliación: \_\_\_\_\_

En todo el proceso de asesoramiento al emprendimiento se debe referenciar y cumplir la normativa referente a la protección de datos (La Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre). La institución contará con un fichero inscrito en la AGPD en el que se regulará el uso de la información personal facilitada por las personas emprendedoras. Se les requerirá su consentimiento para el tratamiento interno de dichos datos sin cesión a terceras personas además de comunicarles sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición y la dirección de contacto para proceder a cualquier cambio o cancelación de la información aportada.

La reunión se celebrará en una sala cerrada que facilite la privacidad de la información que se pueda revelar y que ayude a crear un ambiente cómodo para que el equipo emprendedor o persona emprendedora se sienta a gusto. La persona asesora gestionará los tiempos y orientará los puntos a tratar. Una vez realizada la presentación, será importante que quienes asisten a la reunión formulen preguntas, ya que de este modo se detectará cuáles son las principales inquietudes. El personal asesor intentará favorecer la participación tanto de los hombres como de las mujeres, evitando la monopolización de la palabra, y diferenciará las inquietudes identificadas por ellos y ellas, para poder así abordar el asesoramiento teniendo en cuenta esta información previendo si será necesario realizar alguna sesión específica con cada sexo, con uno de los dos sexos o pueden ser todas mixtas.

Según avanza la reunión se adaptará la información que se trasladará al equipo promotor, detallando aquellos servicios de asesoramiento que sean más adecuados a la situación actual de su proyecto y a las características de sus promotores y promotoras. A la hora de formular alguna pregunta deben realizarse de manera clara, asegurándose que la terminología utilizada es la adecuada y contextualizando la pregunta para que sea comprensible.

El personal asesor debe recabar la información que considere oportuna obtener en el cuestionario de la manera más sutil y favorable, es decir, con una actitud profesional pero manejando el lenguaje (verbal y no verbal) más apropiado para adquirir la confianza necesaria con la persona emprendedora o equipo promotor. Se utilizará un lenguaje incluyente y un contacto visual, en el que los hombres y mujeres participantes sientan que se les interpela a ambos.

Además de la información verbal que será recogida in situ, será de especial interés observar la actitud de la persona o equipo emprendedor ante su proyecto y la información que aporte en la descripción de la iniciativa empresarial que pueda ser relevante en la fase de previabilidad de la idea de negocio. El equipo asesor debe evitar interrumpir la exposición de quienes quieren emprender, solicitando al final de su relato las aclaraciones pertinentes. En esta interpretación de la información verbal y no verbal, se evitarán los sesgos de género intentando erradicar las visiones estereotipadas sobre la forma de ser y estar de mujeres y hombres, sobre sus actitudes, comportamientos, aptitudes, etc.

Antes de finalizar la reunión el personal asesor resumirá los datos recogidos buscando la corrección de sus anotaciones y el consenso con las personas presentes.

Variables a tener en cuenta:

- Iniciativa.
- Capacidad de trabajo.
- Asunción de riesgo.
- Habilidades comunicativas.
- Apego emocional.
- Disponibilidad

- Centralidad de la actividad emprendedora en el proyecto de vida

En el resumen de cada una de estas variables se anotará si existen diferencias entre mujeres y hombres por si resulta necesario alguna actuación específica por sexo. Una vez recogida la información precisa y confirmadas las cuestiones planteadas por el equipo emprendedor o persona emprendedora, se considera su interés para continuar con el asesoramiento propuesto y las motivaciones que les llevan a una respuesta afirmativa o negativa.

Una vez aceptada esta petición, se fijará una próxima reunión en la que se afrontará el estudio de la previabilidad de la idea de negocio. Para la celebración de esta primera reunión, y posteriores, se comunicarán los recursos de apoyo que puedan existir para atender las responsabilidades de cuidado y facilitar así su participación.

### Registro de proyectos:

El equipo asesor debe contar con las herramientas necesarias para el **registro** de todas las actuaciones de asesoramiento. Siguiendo la **metodología de asesoramiento** para la formalización y tramitación del proceso emprendedor, el asesor o la asesora debe dejar constancia del proceso seguido, desde su inicio hasta la finalización, conforme a los criterios de transparencia y calidad establecidos por la entidad. Para ello se iniciará un expediente por cada persona emprendedora o proyecto emprendedor donde se reflejen el sexo, las actuaciones realizadas, la fecha, lugar y resultados, siguiendo los formularios y documentos habilitados para tal fin.

El registro de actuaciones permite:

- Seguir el avance de la persona o equipo emprendedor, desde el primer contacto hasta la finalización del asesoramiento.
- Justificar las actuaciones realizadas por el personal asesor y las decisiones tomadas por el servicio de asesoramiento.
- El desempeño de un trabajo colaborativo y la implicación de todo el personal del servicio de asesoramiento.
- Facilitar la auditoría del servicio.
- Mejorar la prestación del servicio y proponer nuevos servicios complementarios a los ofertados hasta el momento.
- Identificar las acciones o medidas específicas vinculadas con la igualdad que se han arbitrado para paliar las desigualdades de género detectadas y sus efectos en el aumento de la participación de las mujeres.

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

1. *Diferencias entre mujeres y hombres ante la actividad emprendedora*
2. *Cuestionario de primer contacto*
3. *Consentimiento de tratamiento de datos*



## PROCEDIMIENTO 6. Itinerario emprendedor

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Establecer el camino óptimo para gestionar y facilitar a la persona emprendedora o grupo promotor la consecución de sus metas, que principalmente consistirá en que la **idea empresarial** se convierta en un proyecto, pero no tiene porqué ser el fin último del asesoramiento, cada proyecto es único y sus resultados también lo deben ser.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación por el personal asesor en función del grado de contacto con el equipo emprendedor, pero su tratamiento será individual y personalizado. Este proceso se desarrolla desde la primera toma de contacto hasta el último servicio que ofrezca la entidad.

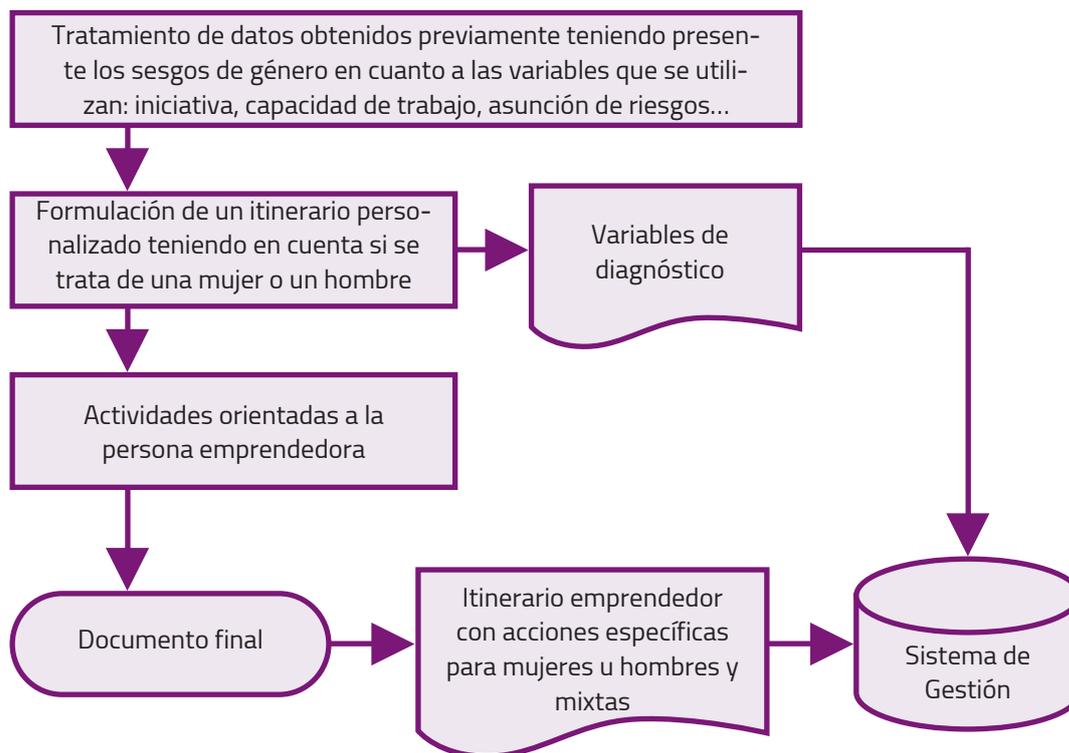
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con la Unidad de igualdad:
  - Decide cuáles son las herramientas necesarias para trazar y gestionar el itinerario emprendedor.
  - Planifica y controla el trabajo del personal técnico vinculado a esa labor,
  - Asigna recursos económicos para el desarrollo.
  - Vela porque se transversalice la perspectiva de género en todo el itinerario
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo: tanto los asignados a esta labor como el resto de la organización que realizan trabajos condicionados por este contacto:
  - Estudia, valora y trata la información que proporciona a la persona emprendedora, atendiendo a las particularidades de mujeres y hombres para obtener un itinerario adaptado a sus necesidades teniendo en cuenta las diferencias por sexo.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Primera reunión
- Previabilidad de la idea de negocio

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Este procedimiento se inicia con el análisis de toda la documentación de la persona emprendedora, tratando de buscar la vía más adecuada para ofrecerle apoyo en sus necesidades y facilitar el cumplimiento de sus expectativas.

A través de un diagnóstico de la actitud emprendedora, en el que se aplicará la perspectiva de género, se estudiarán diferentes dimensiones: motivaciones –oportunidad o necesidad-, competencias, capacidad personal/familiar, proyecto emprendedor, entorno emprendedor, centralidad del empleo, grado en que se tiene una visión estereotipada de la función de mujeres y hombres y otros obstáculos derivados de la desigualdad de género (mayor capacidad de los hombres para asumir riesgos, focalizar su esfuerzo en el proyecto emprendedor, mayor disponibilidad y conocimiento de los circuitos de información, motivaciones diferentes para emprender, etc.), hasta conseguir definir el camino óptimo para la persona asesorada que supondrá en algunos casos la necesidad de diseñar itinerarios en los que será necesario trabajar con las mujeres algunas de las variables citadas en mayor profundidad que con los hombres, lo que, a su vez, requerirá tiempos diferentes e incluso herramientas específicas que hagan aflorar las necesidades reales evitando quedarse en la superficie del análisis. Así mismo, puede ser necesario trabajar específicamente con los hombres algunas variables que permitan que descubran el valor de la igualdad en los proyectos emprendedores o una asunción de riesgos prudente.

Fruto de este trabajo se obtienen: conocimientos acerca de la situación de partida de la persona emprendedora y las acciones necesarias para reforzar cada una de las dimensiones del emprendizaje.

Un buen diagnóstico personalizado permite elaborar el itinerario más adecuado, gestionar los recursos actuales en función de las oportunidades y necesidades detectadas y potenciar las capacidades y características de la persona, más allá de los mandatos de género, logrando satisfacer sus expectativas y mejorar la experiencia profesional del servicio.

**Variables de diagnóstico.** Documento de uso interno

Aspectos personales	Datos formativos, laborales y personales (desagregados por sexo) Barreras internas: resistencia cognitiva y emocional, estereotipos y rol de género, centralidad del empleo
Aspectos motivacionales del emprendimiento	Valores Intereses Necesidades Estilo de vida
Perfil emprendedor	Realización de un test emprendedor: Analizar los resultados vinculados a los conceptos: Capacidad de trabajo Asunción de riesgos Toma de decisiones Liderazgo Determinación Capacidad de análisis y síntesis Disponibilidad Visión policrónica del tiempo (basada en la realización simultánea de múltiples tareas) Flexibilidad en la gestión Gestión de equipos
Aspectos competenciales	Competencias profesionales, técnicas y ocupacionales Nivel de desarrollo de habilidades emprendedoras
Entorno emprendedor	Factores legales Factores económico- financieros Movilidad Estereotipos y rol de género

Con los resultados de esta evaluación se elabora un itinerario de emprendimiento que será propuesto a la persona emprendedora para que se implique desde el momento inicial en su desarrollo.

Un itinerario consiste en una serie de actividades secuenciadas que las personas deben realizar para obtener los recursos necesarios para gestionar y dirigir su proceso emprendedor. El itinerario debe ser dinámico, flexible, integral e integrador y se fundamenta en la consecución de hitos que facilitan el cambio y la mejora individual.

Una vez elaborado el itinerario se buscarán aquellas actividades formativas y organizativas que se adapten a la persona emprendedora. El documento final será presentado a la dirección y una vez revisado, se fijará una reunión para presentarlo y discutirlo con el equipo emprendedor. En el iti-

nerario se fijará el punto de partida y el objetivo a alcanzar al finalizar el proceso velando para que los mandatos de género no se conviertan en un obstáculo, muchas veces invisible, en el proyecto emprendedor de las mujeres.

**Itinerario de emprendimiento personalizado.** Documento para la persona emprendedora

ITINERARIO DE EMPRENDIMIENTO Proyecto:	MES 1				MES 2				MES 3		MESES N	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	3-6 mes	1 mes
Pre emprender												
Motivaciones emprendedoras												
1. Identificar razones												
2. Preparar camino												
Idea de negocio												
1. Detección												
2. Maduración												
Entorno emprendedor												
1. Recursos para emprender												
2. Planificación personal												
3. Integración de intereses personales-profesionales												
Formación y acompañamiento												
Desarrollo de la idea de negocio												
Proyecto final												

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

1. *Variables de diagnóstico*
2. *Itinerario de emprendimiento personalizado*

## PROCEDIMIENTO 7. Previabilidad de la idea de negocio

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Identificar el punto de partida del proyecto empresarial, entendiendo como tal el análisis del conocimiento innovador, el equipo humano que lo pondrá en marcha y sus características frente a las actividades emprendedoras así como la demanda que tendrá en el mercado.

### II. ALCANCE

El procedimiento abarca la recogida, análisis y valoración de la información facilitada por la persona emprendedora y será de aplicación por las personas encargadas del asesoramiento empresarial.

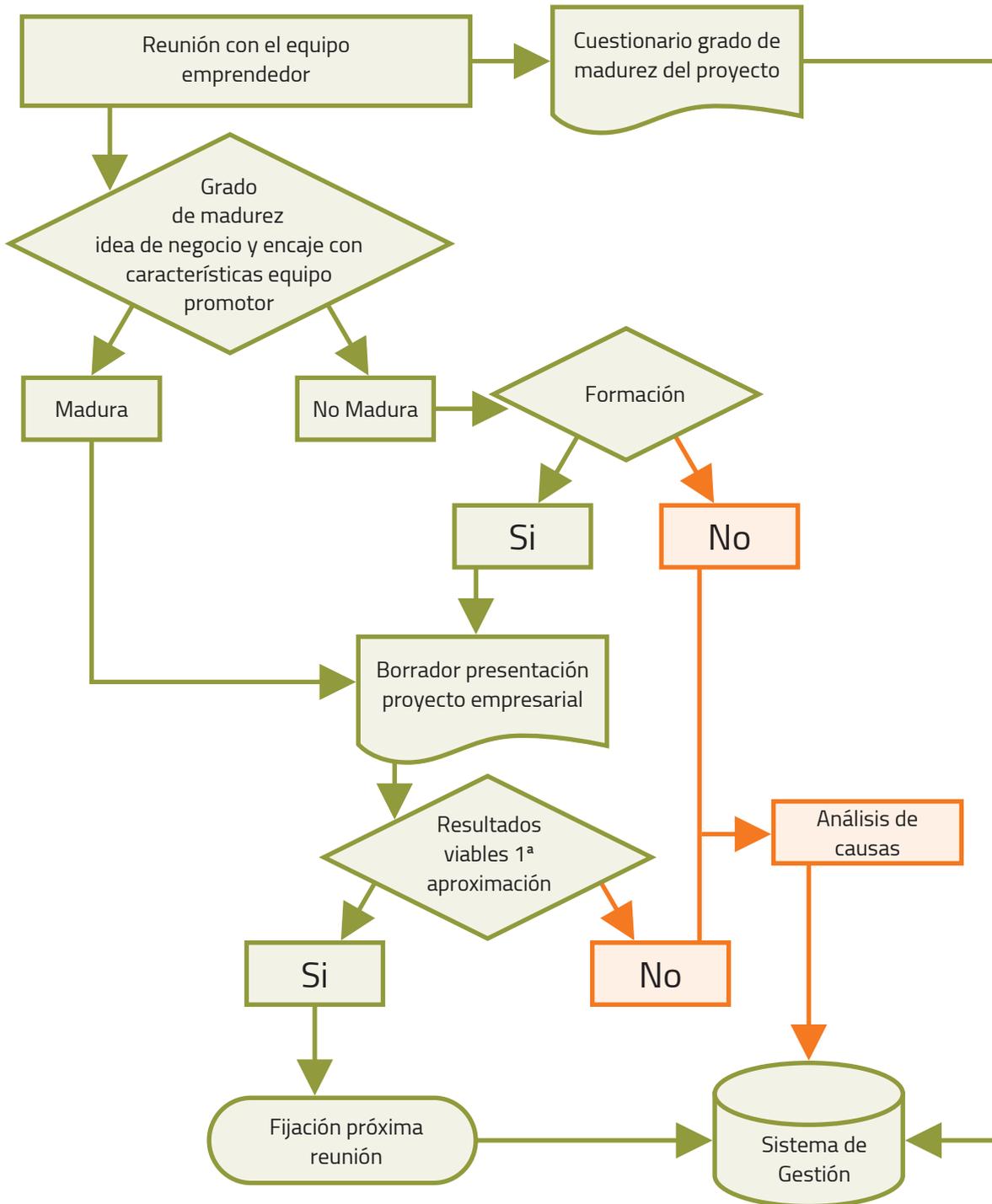
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, con la colaboración del área de igualdad:
  - Establece los parámetros que debe cumplir una idea/proyecto para ser considerada empresarialmente viable.
- El personal encargado del asesoramiento:
  - Estudia y valora con la persona emprendedora el conocimiento que sustenta el **proyecto empresarial** y su posible grado de aceptación en el mercado, señalando los desajustes o debilidades que será necesario abordar.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Primera reunión.
- Desarrollo del plan de empresa.

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Este procedimiento deriva de la primera reunión mantenida con la persona emprendedora en la que ésta mostró interés por recibir asesoramiento y en la que se vio un cierto potencial empresarial a la idea presentada. Por tanto en esta fase se realizará un estudio en profundidad de la idea de negocio que pueda derivar en un proyecto empresarial.

Para validar el grado de madurez de la idea empresarial, se realizarán una serie de indagaciones que aporten datos sobre:

- Idea de negocio y grado de adecuación entre las exigencias de su puesta en práctica y el perfil del equipo emprendedor teniendo en cuenta las diferencias de las mujeres y de los hombres.
- Equipo emprendedor y grado de compromiso con la puesta en práctica de la idea.
- Grado de proximidad de la tecnología al mercado.
- Grado de proximidad del equipo al mercado.
- Experiencia del equipo promotor en el desarrollo de la tecnología.
- Grado en el que el equipo está o no condicionado por los mandatos de género (disponibilidad de las mujeres, asunción de riesgos excesivos por parte de los hombres, dificultades para asumirlos por las mujeres, motivaciones de oportunidad o necesidad, por ejemplo).

En este primer filtro lo importante es ver el grado de desarrollo del proyecto, en qué medida se ha trabajado la iniciativa y su encaje en el mercado por un lado y si se han identificado los principales obstáculos, tanto internos como externos, relacionados con la situación y posición de hombres y mujeres que compongan el equipo promotor respecto a las características de la idea empresarial.

Analizadas estas variables, si se aprecia que el perfil de la persona emprendedora o equipo emprendedor tiene un alto grado de adecuación con las exigencias de la idea y un buen conocimiento de estas y se ha realizado un trabajo previo que pueda ser representativo, se optará por realizar un segundo filtro al proyecto valorando:

- Grado de madurez de la tecnología/ conocimiento en relación con las necesidades del mercado en el que se pretende desarrollar.
- Grado de innovación desde una óptica amplia que incluya la introducción de productos, procesos o procedimientos novedosos en actividades tradicionalmente desempeñados por mujeres.
- Protección de la tecnología/conocimiento vislumbrando si es necesario reforzar el conocimiento y acompañamiento para la protección en el caso de las mujeres.
- Capacidades del equipo humano del proyecto, identificando tanto las aportaciones, talento y potencialidad del perfil masculino como del femenino para el lanzamiento de la idea empresarial.
- Estudio de mercado y conocimiento del mismo.
- Análisis del entorno incluyendo la regulación en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que afecte a la idea empresarial.

**Cuestionario del grado de madurez.** Documento de uso interno

CRITERIOS	PONDERACIÓN		VALORACIÓN									
	1-10		1		2		3		4		5	
	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
IDEA												
Grado de desarrollo												
Grado de innovación												
Nivel de protección del conocimiento												
Impacto en la igualdad de género												
EQUIPO EMPRENDEDOR	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Presencia y posición equilibrada de hombres y mujeres												
Habilidades												
Grado de motivación												
Nivel formación empresarial												
Nivel de formación en género												
Entorno empresarial (familia, amigas/os)												
Entorno personal: responsabilidades												
Experiencia empresarial												
Capacidad comercial												
Capacidad de liderazgo												
TECNOLOGÍA - MERCADO	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Tamaño del mercado												
Tasa de crecimiento del mercado												
Grado de competencia												
Dependencia del entorno												
Nivel de riesgo asociado												
Segregación del mercado												
EQUIPO - MERCADO	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Conocimiento del mercado												
Red de contactos en el mercado												
Conocimiento de las fases de desarrollo de la idea												
GRADO DE MADUREZ CONOCIMIENTO	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Fase de desarrollo del producto/servicio												
Coste de finalización prototipo												

CRITERIOS	PONDERACIÓN		VALORACIÓN									
	1-10		1		2		3		4		5	
	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
MODELO DE NEGOCIO	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Estrategia de entrada en el mercado												
Estimación de recursos												
NECESIDADES FINANCIERAS	Mujeres	Hombres	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Identificación de necesidades												
Valoración de fuentes de financiación												
Conocimiento del posicionamiento de género de las fuentes de financiación												
Aportaciones del equipo promotor												
Búsqueda de socias y socios estratégicos												

Ponderación: atribuir el peso que tendrá este criterio en la valoración total del proyecto, en función del menor al mayor grado de importancia (1-10 puntos).

Valoración: del cumplimiento de cada criterio por parte del proyecto, del 1-5 (identificando 1 como nulo y 5 como logrado con éxito).

Si en esta primera aproximación al proyecto empresarial, se concluye que está en una etapa no madura, se optará por:

- Sugerir al equipo emprendedor un trabajo en profundidad sobre las variables o aspectos que se han valorado de manera más superflua.
- proponer una acción formativa que ayude a madurar la idea empresarial y a reflexionar sobre los aspectos que tenga puntos débiles.

Si por el contrario, como resultado de esta fase se considera que la idea de partida está madura, se propone el desarrollo de un documento que resuma la situación actual del proyecto describiendo, los siguientes conceptos:

1. Área de conocimiento y potencialidad de la misma.
2. Integrantes y trayectoria de equipo promotor, desagregado por sexo y mostrando los rasgos relevantes de cada componente para el desarrollo de la idea empresarial.
3. Proyectos y publicaciones señalando lo que aportan a la idea.
4. Patentes y ventajas que suponen en la implantación de la idea en el mercado.
5. Colaboraciones del grupo de investigación con empresas señalando lo que aportan.
6. Idea de negocio describiendo las necesidades a las que responde.

7. Grado de madurez de la tecnología/conocimiento.
8. Innovación.
9. Mercado identificando hasta que punto es sensible a que las empresas sean responsables con el medioambiente, la igualdad de mujeres y hombres, la diversidad...
10. Clientela segmentada teniendo en cuenta que en la actualidad las mujeres son tanto consumidoras como prosumidoras.
11. Competencia identificando hasta que punto utiliza como valor de posicionamiento en el mercado el compromiso con la igualdad.
12. Efecto en la reducción de desigualdades entre mujeres y hombres.
13. Recursos financieros y rentabilidad.

El equipo emprendedor recibirá un modelo de presentación estándar que adaptará a su proyecto.

Este documento es la base para la continuidad del proyecto. En él se reflejan las variables que condicionan la viabilidad del proyecto:

- a) Potencial de la idea de negocio, detección de una oportunidad no cubierta por el mercado.
- b) Capacidad de materialización de la idea en empresa.
- c) Grado de receptividad del mercado, ¿es este el momento de lanzamiento apropiado?, ¿está preparado el mercado para ello?
- d) Perfil empresarial del equipo promotor.

Paralelamente al trabajo del equipo emprendedor, la persona asesora apoyada o no por otras personas del departamento y por la Unidad de igualdad, según la especificidad del proyecto, valorará y validará el conocimiento y la argumentación presentada por las personas promotoras. Si se considera oportuno, se recurrirá a agentes externos, con experiencia en el sector del que se trate y conocimientos en materia de igualdad de género, que puedan ratificar el informe.

Los documentos que surjan en esta fase serán presentados a la Comisión de Evaluación que determinará si es procedente continuar el proceso de asesoramiento.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

1. *Cuestionario del grado de madurez*
2. *Modelo de presentación del proyecto*

## PROCEDIMIENTO 8. Desarrollo del plan de empresa

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Este procedimiento supone el haber recorrido con éxito y aceptado todo el itinerario emprendedor, logrando un informe positivo sobre la previabilidad de la idea de negocio. Con este punto de partida, se procede a la planificación y desarrollo del plan de empresa que permita convertir la idea en un proyecto empresarial.

### II. ALCANCE

Será de aplicación por toda la estructura del programa de emprendimiento. En este momento se requiere la implicación de todo el personal asesor, que en función de su especialización, participará en una u otra fase de desarrollo del plan de empresa. El proceso abarca la planificación del desarrollo del plan de empresa, su ejecución y la presentación del documento final.

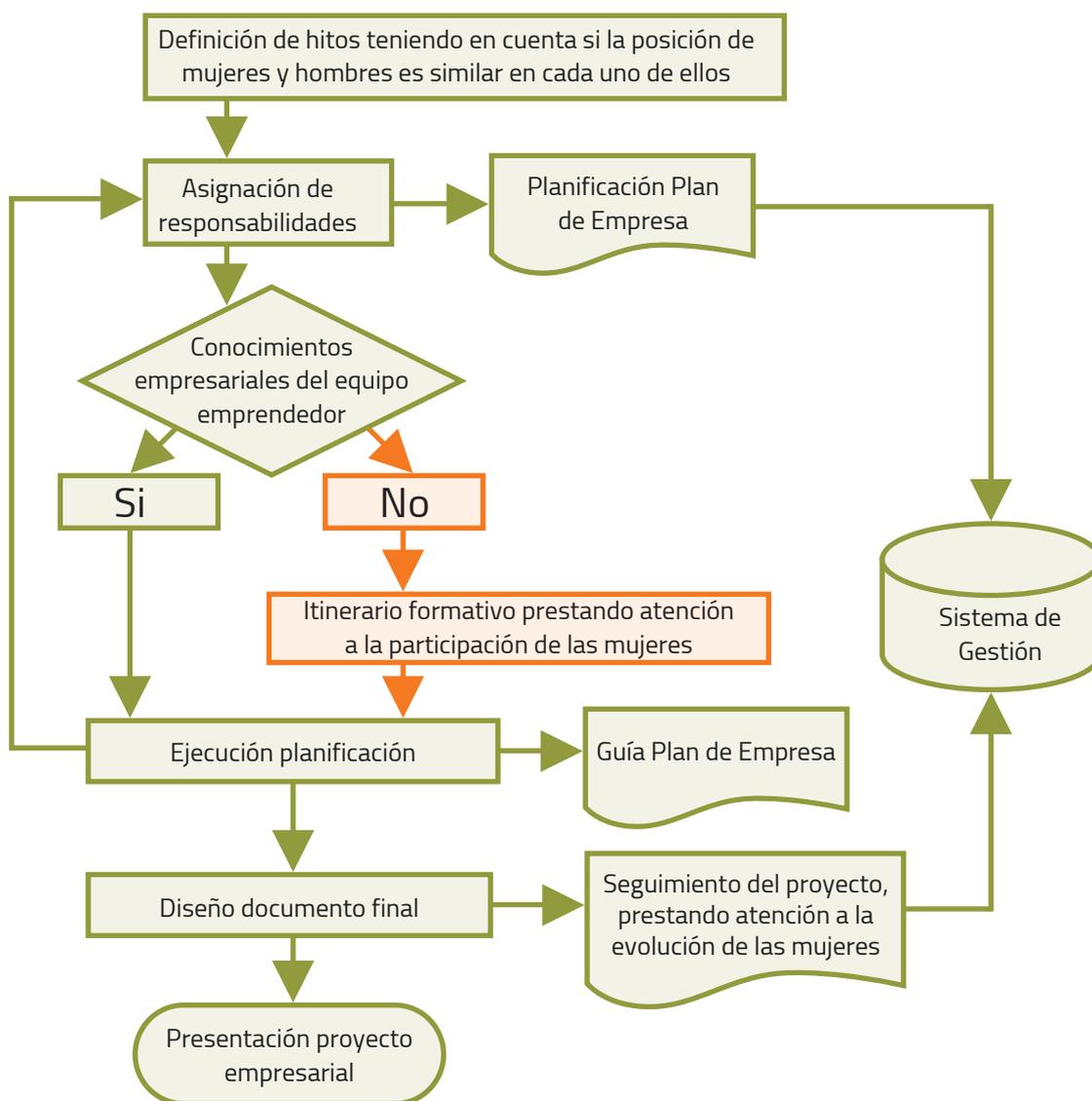
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad:
  - Aprueba la participación del equipo promotor en la fase de desarrollo del plan de empresa.
  - Establece los recursos humanos, materiales y técnicos comprometidos para el proyecto velando porque tengan cualificación suficiente en materia de igualdad de oportunidades y los recursos no reproduzcan visiones estereotipadas de mujeres y hombres.
- El personal encargado del asesoramiento:
  - Inicia el trámite de desarrollo del plan de empresa en un marco que tiene en cuenta la superación de desigualdades entre mujeres y hombres.
  - Acompaña al equipo emprendedor en cada fase de análisis de la iniciativa empresarial apoyando la superación de obstáculos específicos de las mujeres originados por su rol de género (disponibilidad, sentimientos de incapacidad o baja autoestima, dificultades de financiación por la visión estereotipada de las entidades financieras, etc.).
  - Facilita información, documentos y demás herramientas que puedan apoyar el desarrollo del proyecto.

## VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Previabilidad de la idea de negocio.
- Fase de constitución.

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

Este procedimiento se inicia en el momento en que el Servicio de asesoramiento valida la previabilidad de la idea de negocio y la persona emprendedora o equipo emprendedor acepta el itinerario emprendedor.

En la misma reunión en que se abordan ambos temas y se le comunica al equipo emprendedor la idoneidad de continuar con el proyecto empresarial, se definirá el proceso emprendedor y se decidirá conjuntamente la planificación futura del trabajo. Asimismo se presentará un procedimiento estándar de desarrollo del plan de negocio, estableciendo los hitos que se deben alcanzar en cada

una de las actividades diseñadas y se consensuará la fecha de inicio y de finalización del proyecto, adaptando el modelo a las necesidades del mismo.

El personal asesor le propondrá al equipo emprendedor una estructura de plan de empresa, definido por la entidad y que integra las cuestiones a tener en cuenta en materia de igualdad entre mujeres y hombres, sin perjuicio del desarrollo de diferentes diseños en función del público ante el que vayan a presentar el documento. Los puntos clave que se trabajarán son:

**Estructura del plan de empresa:**

1. *Resumen ejecutivo.*
2. *Actividad de la empresa.*
3. *Estrategia empresarial visibilizando el compromiso con la igualdad de mujeres y hombres*
4. *Equipo promotor, mostrando los aspectos relevantes de los perfiles de las mujeres y de los hombres si es mixto.*
5. *Estudio de mercado, explicitando si se han tenido en cuenta a las mujeres en la segmentación del mismo*
6. *Modelo de negocio.*
7. *Plan de marketing cuidando que en la comunicación con el público objetivo se contemple a las mujeres si son parte del mismo.*
8. *Plan de organización y Recursos Humanos cuidando en que no se reproduzca la segregación horizontal y vertical ni la brecha salarial al mismo tiempo que se potencia la corresponsabilidad de los hombres en la atención de dependientes y se articulen medidas que aumenten la disponibilidad de las mujeres.*
9. *Política de igualdad de género de la empresa que debe estar vinculada en la RSE o en la de calidad aun cuando esté reflejada en un plan de igualdad específico. En cualquier caso se debe tener presente que la igualdad debe atravesar la cultura empresarial, la gestión del personal y la articulación de los procesos y procedimientos de trabajo.*
10. *Estrategia de crecimiento y política de innovación*
11. *Plan económico-financiero contemplando la inversión en corresponsabilidad-conciliación y en retención del talento femenino.*

En todo caso, la planificación del trabajo que se llevará a cabo con el equipo emprendedor no coincidirá con la estructura habitual de organización de un plan de empresa, ya que se suelen solapar actividades en el tiempo y hasta que no se tienen definidos los conceptos esenciales no se podrá concretar el modelo de negocio de la empresa.

Para el correcto desarrollo de este proceso, se realizará un análisis pormenorizado de los puntos a tratar, ordenando a través de un cronograma los hitos a alcanzar en un horizonte temporal.

**Modelo de planificación para el desarrollo del plan de empresa.** Documento para la persona emprendedora

TAREAS Y CONTENIDOS DEL PLAN DE NEGOCIO	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			MES 5			MES 6						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Coordinación del proyecto																						
Tamaño del mercado																						
Segmentación del mercado																						
Segregación del mercado																						
Competencia																						
Sustitutivos y barreras entrada																						
Modelo de negocio																						
Partners																						
Producto / servicio																						
Clientela																						
Prescriptores																						
Canal de distribución																						
Plan de marketing																						
Plan de igualdad																						
Organización																						
Acuerdo de transferencia																						
Condicionantes externos																						
Plan de viabilidad Económico-financiero																						
Documento final																						

## **Reunión de seguimiento**

### **Informe trimestral**

Una vez definidos los hitos, se procederá a la asignación de responsabilidades: para cada hito, se designará la persona responsable de su desarrollo y el plazo de ejecución.

A la hora de ejecutar estas funciones será de vital importancia conocer la disponibilidad del equipo promotor para ejecutar las acciones, es decir, adaptar la planificación a su disponibilidad horaria y habilitar, si fuera necesario, recursos de apoyo a los cuidados y por supuesto a sus conocimientos/ estudios empresariales. En este aspecto primará la adaptación a las situaciones personales y profesionales de emprendedores y emprendedoras.

La elaboración del plan de empresa supone la utilización de unos conceptos empresariales básicos. Por este motivo se revisará el itinerario emprendedor de cada una de las personas participantes en el proyecto y se valorarán las diferentes alternativas para potenciar y mejorar aquellos conceptos que les serán de utilidad y aplicación en su plan de empresa. En este proceso se tendrán especialmente en cuenta las desigualdades que puedan existir entre mujeres y hombres respecto a cada contenido para subsanarlas.

Es recomendable que toda persona emprendedora realice un test de conocimiento empresarial, cuyos resultados permitirán actuar en aquellas áreas que requieran un refuerzo formativo. Asimismo será de interés realizar una evaluación de la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, planificación, etc. contemplando esas capacidades en pie de igualdad tanto de las mujeres como de los hombres. Para ello se recomendarán diferentes métodos que permitan conocer las capacidades y los recursos.

La formación puede ser un elemento transversal cuando la persona emprendedora o equipo emprendedor ya cuenta con unos conocimientos suficientes para ir desarrollando su plan de empresa pero requiere un conocimiento más profundo de determinadas áreas de actuación entre las que se considerará el como integrar la perspectiva de género en el hacer de la empresa como fórmula no solo de responder a la legislación vigente sino de aprovechar todo el potencial del personal y lograr estructuras empresariales más productivas y, por ello, más rentables. Se debe tener en cuenta que la igualdad es un factor de calidad ya que contribuye a sistematizar procesos y procedimientos de trabajo.

Durante la evolución del proyecto, el personal asesor se encargará de aclarar y reforzar el trabajo del equipo emprendedor. Además de esto, su labor servirá siempre de refuerzo para no perder de vista **el objetivo** del plan de empresa: "Ser un instrumento para evaluar la viabilidad del proyecto y reducir los riesgos de puesta en marcha del negocio". El plan tiene una doble **funcionalidad**:

- *Internamente* el plan de empresa es la guía emprendedora para planificar, establecer objetivos y sustentar la consecución de los mismos así como valorar la marcha de la empresa y sus desviaciones respecto a lo planificado.
- *Externamente* el plan de negocio es la carta de presentación ante potenciales socios o socias agentes inversores y demás entidades públicas o privadas que pueden colaborar en la puesta en marcha y desarrollo de la empresa. En este sentido es importante que muestre los aspectos mediante los cuales la empresa se compromete con la igualdad entre mujeres y hombres ya que algunas entidades vinculan su participación o aportación a la existencia de ese compromiso.

Durante el desarrollo del proyecto y en cada reunión que se mantenga con la persona emprendedora o equipo promotor, al finalizar la misma se realizará un resumen de tareas, dividiendo éstas en **paquetes de trabajo** y personas que las ejecutarán, velando que no se reproduzca la asignación en

función del rol de género, apoyos y documentación que necesitará para su desarrollo y que deberá facilitar el personal asesor, así como los plazos para la entrega de esta documentación.

Cada proyecto es diferente pero en un plazo no superior a 6 meses se debería llegar a la redacción definitiva del plan de empresa.

Requisitos cronológicos básicos para la elaboración del plan de empresa:

- Gestionar una reunión cada 15 días con el equipo emprendedor (reunión presencial o virtual).

En esa reunión se abordarán:

- Los avances logrados según el cronograma de actuación.
- Las dudas y cuestiones que se han identificado y que no se han podido resolver hasta el momento.
- El cumplimiento de la planificación y
- la definición de objetivos y tareas para los próximos 15 días.

Este también será un buen momento para identificar puntos de mejora o conceptos que se deben reforzar, ya que, aunque exista una hoja de ruta, en la mayor parte de los casos, la evolución del proyecto va a suponer un cambio en los servicios/productos previstos y una revisión del objetivo general del mismo.

**Modelo de seguimiento de proyectos quincenal.** Documento de uso interno

Proyecto:
Fecha:
Actuaciones realizadas en el periodo según el cronograma y resultados obtenidos. (Indicar si se ha necesitado apoyo externo)
Consultas realizadas
Actividades a realizar en los próximos 15 días:
Cumplimiento de plazos:
¿Es necesaria una nueva planificación del proyecto?
Comentarios:

Confirmar la evolución del proyecto con el cronograma inicial

- Trimestralmente el equipo promotor elaborará un informe de la situación del proyecto que será evaluado por el equipo asesor y la dirección del Servicio de asesoramiento en colaboración con el área de igualdad. Una vez revisado se mantendrá una reunión con el equipo promotor para trasladar las conclusiones de esta evaluación y definir los objetivos que se deben alcanzar en los meses siguientes. A este respecto, se revisará la programación temporal del plan de empresa y se estimará la necesidad de reorientar la planificación temporal futura a la situación actual.

**Modelo de informe de seguimiento.** Documento de uso interno

Proyecto:
Fecha:
Fecha finalización inicialmente prevista:
Actuaciones realizadas en el periodo según el cronograma:
Resultados obtenidos en el periodo:
Planificación para los próximos 3 meses:
Comentarios y valoraciones:

**EVALUACIÓN EQUIPO PROMOTOR:**

A fin de valorar al equipo promotor, trate de reflexionar sobre los siguientes aspectos:

Consecución de objetivo trimestral: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Situación actual:
Implicación:
Colaboración con los servicios de asesoramiento:
Capacidad de trabajo:
Habilidades emprendedoras:
Cohesión del equipo:
Incidencia de desigualdad de género:

- Documento final: a lo largo del proceso se produce una secuencia continua de toma de datos que dará contenido al Plan de empresa. En este punto se prestará atención a la forma en la que se presenta la iniciativa emprendedora. Haciendo ver al equipo emprendedor la importancia de algunos criterios tales como:
  - Tratar de ponerse en el lugar de la persona que va a leer el documento.
  - Facilitar su lectura y comprensión: claridad y fluidez en la utilización de un lenguaje no sexista.
  - Estructuración y desarrollo claro de los contenidos: sin dar por supuesto determinados conocimientos técnicos que pueden ser vitales para entender el proyecto.
  - Revisar y actualizar periódicamente el documento en base a la evolución del mercado y del proyecto.

Como guía de actuación a lo largo de este procedimiento se crea el documento:

***Guía para la elaboración del plan de empresa. Documento para la persona emprendedora.***

El resultado será validado por el equipo asesor y se presentará ante la dirección del Servicio de asesoramiento para su evaluación y continuación del proceso emprendedor.

Para materializar de la forma más visual posible el resultado del plan de empresa y fijar el carácter distintivo de la iniciativa empresarial, se realizará una presentación del proyecto empresarial, que será una herramienta clave para dar a conocer el proyecto. El lenguaje escrito y visual de la presentación deberá ser inclusivo

***Recomendaciones para la presentación de la iniciativa empresarial. Documento para la persona emprendedora***

1. Secuencia lógica de planteamiento: problema, propuesta, resultado.
2. Conoce en profundidad el plan de empresa y los datos con la agilidad suficiente para poder usarlos a lo largo de la presentación.
3. Apoya las explicaciones con gráficos, viñetas y fotografías que produzcan impacto en la persona interlocutora, evitando un uso sexista de estas últimas, y buscando la ruptura de estereotipos de género.
4. Adapta el discurso al público objetivo, cuidando la argumentación utilizada.
5. Establece cambios de ritmo en el discurso para mantener la atención.
6. Una idea, una diapositiva. El fondo claro, letra grande y sin excesivo contenido, tratando de minimizar los datos innecesarios.
7. Procura que tu lenguaje sea inclusivo, que mencione a hombres y mujeres, y que los ejemplos y alusiones que realices no resulten ofensivo ni estereotipados, con ejemplos y alusiones que no resulten ofensivas a nadie que pueda estar en el público.
8. Destaca la propuesta única de venta y el compromiso con la igualdad de género de la propuesta.

9. Muestra tu energía y entusiasmo y refleja tu determinación y tesón para poner en marcha el proyecto.
10. Plantea de forma clara y precisa los plazos de ejecución del proyecto, la tecnología y el grado de desarrollo del prototipo o el producto final (busca que el producto esté lo más maduro posible para acercarte a tus interlocutores/as)
11. Facilita datos de tu compromiso e implicación en el proyecto: personal, profesional y económica.
12. Procura tener información de primera mano y asegúrate de conocer todas las novedades de tu sector, poseer más información que tus interlocutores te hará más fuerte.
13. Haz referencia a los años de trabajo que están detrás del proyecto y facilita a los oyentes la posibilidad de acceder a esos datos.
14. Si tu presentación suscita preguntas es que has despertado la curiosidad de tus oyentes, plantea cada respuesta como una oportunidad no como una crítica.
15. Facilita información de apoyo a tus interlocutores, pero no te excedas en los datos ni en la cantidad de las propuestas.
16. Ante una cuestión para la que desconoces la respuesta, admite que en ese momento no puedes facilitar una respuesta adecuada, es bueno reconocer que no tienes respuestas para todo, pero que lo solventarás y le facilitarás una respuesta a la mayor brevedad posible.
17. Defiende tu posición pero recuerda que tú estás en esa sala para cerrar un acuerdo que mejore la situación de tu empresa, se flexible.
18. Procura que tus afirmaciones sean rotundas pero apela siempre al contenido emocional de la propuesta.
19. Busca consejo en personas con experiencia previa en presentaciones.
20. Es importante la preparación, realiza ensayos para mejorar la soltura.
21. Disfruta con lo que haces y cree firmemente en lo que presentas, se reflejará a la hora de exponerlo en público.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

1. *Modelo de planificación desarrollo plan de empresa*
2. *Modelo de seguimiento de proyectos quincenal*
3. *Modelo de informe de seguimiento*
4. *Guía para la elaboración del plan de empresa*
5. *Recomendaciones para la presentación de la iniciativa empresarial*

## PROCEDIMIENTO 9. Acuerdo de transferencia

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Identificar los pasos a seguir para lograr la denominación de Spin-Off, firmar el **acuerdo de transferencia** con la entidad e iniciar los trámites de constitución.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación por toda la estructura del programa de emprendimiento y por aquellos órganos de la Institución encargados de la transferencia de conocimiento e implicados en la toma de decisiones para la creación de la Spin-Off.

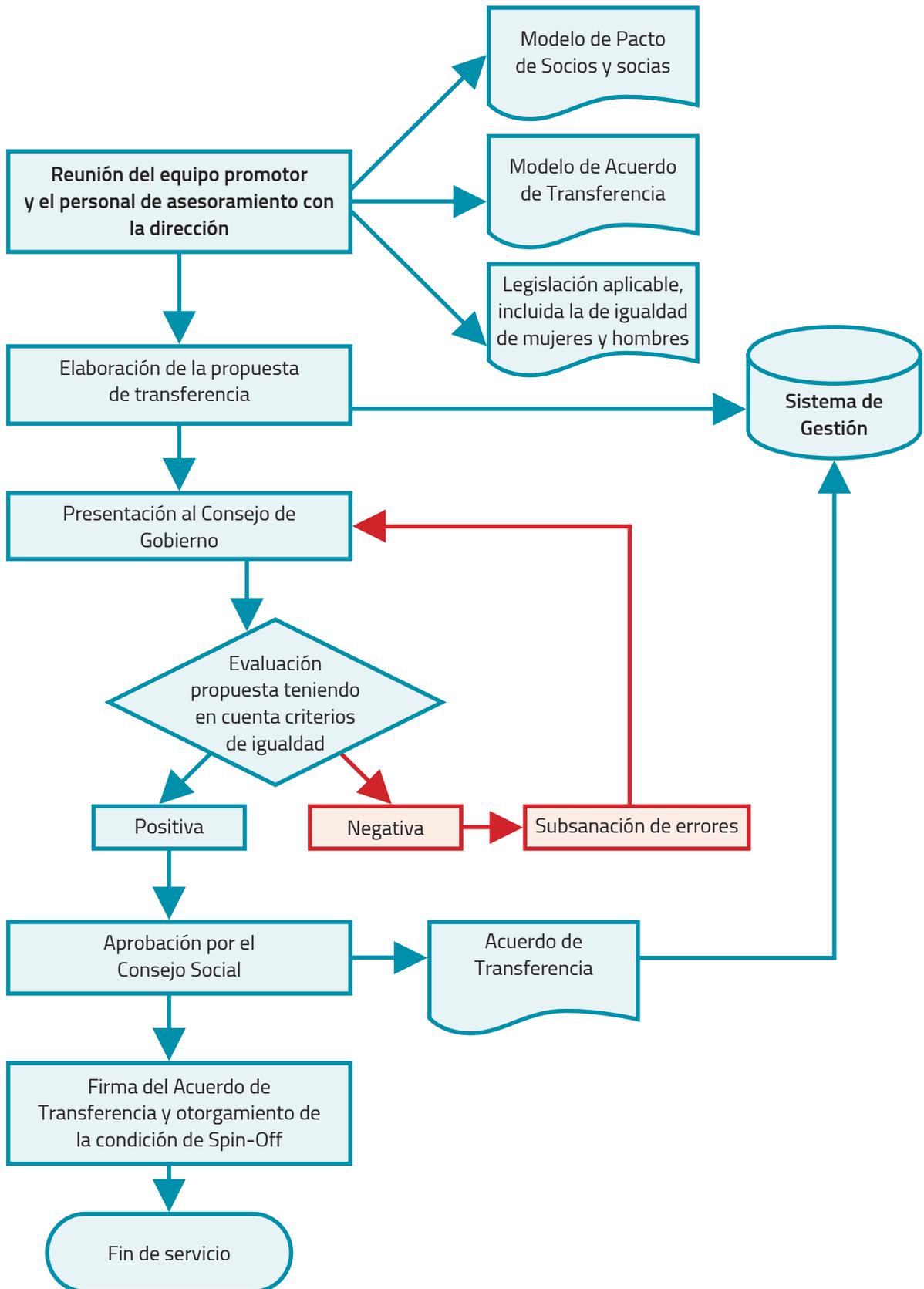
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad:
  - Propone la toma en consideración de la futura empresa como Spin-Off.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo:
  - Colabora en la elaboración de la documentación necesaria para la acreditación de la empresa como Spin-Off.
  - Facilita información y herramientas para la preparación del acuerdo de transferencia.
  - Informa de las posibles incompatibilidades y la participación en el accionariado así como de la legislación que regula la constitución de la nueva empresa.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Desarrollo del Plan de empresa.
- Fase de constitución.

## V. FLUJOGRAMA



---

## VI. DESARROLLO

---

El objetivo de esta fase es acompañar al equipo emprendedor en la solicitud de su condición de Spin-Off. El procedimiento a seguir será presentar la iniciativa a la dirección, en una reunión en la que se plantee el trabajo desarrollado con la empresa, la evolución del proyecto y el potencial de la iniciativa mostrando el grado de integración del principio de igualdad en la misma y de su potencial impacto en la reducción de las desigualdades existentes entre mujeres y hombres.

En este paso se delimitará la tecnología y conocimiento susceptibles de transferencia, el equipo promotor y la casuística particular de cada miembro como personal de la universidad y se establecerán las bases para formular la propuesta al órgano responsable de la transferencia.

Puede ser de utilidad la realización de un pacto de emprendimiento, previo a la constitución de la empresa, que permita definir la participación de cada una de las personas integrantes de este equipo, aportaciones, responsabilidades, confidencialidad, así como el compromiso con la igualdad de género del equipo y la empresa y todos aquellos conceptos que eviten futuros conflictos.

El trámite de transferencia supone la defensa de intereses divergentes, por un lado las personas emprendedoras que tratarán de agilizar su salida al mercado y minimizar la participación de la entidad y ésta última que buscará la protección de sus bienes y derechos así como una traslación efectiva del conocimiento en ella generado.

Diversa legislación regula estos Acuerdos: la Ley de Patrimonio de las AAPP, la Ley de Economía Sostenible, la nueva Ley de la Ciencia y la última reforma de la LOU.

Como regla general cada Universidad cuenta con un reglamento de creación de Spin-Off o unos principios de actuación. Además está sometida a una normativa propia que regula la protección de su patrimonio, las normas sobre la titularidad por transferencia, las normas sobre IEBT y el derecho privado que regulará el contrato firmado entre las partes, el **pacto de socios y socias**.

El pacto de la sociedad permite identificar las partes, exponer los motivos del acuerdo, las participaciones accionariales, la identificación del órgano de gobierno de la sociedad y las cláusulas relacionadas con los derechos de representación en el órgano de gobierno, los derechos de información, derechos económicos, políticos y todos aquellos que las partes consideren oportuno reflejar. Es importante velar porque en estos aspectos estatutarios la participación de mujeres y hombres no se base en la utilización de criterios discriminatorios que generen situaciones de desigualdad.

Para facilitar al equipo emprendedor la toma de decisiones, el personal de asesoramiento les ayudará a la hora de interpretar las normativas y leyes que serán de aplicación en la redacción y firma del acuerdo de transferencia.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

1. *Legislación*
2. *Modelo de pacto de socios/socias*



## PROCEDIMIENTO 10. Fase de constitución

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Este procedimiento identifica los diferentes trámites que tendrá que llevar a cabo el equipo emprendedor para la constitución de la empresa.

### II. ALCANCE

El procedimiento será de aplicación por toda la estructura del programa de emprendimiento y por aquellas personas implicadas en la tramitación y resolución de la condición de Spin-Off.

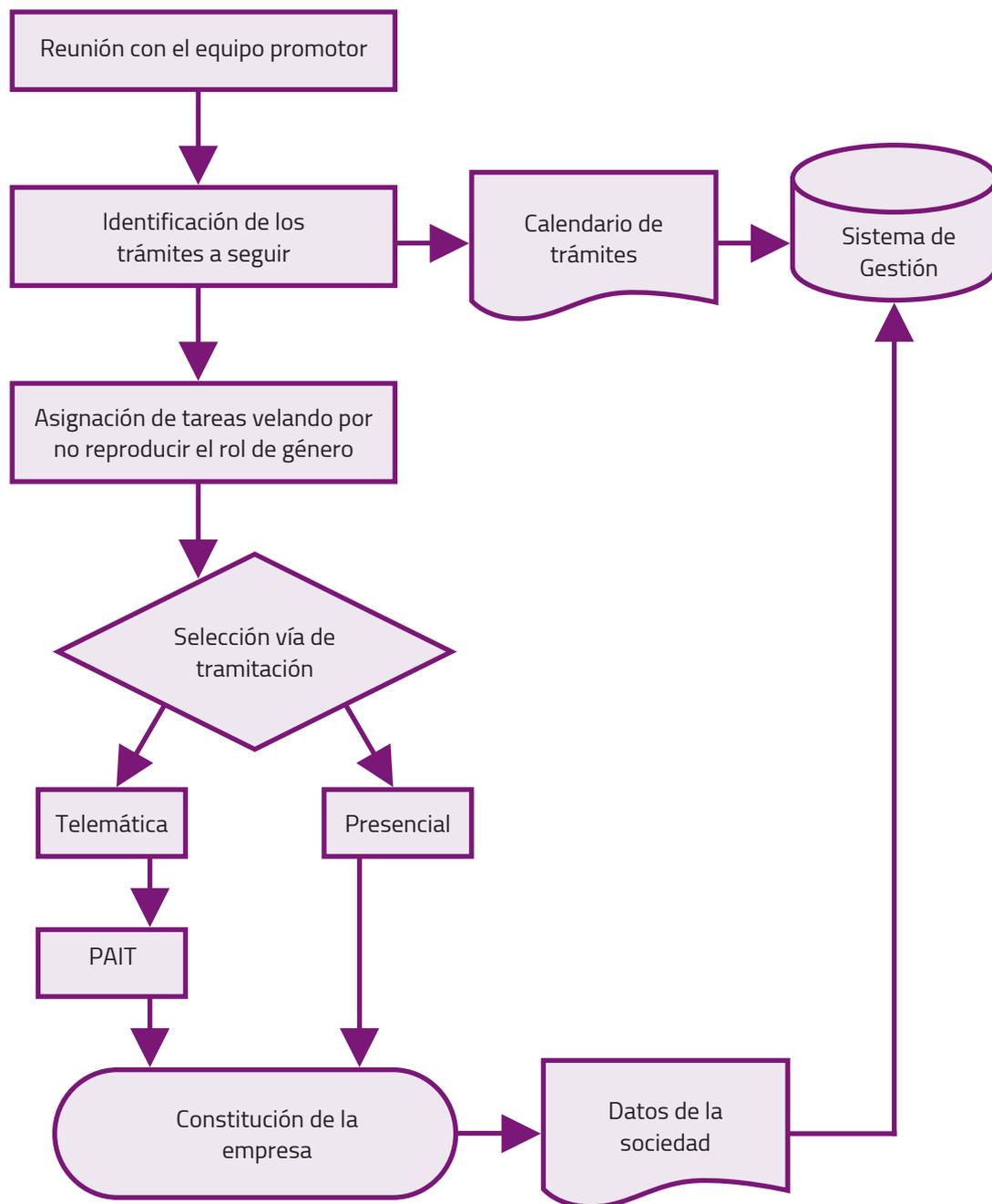
### III. RESPONSABLE

- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad:
  - Diseña el servicio de apoyo a prestar en los trámites de constitución atendiendo a que pueda haber diferentes necesidades de apoyo por parte de las mujeres.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo:
  - Colabora en la elaboración de la documentación necesaria para la constitución de la empresa.
  - Facilita información sobre los trámites que debe desarrollar el equipo emprendedor y las vías para la constitución de la empresa: vía telemática (PAIT) o vía presencial.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Acuerdo de transferencia

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

En el desarrollo de este procedimiento se indicarán los pasos a seguir para que el equipo emprendedor pueda entender y realizar los trámites de constitución de la empresa.

La puesta en marcha de un negocio requiere la planificación de una serie de actividades consideradas básicas. Estas tareas estarán asignadas a una o varias personas del equipo promotor, que serán responsables de la realización de las mismas y del cumplimiento de los plazos establecidos. Se velará porque la asignación de tareas no reproduzca el rol de género (tareas administrativas las mujeres, de representación o negociación de financiación, los hombres por ejemplo).

Algunas de ellas vendrán regidas por lo que establezca la ley pero otros procesos pueden dilatarse en el tiempo si no se definen correctamente los plazos y la manera de ejecutarlos.

A continuación se definen algunas de las acciones más relevantes para el inicio de la actividad sin perjuicio de que se puedan establecer otros requisitos y plazos en base al proyecto empresarial:

- Fuentes de financiación: acuerdos de financiación prestando atención a que no discriminen a las mujeres, búsqueda de socios o socias.
- Ubicación: adquisición o alquiler de locales.
- Trámites legales y administrativos ante las distintas AA.PP.
- Contratación de personal velando por el uso de criterios igualitarios.

A pesar de una buena planificación, muchos de estos trámites requieren una respuesta de la Administración por lo que se debe ser flexible a la hora de fijar plazos. También puede ser de utilidad la implantación de un calendario por áreas funcionales dentro de la empresa.

Debido a la casuística particular de las Spin-Off y a la frecuente carencia de experiencia previa en la gestión empresarial, el equipo promotor requerirá una explicación detallada de los pasos a seguir para constituir la empresa. Desde la elección de la forma jurídica hasta los trámites a desarrollar ante las AA.PP. Puede ser oportuno el acompañamiento en la interpretación y aclaración de la terminología empresarial aplicada por las entidades a las que acudirán.

### *Calendario de trámites administrativos*

Para agilizar la realización de estos trámites existen los Puntos de Tramitación Empresarial (PAIT) y las Ventanillas Únicas Empresariales (VUE).

El PAIT tiene una doble misión:

- Prestar servicios presenciales de información y asesoramiento a las personas emprendedoras en la definición y tramitación telemática de sus iniciativas empresariales, así como durante los primeros años de actividad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Iniciar el trámite administrativo de constitución de la sociedad a través del Documento Único Electrónico (DUE).

También realizan algunas funciones de PAIT las Ventanillas Únicas Empresariales (VUE):

- Información y direccionamiento: La persona emprendedora es dirigida al área de atención adecuada, en función de sus necesidades. Se atienden, también, las peticiones de información básica sobre creación de empresas.

- **Orientación:** en función de las necesidades específicas del proyecto, recibe completo asesoramiento sobre los diversos aspectos que comporta la creación de una empresa.

Será misión del equipo asesor apoyar a la persona emprendedora para identificar y corregir los posibles sesgos de género que se produzcan en estos servicios, frecuentemente relacionados con la existencia de visiones estereotipadas sobre las capacidades de mujeres y hombres ante la actividad emprendedora.

Una vez que la empresa se ha constituido finaliza el servicio de asesoramiento a la creación de empresas, por tanto se elabora un informe final. Este informe debe reflejar los resultados del proceso de asesoramiento, desde cómo se captó la iniciativa hasta la fecha de la constitución señalando, además, todos los aspectos vinculados a la igualdad entre mujeres y hombres que se han introducido y trabajado. Estos datos quedarán registrados en el sistema de gestión de la información y serán de gran ayuda para el seguimiento del proyecto.

La finalidad del informe es justificar el trabajo realizado y las decisiones tomadas durante esta fase de asesoramiento. Pero el servicio continúa a través del proceso de consolidación de la Spin-Off, fin último de nuestro proyecto.

**Modelo de informe final de proyecto empresarial asesorado.** Documento de uso interno

Proyecto:
Fecha de inicio:
Fecha de finalización:
Actuaciones realizadas:
Resultados obtenidos
Recursos empleado: <input type="checkbox"/> Técnicos _____ <input type="checkbox"/> Económicos: _____ <input type="checkbox"/> Recursos Humanos: _____
Necesidades identificadas en la nueva Spin-Off:
Conclusiones del asesoramiento:

**Información básica de la Spin- Off:**

Denominación social:
Fecha de constitución:
Persona de contacto:
Sexo:
Datos de contacto:

**Datos empresariales:**

Sector:
Actividad principal de la empresa:
Comentarios y valoraciones:

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

1. *Calendario de trámites administrativos*
2. *Modelo de informe final de proyecto empresarial asesorado*

## PROCEDIMIENTO 11. Consolidación

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Analizar e Identificar las necesidades que surgen en las Spin-Off que ya están constituidas para incrementar las tasas de supervivencia y lograr su consolidación empresarial, reforzando, en el caso de que estén dirigidas por mujeres, los puntos débiles que puedan tener en la relación y negociación con entidades financieras, establecimiento de plazos de cobro o condiciones de personas o entidades proveedoras, proyección a medio y largo plazo del negocio, etc.

### II. ALCANCE

El procedimiento alcanza a todas las personas de la organización dedicadas al apoyo a la creación de empresas, fundamentalmente las del área de formación, financiación e internacionalización.

### III. RESPONSABLE

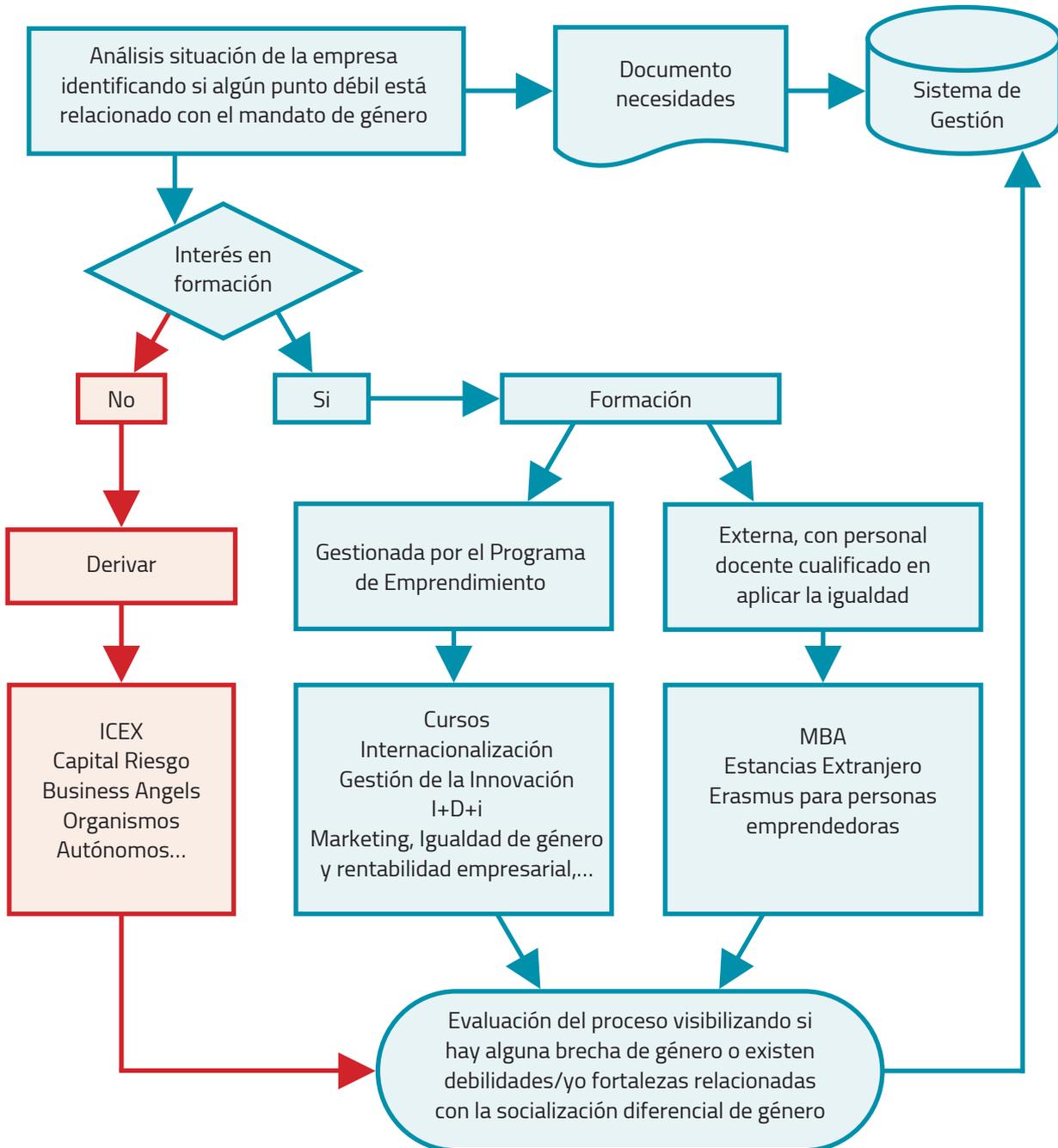
- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad:
  - Fija los objetivos a alcanzar en esta etapa incluyendo porcentajes de apoyo a spin-off de mujeres para avanzar en la reducción de la brecha de género.
  - Señala las actividades a desarrollar así como la duración de las mismas.
  - Planifica y controla el trabajo del personal técnico vinculado a esa labor.
  - Asigna recursos económicos para el desarrollo.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo:
  - Realiza el seguimiento y evolución de las Spin-Off constituidas atendiendo a los aspectos diferenciales de mujeres y hombres en la proyección de sus empresas.
  - Propone las actuaciones necesarias para reforzar y apoyar el desarrollo y crecimiento de las Spin-Off organizando algunas específicas para mujeres, si fuese necesario.

### VI. PROCESOS RELACIONADOS

- Desarrollo del plan de empresa

- Fase de constitución

## V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

La consolidación se considera como aquella fase en la que ya se ha creado la empresa y lleva varios ejercicios económicos en funcionamiento. Lo que se busca es encontrar un posicionamiento sólido y sostenible en el mercado. Será en esta etapa cuando la persona emprendedora tendrá que superar una serie de cuestiones críticas que pueden condicionar la supervivencia de la misma. La perspectiva de género pone de manifiesto que en esta etapa las diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres están también enraizadas en el proceso de socialización diferencial y de esta forma la educación que reciben las mujeres que penaliza la competitividad, la ambición y la asunción de grandes riesgos se manifiesta en el hecho de que sus empresas no solo son de menor tamaño sino que tienen más dificultades para crecer, obtener financiación o disponer de recursos para iniciar y consolidar proyectos de internacionalización.

Por otro lado, la consolidación de un proyecto empresarial no puede desarrollarse aislado de su entorno empresarial, dado que se requiere:

- Interactuar con los agentes del entorno empresarial, propiciando nuevos canales de comunicación y vías de colaboración fruto de las oportunidades del entorno. En este aspecto es necesario recordar que los proyectos empresariales de los hombres responden, en general, a criterios de oportunidad mientras los de las mujeres responde a criterios de necesidad y este hecho vuelve a ponerse de manifiesto si no se ha trabajado eficazmente en el inicio del itinerario emprendedor.
- Participar en las organizaciones del entorno para tratar de alcanzar sinergias. La menor disponibilidad de las mujeres dificulta esta participación ya que suelen concentrar su tiempo en la gestión de la empresa y la atención de las personas a su cargo. Dado que además, como ya se ha dicho, tienen menos recursos financieros o más obstáculos para obtenerlos, su participación en estas organizaciones está también limitada por este hecho.
- Visibilizar la Spin-Off para lograr un posicionamiento más competitivo. Esta actividad en el caso de las Spin-off de mujeres pueden verse dificultada por su menor acceso a los recursos.

Por tanto se deben analizar aquellos factores que inciden en el éxito empresarial para identificar aspectos a potenciar y aquellos a evitar para lograr la consolidación de la Spin-Off.

Como punto de partida, resulta de interés la realización de un análisis:

- *Interno*: Implica conocer la realidad actual de la empresa, señalando las fortalezas y debilidades que presenta teniendo en cuenta los aspectos de género enumerados en los puntos anteriores. Se trata de obtener información básica de la Spin- Off, relativa a la actividad, ámbito de actuación, mercado al que se dirige, productos y servicios, capacidad de las socias y/o socios para interactuar con el entorno y ocupar una posición estable, etc.).
- *Externo*: Identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la empresa, tanto en la actualidad como en el futuro. La existencia de legislación específica y planes de igualdad constituye una oportunidad para la transversalización de la perspectiva de género pero ciertas políticas que tienen como consecuencia la ralentización de la incorporación de las mujeres en el ámbito económico constituyen una amenaza en la reducción de las brechas de género.

Para ello se podrá utilizar un cuestionario en el que se obtendrá una radiografía de la Spin- Off en el momento actual, así como los elementos a potenciar en la nueva estrategia empresarial, para lograr la consolidación empresarial.

### **Análisis de la Spin-Off.** Documento de uso interno

Rellenar el siguiente cuestionario puede facilitar a la Spin-Off una identificación de su posición competitiva en el mercado, así como un listado de los aspectos a mejorar.

Fecha:

#### **Información básica de la Spin- Off:**

Denominación social:

Fecha de constitución:

Persona de contacto:

Sexo:

Datos de contacto:

Composición del equipo de dirección: Mujeres - Hombres

#### **Datos empresariales:**

Sector:

Actividad principal de la empresa:

Productos / servicios que ofrece:

Ámbito geográfico de actuación:

Perfil de la clientela, desagregada por sexo, en su caso:

#### **Estrategia empresarial:**

Estilo de dirección:

Sistema de planificación y control:

Política de Recursos humanos, explicitando el compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:

Plan de Igualdad de Género:

Descripción del proceso de producción:

Tecnología / conocimiento desarrollado:

Política de I+D:

Cuota de mercado actual:

Previsiones de ventas:

Plan de marketing ( principales acciones realizadas en el año anterior):

Estructura Financiera:

Necesidades financieras previstas:

#### **Análisis del entorno:**

Principales competidores ( actuales y potenciales):

Clientela:

Productos/ servicios sustitutivos:

Productos /servicios complementarios:

Segregación del mercado: masculinización o feminización del mismo.

Comentarios:

Fruto de este análisis el personal técnico obtendrá un documento de necesidades:

- **Formativas:** El objetivo es detectar aquellas áreas temáticas en las que las personas emprendedoras deben reforzar o adquirir conocimientos o cambiar actitudes de cara a la nueva etapa de crecimiento a la que va a enfrentarse la empresa.
- **Financieras:** Cuyo objetivo es identificar las principales necesidades de financiación a las que se enfrentan las Spin-Off en la etapa de consolidación, tratando de visibilizar las alternativas disponibles, tanto públicas como privadas y los criterios para acceder a las mismas.
- **I+D+i:** El objetivo es determinar que necesidades pueden ser resueltas con los recursos de los que dispone la organización y cuales deben ser desarrollos propios de la Spin-Off.
- **Asociativas:** Facilitar el acceso a la red de contactos disponible dentro de la propia institución, así como todas aquellas asociaciones o grupos de interés que potencien la actividad de la empresa y refuercen su posición competitiva en el mercado desde una óptica de compromiso con el avance de la igualdad de género que, como muestran los estudios, es un factor de rentabilidad.
- **Recursos Humanos:** El objetivo es determinar los elementos relacionados con la política de personal (capacidades, organización funcional, dimensión y estructura en el futuro, políticas de igualdad de género, racionalización de horarios, etc) para organizarla de la forma más ajustada a las necesidades del equipo de trabajo.
- **Escalado:** Es la fase en la que las empresas, para consolidarse en el mercado, tienen que incrementar su capacidad productiva para lograr un determinado nivel de producción. Este cambio de escala va acompañado de compra de nueva maquinaria, incremento de la plantilla o incremento de la planta productiva. Todo ello genera incertidumbre y vulnerabilidad en las empresas y se debe tener en cuenta la diferente manera de afrontar estos hechos por mujeres y hombres para poder reforzar a cada sexo en aquello que se manifiesta como punto débil o dificultad. Por lo que necesitan apoyo especializado que incorpore conocimientos sobre perspectiva de género en la actividad emprendedora desde los programas o estructuras de apoyo al emprendimiento

### ***Cuestionario de identificación de necesidades.*** Documento de uso interno

Ejemplo:

#### 1. Formativas:

- ✓ Áreas Temáticas: Internacionalización

#### 2. Financieras:

- ✓ Pública
- ✓ Privada
- Capital Riesgo
- Business Angels
- Socias/os

#### 3. I+D+i:

- ✓ Propia
- Subcontratación

#### 4. Asociativas:

¿Pertenece a alguna asociación?

✓ NO

SI ¿A cuál/es?

#### 5. Recursos Humanos:

✓ ¿Necesita incorporar nuevas socias/os?

✓ ¿Y nuevos perfiles profesionales?

✓ Apoyo para la gestión de la igualdad de género y de la diversidad

#### 6. Escalado:

✓ NO

SÍ

Tomando como referencia este documento, se reflejarán los principales aspectos a potenciar, así como un listado de demandas y principales carencias de la Spin- Off.

Si las demandas no pueden ser cubiertas desde los servicios que ofrece la institución, serán derivados a otras estructuras u organismos. En caso afirmativo, el personal técnico responsable del área de formación procederá al diseño de la estrategia formativa. El plan de formación resultante se presentará a la dirección para su validación y posterior ejecución. El objetivo es responder a esas demandas y que capacite tanto al equipo emprendedor como al personal de la Spin- Off hacia el logro de sus objetivos. Si se recurre a estructuras externas se deberá comprobar que el personal tiene conocimientos y experiencia en la aplicación de la perspectiva de género en los contenidos objeto de trabajo.

La propuesta formativa se elaborará asegurando la inclusión del principio de igualdad en todas las temáticas. Englobará las siguientes áreas temáticas:

- Innovación.
- Financiación.
- Redes y colaboraciones.
- Marketing y posicionamiento.
- Gestión Empresarial.
- Internacionalización.

La igualdad de género se transversalizará de forma explícita en cada una de esas temáticas tanto en los aspectos formales (lenguaje, imágenes) como de contenido (concepción amplia de innovación para incluir las actividades con incidencia positiva en la reducción de tareas del ámbito doméstico, reducción del impacto de las visiones estereotipadas sobre mujeres y hombres de las entidades financieras, etc.).

Al finalizar dicha formación se establecerá un control de calidad de la misma, para determinar el grado de satisfacción del alumnado, desagregando por sexo los resultados, con la formación impartida que permitirá valorar la calidad, la respuesta a los objetivos fijados y el impacto alcanzado.

**Herramienta para la valoración de la acción formativa.** Documento de uso interno

Nota: Esta encuesta es anónima. Los resultados de sus respuestas a la encuesta no están vinculados personalmente. Si sus respuestas son enviadas a través de medios telemáticos y ha tenido que usar sus datos personales, éstos no serán vinculados a la encuesta. Valoración: del cumplimiento de cada criterio por parte del proyecto, del 1-5. (identificando 1 como nulo y 5 como logrado con éxito).

ACCIÓN FORMATIVA: FECHA: SEXO:	Valoración				
	1	2	3	4	5
Duración y horario:					
Le ha resultado de utilidad la acción formativa:					
La duración total de la acción formativa ha sido la oportuna:					
El horario le parece adecuado:					
La duración de cada sesión formativa es adecuada:					
Organización:					
Le ha resultado sencillo contactar con la organización:					
Ha sido informado de los requisitos del curso:					
La difusión del curso ha sido adecuada:					
El número de participantes es idóneo:					
La modalidad de la acción formativa se adapta a sus necesidades:					
Contenido y Metodología:					
Los contenidos se ajustaron a lo programado:					
Los contenidos corresponden con sus expectativas:					
Los contenidos se expresaron de forma clara:					
El nivel de dificultad de la temática le parece adecuado:					
La metodología docente se adapta a sus expectativas:					
Personal docente:					
Conoce la temática a fondo:					
Adapta los contenidos y recursos al alumnado participante					
Tiene habilidades comunicativas					
Crea un clima de trabajo agradable:					
Documentación:					
Se adapta a las necesidades formativas:					
Equipamiento y medios técnicos:					
Las instalaciones se adaptan a la acción formativa:					
Los recursos formativos son suficientes: pizarra, proyector, etc.					
Valoración general del curso:					
Comentarios y sugerencias:					

Con el objetivo de transferir el conocimiento generado en cada proceso de creación de una Spin- Off, resulta de interés desarrollar programas específicos de apoyo a la consolidación empresarial, tales como el Mentoring realizado por alguna empresa de mujeres o mixtas que han incorporado la igualdad como un elemento más de la gestión, todo ello con el fin de que se visualicen experiencias de éxito y dispongan, así de modelos. La labor del personal técnico consiste en organizar y estructurar el proceso de transferencia de conocimientos entre las partes. Para ello se seguirán los siguientes pasos:

- Definir objetivos del programa.
- Establecer criterios de selección de los y/o las mentoras y seleccionarles.
- Establecer criterios de selección de las personas mentorizadas y seleccionarlas
- Organizar cronograma de ejecución.
- Evaluación y seguimiento.

Tras la fase de puesta en marcha, las empresas, para lograr la consolidación, tienen nuevas necesidades financieras y, a menudo, se encuentran con el *valle de la muerte*, que representa el punto en el que las empresas tienen dificultades para lograr la comercialización de sus productos o servicios. Por ello es importante que las instituciones de apoyo al emprendimiento, identifiquen el origen de estas dificultades, con especial atención a los obstáculos generados por las desigualdades de género (mayor dificultad de acceso a la financiación o a la localización de socios/as, o de la propia percepción de las personas emprendedoras, basados en estereotipos de género) y desarrollen iniciativas y actividades de apoyo a las empresas en esta etapa para superarlas. Dichas actuaciones consisten en:

- Organización de foros de financiación.
- Preparación de los proyectos para optimizar la búsqueda de financiación.
- Facilitar el acceso a oportunidades de inversión.
- Acceso a redes de contacto.

Organización de sesiones de sensibilización sobre los beneficios de la igualdad de género para el sector financiero.

También se realizarán todas aquellas actuaciones encaminadas a lograr la colaboración y cooperación entre las diferentes Spin-Off para que puedan intercambiar experiencias, encontrar puntos de encuentro y colaboración o lograr el desarrollo conjunto de tecnologías.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

- 1. *Análisis de la spin-off***
- 2. *Cuestionario de identificación de necesidades***
- 3. *Herramienta para la valoración de la acción formativa***

# EVA- LUACIÓN

Valorar el grado de satisfacción de las personas usuarias con el proceso vivido.





## PROCEDIMIENTO 12. Evaluación de la calidad del servicio prestado

- I. OBJETO
- II. ALCANCE
- III. RESPONSABLE
- IV. PROCESOS RELACIONADOS
- V. FLUJOGRAMA
- VI. DESARROLLO
- VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

### I. OBJETO

Este procedimiento tiene como finalidad crear las herramientas necesarias para sistematizar y garantizar la calidad del servicio, siguiendo los principios de la organización en relación a la calidad del asesoramiento y a la aplicación del principio de igualdad de género y comunicarlos de manera comprensible a todo el personal de la Entidad.

### II. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todos los procesos del servicio de asesoramiento así como a los datos y registros de calidad incluyendo actividades de medición y seguimiento del servicio, contempladas en el Plan de Calidad. Debido a su complejidad será de aplicación por toda la estructura de asesoramiento, ya que debe comprobarse la trazabilidad del servicio.

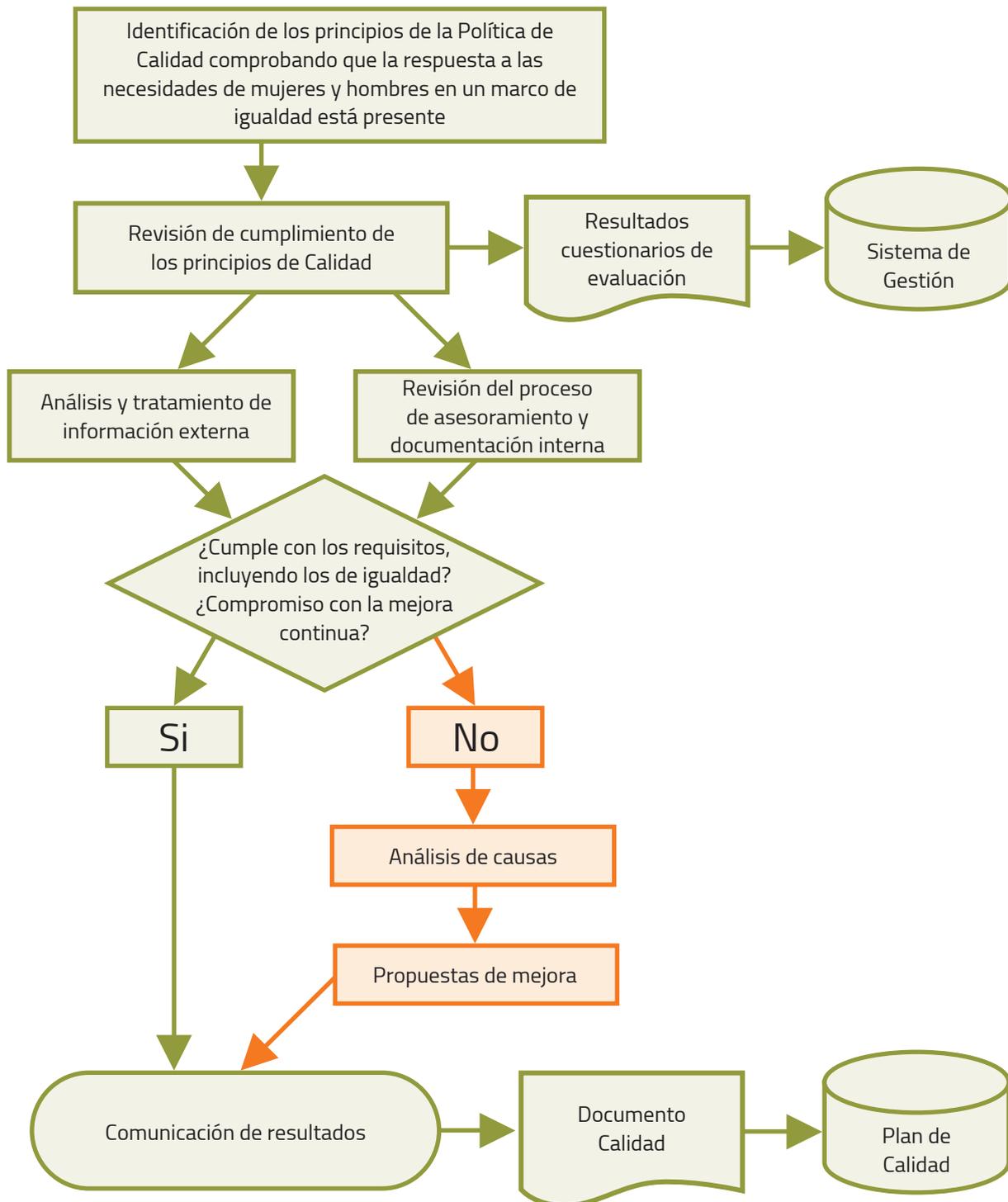
### III. RESPONSABLE

- Comisión de calidad de la Entidad, en colaboración con el área de igualdad:
  - Elabora y revisa la documentación del sistema de gestión de la calidad: manual de calidad, procedimientos, indicadores e instrucciones para su cumplimiento.
  - Actualiza y revisa la documentación interna y externa de control de la calidad.
  - Comunica las modificaciones y actualizaciones del sistema a todas las personas usuarias.
- La dirección del área de emprendimiento, en colaboración con el área de igualdad:
  - Facilita y adapta los principios de calidad de la entidad a su servicio, asegurando la inclusión del principio de igualdad de género como un factor de calidad.
  - Asegura el cumplimiento de los principios de mejora y calidad continua.
- El personal encargado del asesoramiento en el centro de trabajo:
  - Cumple con los principios definidos en el Plan de Calidad y facilita los datos necesarios para la elaboración de los indicadores de calidad.

#### IV. PROCESOS RELACIONADOS

- Diseño e identificación de los servicios
- Planificación de la prestación del servicio

#### V. FLUJOGRAMA



## VI. DESARROLLO

El servicio de asesoramiento se debe apoyar en mecanismos de aseguramiento de la calidad, orientados a garantizar que los procesos se realicen de conformidad con los requisitos técnicos, administrativos y metodológicos diseñados para este fin. El desempeño de la labor asesora requiere transparencia y rigor de actuación para que sus resultados sean válidos y se asegure un impacto equitativo en mujeres y hombres.

Este procedimiento no tiene otro fin que el de confirmar que se están cumpliendo las actuaciones previstas y diseñadas en el Plan estratégico y en su caso, actuar con la mayor premura posible para plantear mejoras y cambios en la manera de proceder que eviten desviarse de los objetivos previstos. Si el principio de igualdad no estuviese incorporado e integrado en el Plan estratégico ni en el Plan de Calidad este es el momento para hacerlo y lograr, así, que esté presente en el próximo ciclo de mejora continua.

Para ello se realizará una revisión de todo el proceso de asesoramiento y se verificará que todo es acorde a los principios establecidos, incluido el evitar los sesgos de género que se dan en este tipo de emprendimiento y el transversalizar el principio de igualdad tal como se ha ido mostrando en los diferentes procedimientos. Además se actualizarán los datos recogidos en los cuestionarios de evaluación facilitados a lo largo del servicio de asesoramiento cuidando de que el campo sexo esté incluido en los cuestionarios y poder, así, disponer de información que muestre el grado de satisfacción de las mujeres y de los hombres.

El Comité de calidad será el encargado de recopilar datos y registros definidos en el sistema de gestión de la calidad, así como informes de evaluación y satisfacción de la clientela, resultados de auditorías internas y externas para el posterior tratamiento y análisis de datos.

**Cuestionario de satisfacción de la persona emprendedora.** Documento para la persona emprendedora

Nota: Esta encuesta es anónima. Los resultados de sus respuestas a la encuesta no están vinculados personalmente. Si sus respuestas son enviadas a través de medios telemáticos y ha tenido que usar sus datos personales, éstos no serán vinculados a la encuesta. Estamos intentando mejorar la calidad de los servicios ofertados por nuestra entidad para ello necesitamos conocer su opinión como usuario o usuaria del mismo, y agradeceríamos que dedicara unos minutos para rellenar esta encuesta.

Las valoraciones de 1 - 5, siendo el 5 la puntuación más favorable y el 1 la más desfavorable. son equivalentes a: 1. muy insatisfecho - total desacuerdo, 2. insatisfecho – desacuerdo, 3. Normal, 4. satisfecho – acuerdo, 5. muy satisfecho - totalmente de acuerdo

Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre, <input type="checkbox"/> Mujer					
Nos conoce a través de:					
<input type="checkbox"/> Difusión propia de la institución					
<input type="checkbox"/> Internet (página web, redes sociales, etc)					
<input type="checkbox"/> Otras personas					
<input type="checkbox"/> Participación eventos. Identifique: _____					
<input type="checkbox"/> Otras formas: indique cuál: _____					
<b>Valoración del Servicio:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Le ha resultado fácil contactar con el servicio?					
El tiempo transcurrido desde que contacta con nuestro servicio hasta que se atiende su petición, ¿le ha parecido oportuno?					
¿Está satisfecho/a con la atención recibida?					
¿El tiempo empleado para prestarle el servicio que ha demandado ha sido adecuado?					
Valoración Personal Asesoramiento					
Disponibilidad					
Conocimientos y competencias					
Trato mostrado					
Resolución de cuestiones					
Profesionalidad					
Seguimientos del trabajo					
Agentes externos especializados					
Sería necesaria la ayuda de agentes especializados:					
Si considera oportuno la ayuda de agentes externos especializados en las áreas:					
<input type="checkbox"/> Estudio de mercado					
<input type="checkbox"/> Análisis y desarrollo de la tecnología					
<input type="checkbox"/> Búsqueda de financiación					
<input type="checkbox"/> Modelo de negocio					
<input type="checkbox"/> Lanzamiento al mercado					
<input type="checkbox"/> Pacto de socios/as					
<input type="checkbox"/> Igualdad de Género					
<input type="checkbox"/> Consolidación: internacionalización, escalado...					
Sugerencias					

Formalización de los principios de calidad:

La actuación del personal asesor debe estar lo más sistematizada y estandarizada posible para evitar sesgos y desviaciones en su relación con las personas emprendedoras y para garantizar el impacto positivo en la igualdad de sus intervenciones. El desarrollo de protocolos y la utilización de herramientas normalizadas, contenidas en el Plan de Calidad, facilitarán su consecución sin perjuicio de los cambios y mejoras que deban realizarse para garantizar la prestación efectiva del servicio.

Herramientas para el aseguramiento de la calidad y garantías en el proceso asesor:

- El registro de actuaciones a lo largo de todo el proceso de asesoramiento, siguiendo las pautas y normas establecidas. Este registro de todas las actividades realizadas en relación a cada una de las personas usuarias del servicio debe ser: útil para el servicio en general, comprensible para quienes vayan a utilizarlo (personal asesor, personal evaluador, control interno) y accesible a todo el servicio.
- La profesionalidad del personal asesor que garantiza el buen funcionamiento del sistema al ejercer sus funciones de manera: imparcial, rigurosa, competente y favoreciendo la igualdad entre mujeres y hombres.
- Gestión de la calidad de la información : el cumplimiento de los principios marcados por el servicio se garantizará con el soporte documental de :
  1. Documentos relacionados con la información aportada por la persona emprendedora: currículum vitae, información sobre su proyecto y de ser el caso, grupo de investigación.
  2. Documentos generados durante la fase de asesoramiento: cuestionarios, presentaciones del proyecto, plan de empresa y demás informes que complementan el resultado de la iniciativa.

En todos los casos, será la dirección la encargada de establecer los mecanismos de verificación y control tanto internos como externos que correspondan para garantizar la fiabilidad, el rigor técnico, la eficiencia y el respeto a los criterios de igualdad de género, de tal modo que contribuyan a un proceso de mejora continua y de impacto positivo en la igualdad entre mujeres y hombres.

El buen funcionamiento del sistema de control de la calidad se garantiza cuando es el propio personal asesor el que autoevalúa su actuación, valorando y proponiendo mejoras. Para este fin la dirección se debe comprometer con la creación de un sistema de gestión de la calidad participativo y facilitar los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

**Modelo de informe final del servicio de asesoramiento.** Documento de uso interno

Proyecto:

Fecha inicio:

Fecha finalización:

Servicios ofrecidos:

- Maduración de la idea
- Asesoramiento sobre los condicionantes de género ante el emprendimiento.
- Asesoramiento realización plan de empresa:
- Acompañamiento en la constitución:
- Servicios de consolidación:
- Otros servicios

Reuniones celebradas:

	Fecha	Lugar	Duración	Presencial	Virtual	Servicios de apoyo a la conciliación
Reunión 1						
Reunión 2						
Reunión 3						

Fundamentos del informe:

Argumentación para el diagnóstico del asesoramiento:  
¿Se han obtenido los resultados esperados? (explicitar los avances en igualdad alcanzados)

*(Adjuntar cronograma de actuaciones)*

Nombre y apellidos del asesor o asesora.

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 201\_

### Tratamiento de los datos:

Una vez realizada por parte de la Comisión evaluadora la recopilación de los datos y registros de calidad, se ordenan y se analizan siguiendo los principios de la Política de calidad de la Entidad, para obtener resultados cuantitativos que nos permitan valorar el grado de cumplimiento. La Comisión de calidad, en colaboración con el área de igualdad, será la encargada de realizar propuestas en base a los resultados que se han obtenido, que pueden ser tanto acciones correctivas, como preventivas o propuestas para mejorar el desempeño.

Se valorará si los resultados obtenidos alcanzan los niveles de satisfacción fijados previamente. En caso de no alcanzarse, se analizarán las causas y se verá si estas carencias están vinculadas a carencias formativas o de otra índole, como la prevalencia de estereotipos de género.

Las evaluaciones de satisfacción de las personas usuarias:

A lo largo del proceso de asesoramiento la persona emprendedora ha podido valorar la calidad del servicio prestado a través de varios cuestionarios, pero será con posterioridad a la finalización del servicio cuando se le traslade el cuestionario de satisfacción en el que se recogen los puntos clave que vendrán definidos por el sistema de calidad.

Los criterios de valoración estarán particularizados para cada Entidad pero se considera fundamental destacar 3 criterios en base a los siguientes indicadores:

- I. Petición del servicio: indicadores relevantes "tiempo transcurrido desde la solicitud del servicio hasta que ha sido atendido", "facilidades y flexibilidad para el acceso al servicio (adaptación horaria, recursos de apoyo a los cuidados, etc...)" nivel de satisfacción esperado: 80% de las respuestas afirmativas.
- II. Realización del servicio: indicadores relevantes "se han resuelto las consultas formuladas", "se han trabajado aspectos que han transformado la visión estereotipada de la realidad emprendedora", nivel de satisfacción esperado: 80% de respuestas afirmativas.
- III. Valoración general de la Entidad: indicadores relevantes "profesionalidad del personal", "compromiso claro con la igualdad de mujeres y hombres" "valoración del servicio"; nivel de satisfacción esperado: 80% de respuestas afirmativas.

La revisión de todos los indicadores de calidad, que habrán de incluir indicadores de género y el posterior tratamiento de los resultados, al que habrá de aplicarse la perspectiva de género, para poder conocer las diferencias entre las valoraciones de hombres y mujeres y el origen de las mismas, es el paso previo a la búsqueda de mejoras. La desviación del nivel de calidad esperado está vinculada al análisis de sus posibles causas y las propuestas oportunas para que no se vuelva a producir esta situación. Entre las causas de desvío del sistema trazado pueden encontrarse:

1. Problemas de comunicación de la política de calidad.
2. Falta de compromiso con la misma.
3. Dificultades de comprensión de los principios que rigen la política de calidad.
4. Problemas de aplicación en el desempeño de las tareas de asesoramiento.
5. Falta de motivación e implicación en el desarrollo y ejecución de la política de calidad.

Todas estas causas de desvío pueden ser las mismas que generen la no transversalización de la perspectiva de género y por ello debe indagarse y tratarse de forma paralela. Localizadas y abor-

dadas estas dificultades, se realizarán propuestas para su mejora y se comunicarán los resultados obtenidos, primero al órgano de gestión de la calidad y posteriormente, se comunicarán al servicio de asesoramiento.

La dirección se encargará de fijar los mecanismos oportunos de control tanto interno como externo de la política de calidad y de igualdad así como de asegurar la difusión y el acceso óptimo a la misma. A su vez se facilitará su consulta a los agentes externos interesados y que así lo demanden.

---

## VII. DOCUMENTOS Y REFERENCIAS

---

- 1. Cuestionario de satisfacción de la persona emprendedora*
- 2. Modelo de informe final del servicio de asesoramiento*
- 3. Plan de calidad*

## GLOSARIO

**Acción Positiva:** Medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Tales medidas, que serán aplicables en tanto subsistan dichas situaciones, habrán de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso (Definición de la Ley de Igualdad).

**Acuerdo de transferencia:** Documento contractual por el cual las partes firmantes fijan los términos y condiciones bajo las cuales se explotarán los resultados de una investigación.

**Análisis de género:** Es un proceso teórico/práctico que permite identificar la situación y posición de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida mostrando como se construye el rol de género, el papel de los estereotipos en su perpetuación y la influencia en la atribución de responsabilidades, en el uso del espacio y del tiempo, en el acceso a los conocimientos, al uso y control sobre los recursos. Poniendo, además, en evidencia las diferentes necesidades y prioridades de mujeres y hombres y las desiguales oportunidades éstas por las limitaciones que en su vida introduce el proceso de socialización diferencial.

**Androcentrismo:** Visión de la realidad que sitúa lo masculino como valor, prototipo y referente a imitar y cuya experiencia es interpretada como universal, infravalorando y ocultando los aprendizajes, experiencias y aportaciones de las mujeres. La historia se cuenta desde la perspectiva y las vivencias de los hombres.

**Brechas de género:** Son las diferencias que se dan entre mujeres y hombres en cuanto a oportunidades, acceso, control y uso de los recursos que les permiten garantizar su bienestar y desarrollo humano.

**Business Angels:** Inversor o inversora privada, informal que financia iniciativas empresariales con alto potencial de crecimiento, fundamentalmente start-up mediante capital semilla.

**Calidad del asesoramiento:** Conjunto de características que debe cumplir el proceso de asesoramiento para que sea satisfactorio para las personas usuarias, cumpla con los fines del servicio, permita su seguimiento y tenga un efecto positivo en la igualdad de mujeres y hombres.

**Canales de Comunicación:** Medio o forma que tiene la institución para establecer el contacto con las personas destinatarias. Será de calidad si tiene en cuenta los diferentes medios que utilizan las mujeres y hombres y garantiza el uso de todos ellos para que acceso de ambos sexos no sea discriminatorio.

**Capital Riesgo:** Instrumento de financiación que se articula a través de la participación temporal en el capital de las empresas.

**Capital Semilla:** Cantidad de dinero necesario para que una empresa inicie su actividad comercial.

**Centralidad del empleo o trabajo:** Se refiere al grado de importancia que el empleo tiene en la vida de las personas. Esta importancia es diferente en el caso de las mujeres en la que ocupa un lugar secundario respecto al cuidado y atención a las demás personas. En el caso de los hombres el empleo ocupa el lugar central de su proyecto de vida.

**Comisión de Evaluación:** Órgano formado por personas evaluadoras que decide colegiadamente acerca de las competencias del equipo emprendedor y del potencial del proyecto empresarial.

**Competencia:** Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamiento en el desempeño de actividades personales y profesionales.

**Conciliación vida personal, familiar y profesional:** Armonización de los tiempos personales, laborales y familiares de mujeres y hombres, compartiendo las responsabilidades en la toma de decisiones, planificación, asunción y ejecución de las tareas de la vida familiar.

**Cultura Emprendedora:** Conjunto de valores, creencias y aptitudes comúnmente compartidas en una sociedad, la cual sostiene la idea de que es deseable un modo de vida emprendedor apoyando continuamente la búsqueda de un comportamiento emprendedor efectivo por parte de los individuos o grupos. (Gibb, 1999).

**Discriminación de Género:** Se refiere a toda distinción, exclusión o restricción basada en la construcción social y cultural que se hace de cada sexo. Tiene por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de la persona discriminada, de los derechos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil, o en cualquiera otra esfera.

**Discriminación directa:** Trato desigual a las personas en base a uno de los motivos expresamente prohibidos por el ordenamiento jurídico nacional e internacional, por ejemplo en función de su sexo.

**Discriminación indirecta:** Criterios, medidas, normas e intervenciones sociales o políticas formalmente neutras, que resultan desfavorables para un grupo o colectivo, puesto que no tienen en cuenta la posición inicial desfavorable de la que parte el mismo.

**Emprendimiento:** Actividad basada en la toma de iniciativa para crear nuevos proyectos de actividad económica y profesional.

**Enfoque Integrado de Género:** Metodología de intervención basada en la integración de la perspectiva de género en todas las esferas de la vida, en todos los niveles de intervención y en todas las fases de programación de una intervención. Se conoce también como *Mainstreaming de género*.

**Entorno emprendedor:** conjunto de condiciones extrínsecas que condicionan el desarrollo de un proyecto empresarial.

**Estado del arte:** Análisis que se realiza a través de un proceso de búsqueda y recopilación de diferentes fuentes de información para conocer y sistematizar el nivel de desarrollo científico en determinada área de conocimiento.

**Estereotipos de género:** Los estereotipos de género se refieren a las ideas y creencias profundamente interiorizadas por mujeres y hombres y, por ello, comúnmente aceptadas en la sociedad sobre cómo han de ser y comportarse hombres y mujeres. Contribuyen a perpetuar la sociedad androcéntrica.

**Financiación:** Obtención de fondos, propios o ajenos, para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

**Formación:** Proceso que facilita y refuerza conocimientos, habilidades y conductas para realizar una actividad.

**Género:** Según Gerda Lerner el género es "la definición cultural de la conducta que se considera apropiada a los sexos en una sociedad y en un momento determinado".

**Hito:** Punto de referencia que marca un evento importante para la consecución del proyecto. Su finalidad es servir de meta temporal y de figura de control del avance del proyecto.

**Idea empresarial:** Esencia del proyecto empresarial que describe de manera breve en qué va a consistir. Generalmente es un concepto, intención, conocimiento de la personas emprendedora que no está definido en profundidad. Es el embrión de un proyecto empresarial.

**Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:** Concepto que remite a la necesidad de equivalencia y semejanza entre las condiciones y oportunidades de vida de hombres y mujeres. No obstante esto no significa que sean idénticas entre sí.

**Igualdad formal:** Igualdad de derechos. Supone la equiparación de hombres y mujeres ante el ordenamiento jurídico.

**Igualdad real:** Ausencia de discriminación y posibilidad de acceso, uso y control de los recursos sin sesgos de género.

**Impacto diferencial de género:** Efecto que una intervención tiene en mujeres y hombres. Requiere un proceso de análisis que tenga en cuenta la situación de partida de cada sexo mostrando las brechas de género y el grado en que se han reducido, perpetuado o aumentado tras la intervención.

**Indicador:** Medida cuantitativa que puede emplearse como guía para controlar y valorar la calidad de las distintas actividades de una organización.

**Indicadores de género:** hechos observables que dan cuenta de la situación y posición de hombres y mujeres. Permiten conocer y seguir la evolución de las desigualdades.

**Internacionalización:** Conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

**Lenguaje:** Recurso que hace posible la comunicación y que estructura la percepción de la realidad. Responde a los valores imperantes de la sociedad en la que se utiliza. El lenguaje sexista encierra los valores de la sociedad patriarcal y estructura una percepción sexista de la realidad.

**Maduración de la idea:** Proceso de reflexión y análisis sobre la idea empresarial en la que se consideran aspectos tecnológicos, económicos y de mercado.

**Manual de calidad:** Documento que establece de manera ordenada y sistemática la política de calidad y su aplicación. Define los principios, la estructura organizativa y responsabilidades de los y las trabajadoras en cada uno de los procesos y servicios que desarrolla la entidad.

**Mainstreaming de género:** Término anglosajón que se utiliza para definir la integración de la igualdad de oportunidades para las mujeres en el conjunto de todas las políticas públicas, en todas sus fases (elaboración, aplicación y seguimiento) y actuaciones públicas de los gobiernos (Ver Enfoque integrado de género)

**Medidas de igualdad:** Acciones o intervenciones orientadas a favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, que no necesariamente están dirigidas exclusivamente a mujeres, sino también a hombres y organizaciones. Son de carácter permanente y actúan sobre las barreras estructurales que generan la desigualdad.

**Mentoring:** "Proceso de aprendizaje personal en el que una persona es acompañada por otra con conocimientos y experiencia (persona mentora) que le ayuda a reflexionar y tomar decisiones".

**Metodología del asesoramiento:** Conjunto de reglas y técnicas desarrollados por el equipo asesor para facilitar la homogeneización del proceso, ajustado a las características de las personas emprendedoras, con el fin de que los resultados obtenidos sean los mismos, independientemente del lugar, la forma que se aplique y el asesor o asesora que lo lleve a cabo.

**Organigrama:** Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. (Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos).

**OTRI:** Oficina de Transferencia de Resultados Tecnológicas. Adscritas a universidades y a centros públicos de investigación, tienen como misión promover y dinamizar la cooperación entre los grupos de investigación y el sector productivo, así como la valorización y transferencia de tecnología y resultados de investigación al entorno productivo y a la sociedad en su conjunto

**Pacto de socios y socias:** Contrato privado celebrado entre algunas o todas las personas socias de una empresa con el fin de definir, concretar o modificar sus relaciones internas y las relaciones estatutarias.

**PAIT:** Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación integrado en el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). Este servicio apoya a los y las emprendedoras en la definición y tramitación administrativa de sus iniciativas empresariales (S.L., S.L.N.E y empresario individual).

**Paquete de trabajo:** Descripción cuantitativa y cualitativa de una operación que se realiza dentro del proyecto, por ejemplo, el trabajo que se ha de realizar y el resultado que se desea obtener en una tarea claramente definida dentro del proyecto.

**PAS:** personal administrativo y de servicios de las Universidades.

**Patriarcado:** Modelo de organización social que reconoce que la autoridad y el poder corresponde al patriarca. Supone “el gobierno de los padres”. Ha supuesto el modo de mostrar la diferente posición social de hombres y mujeres, evidenciando el “poder” de los hombres (patrimonio, patria potestad...) y la subordinación de las mujeres.

**Perspectiva de género:** Marco de explicación de la realidad que muestra las relaciones que establecen mujeres y hombres en la sociedad. Tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbitos de una política. (100 palabras para la igualdad)

**Plan de Empresa:** Documento en el que se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio con el fin de evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera.

**Plan Estratégico:** Documento que recoge un conjunto coherente de actuaciones (estrategias) y mecanismos que definen el modo de actuar de la organización para alcanzar sus objetivos. Está fundamentado en un diagnóstico de la situación de partida y sobre la base de la misión, visión y valores de la empresa.

**Socialización diferencial:** Proceso a través del cual los hombres y las mujeres aprenden los valores, expectativas y costumbres que la sociedad les asigna en base a su sexo. En él intervienen una multiplicidad de agentes (familia, escuela, religión, medios de comunicación, etc.) emitiendo, a lo largo de la vida, un mismo y único mensaje: cómo ser hombres, cómo ser mujer.

**Programas de trabajo colaborativo:** Herramientas informáticas de gestión de actividades de forma conjunta tales como archivo de documentación, gestión de personas usuarias, calendario, agenda o emisión de informes.

**Proyecto empresarial:** Plan detallado que desarrolla una idea empresarial.

**Principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres:** Supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.

**Recursos:** Activos y personal de la empresa necesario para el funcionamiento de la misma. Pueden ser bienes tangibles.

**Registro:** Término informático para definir el “conjunto de informaciones relacionadas entre sí que constituyen la unidad de tratamiento lógico de ficheros o memoria”. Es decir, anotación de datos que se realizan en los sistemas internos de gestión: CRM, ERP o sistemas propios diseñados para administrar la información dentro de la Entidad.

**Registros de calidad:** Son las evidencias documentales del desarrollo del servicio conforme a los requisitos recogidos en el Sistema de Gestión de la Calidad. Por ejemplo: cuestionarios de evaluación, formularios de solicitud de documentación, herramientas de toma de datos.

**Rol de género:** Papeles, funciones, actividades y responsabilidades que se atribuyen como “propias” y diferenciadas a hombres y mujeres.

**Segregación del mercado laboral:** Concentración de mujeres y hombres en determinadas profesiones y/o familias profesionales en función de su pertenencia a uno u otro sexo.

**Sexismo:** Ideología que sostiene la subordinación de las mujeres. Considera que el género masculino tiene una superioridad intrínseca sobre el femenino. Implica jerarquización y distinto valor de la realidad de mujeres y hombres. Refuerza y es reforzado por el patriarcado.

**RPT:** Relación de puestos de trabajo.

**Resistencia cognitiva y emocional:** conducta que supone una oposición consciente o inconsciente para el logro de los objetivos emprendedores.

**Sensibilización en Género:** Implica un proceso que facilita generar un cambio de actitud en hombres y mujeres, respecto al reconocimiento y aceptación de que los roles son determinados por la historia, la sociedad y la cultura y que pueden ser modificables.

**Sistematización de la información:** Organización de los datos y documentos facilitados por la persona emprendedora según una estructura establecida que permita su registro y acceso por parte de cualquier miembro del servicio.

**Situación y posición:** Conceptos relacionados con las Políticas de Igualdad que remiten a la presencia de mujeres y hombres tanto horizontal como verticalmente, en un ámbito de análisis o de intervención. La situación refleja la presencia, la cantidad, de mujeres y hombres en una realidad. La posición se refiere al nivel jerárquico o de responsabilidad y se relaciona con el rol de género.

**Spin-Off:** Empresa cuyo modelo de negocio está basado principalmente en conocimiento generado por la Universidad/OPI. Generalmente, aunque no necesariamente, hay una participación del personal investigador ligado a la Universidad origen del conocimiento.

**Transferencia de Conocimiento:** Proceso orientado a la utilización socioeconómica del conocimiento humano, científico y técnico a través de la interacción con terceros en actividades de investigación contratada o en colaboración, consultoría y servicios técnicos, de la protección de los resultados de investigación, las licencias de los derechos sobre los mismos y la creación de Spin-Off.

**Trazabilidad:** Proceso que identifica todos los registros que permiten reconstruir la trayectoria seguida por la persona emprendedora en cualquier momento de su paso por el servicio de asesoramiento con objeto de que pueda ser contrastada tanto interna como externamente.

**Universidad Emprendedora:** Universidad que tiene la habilidad de innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajo en equipo, tomar riesgos y responder a los cambios (Kirby, 2002); incluso transformaciones sustanciales en su organización que permitan afrontar cambios futuros (Clark, 1998).

**Valores:** Principios que fijan nuestra actuación y que serán la imagen de la empresa en el exterior.

**Valorización de la investigación:** Análisis, potenciación y comercialización de resultados de investigación susceptibles de interés para el mercado.

**Ventanilla única empresarial (VUE):** Red de centros creados por la Administración General del Estado, las CC.AA, entidades locales y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio con la finalidad de prestar servicios integrados de información, atención y tramitación orientados a la creación de empresas.



## BIBLIOGRAFÍA

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, Innovatia 8.3, Ejercicio 2011-2012. Uniemprende-Woman Emprend. Universidad de Santiago de Compostela
- ALEMANY, L.; ÁLVAREZ, C.; PLANELLAS M.; URBANO, D.; Fundación Príncipe de Girona; ESADE ENTREPRENEURSHIP INSTITUTE, *Libro Blanco de la iniciativa emprendedora en España*, 2011, Barcelona
- Agrupación de Desarrollo "Excelsa" EQUAL: Gobierno del Principado de Asturias, Fundación Mujeres, *Manual de procedimientos para la incorporación de la igualdad en la gestión empresarial*, 2007
- BAUZÁ VÁZQUEZ, E; BELLO RODRÍGUEZ, A; MARAÑÓN RODRÍGUEZ, E, «La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de la identidad universitaria», *Revista Iberoamericana de Educación*, ISSN 1681- 5653, Vol 40, N°5, 2006
- BIRLEY, S.; WESTHEAD, P., «*Female entrepreneurs: Are they really any different?*» *Journal of Small Business Management*, 27 (1): 32-37, 1989
- BUENO CAMPOS, E; MORCILLO ORTEGA, P; *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*, Universidad Autónoma de Madrid, 2003. Consultado en marzo 2012. [http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16\\_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf)
- CEIN, S.A., ANCES, Ministerio de Ciencia y Tecnología. *La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica*, 2003, ISBN 84-688-2672-3
- Comisión Europea *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa*. 2003. Bruselas. consultado en febrero 2012. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26023\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26023_es.htm)
- Comisión Europea *Apoyo a la creación de empresas. Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas*. Dirección General de Empresa, 2004, Luxemburgo. ISBN 92-894-5468-7
- DGPYME, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, *Iniciativas emprendedoras en las universidades españolas*, 2009. Consultado en Abril 2012. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estudios-IniciativasEmprendedoras.pdf>
- GÓMEZ GRAS, J.M.; MIRA SOLVES, I.; VERDÚ JOVER, A.J., SANCHO AZUAR, J. «Las Spin-Offs académicas como vía de transferencia tecnológica» *Economía industrial*, 2007, ISSN 0422-2784, N° 366: 61-72.
- GÓMEZ OTERO, C. «El Régimen jurídico del pacto de socios y del contrato de transferencia» abril 2012. consultado en abril 2012
- [http://www.parquecientificouva.es/Upload/EVENTOS/ForoUniversidades2012/PONENCIAS/02GomezOtero\\_Foro2012.pdf](http://www.parquecientificouva.es/Upload/EVENTOS/ForoUniversidades2012/PONENCIAS/02GomezOtero_Foro2012.pdf)
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, A.; DÁVILA DÍAZ, M.; ALONSO CUERVO, I., *Guía para identificar la pertinencia de género* Instituto Andaluz de la Mujer, 2005, Sevilla , ISBN: 84-7921-129-6
- GREENE, P.; HART, M., *Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory*, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE), 2003 <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf>

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, *La creación de empresas de base tecnológica en el ámbito universitario a partir de la reforma de la LOU*, 2008, Madrid. Consulta en mayo 2012 [http://www.cebicur.es/documentos/la\\_creacion\\_de\\_empresas\\_en\\_elambito\\_universitario\\_a\\_partir\\_de\\_la\\_reforma\\_de\\_la\\_LOU.pdf](http://www.cebicur.es/documentos/la_creacion_de_empresas_en_elambito_universitario_a_partir_de_la_reforma_de_la_LOU.pdf)
- MONTAÑEZ, B.Y. «Factores condicionantes de la creación de spin-off universitarias: un estudio exploratorio», III Jornada de Pre-comunicaciones a Congresos de Economía y Administración de empresas, 2006, Barcelona.
- ORTÍN ANGEL, P.; SALAS FUMÁS, V;«La creación de Spin-Off universitarios en España: características, determinantes y resultados», *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N° 368, 2008 , pág. 79-95
- PETERS,T., «Excellence in Small and Medium-sized Enterprises: The Relentless Pursuit of Dramatic Difference! », Octubre 2005.
- RedOTRI Universidades (CRUA) Memoria 2010. [http://www.redotriuniversidades.net/portal/index.php?option=com\\_joomdoc&view=docman&gid=628&task=cat\\_view&Itemid=100014&lang=es](http://www.redotriuniversidades.net/portal/index.php?option=com_joomdoc&view=docman&gid=628&task=cat_view&Itemid=100014&lang=es)
- RedOTRI Universidades, *Indicadores en transferencia de conocimiento*, Cuadernos técnicos CRUE, 2010 **ISSN:** 2171-2204
- RODEIRO PAZOS, D; FERNÁNDEZ LÓPEZ, S; RODRÍGUEZ SANDIÁS, A; OTERO GONZÁLEZ, L. *La creación de empresas en el sistema universitario español*, 2008, Universidade de Santiago de Compostela **ISBN** 978-84-9887-003-9
- VERHEUL, I. y A. R. THURIK, «Start-up capital: differences between male and female entrepreneurs», *Small Business Economics* 16 (4), 329-345, 2001.
- RUIZ NAVARRO, J; CAMELO, C; DE LA VEGA GARCIA-PASTOR, I; CODURAS MARTÍNEZ, A; JUSTO, R. «Mujer y desafío emprendedor en España», 2010, Universidad de Cádiz- Instituto de Empresa, Business School.
- [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Catedra\\_Emprendedores/1004677940\\_30620108297.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Catedra_Emprendedores/1004677940_30620108297.pdf)
- TOBÍO SOLER, C; «Conciliación o contradicción: como hacen las madres trabajadoras», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 97, 2002, pp. 155-186. **ISSN** (Versión impresa): 0210-5233.
- RIBAS BONET, M.A; «Desigualdades de Género en el mercado laboral: un problema actual». 2004.
- [http://dea.uib.es/digitalAssets/128/128260\\_4.pdf](http://dea.uib.es/digitalAssets/128/128260_4.pdf)
- "Gender: A Useful Category of Historical Analysis", *American Historical review*, 91,1986, pp. 1053-1075.
- UNIÓN EUROPEA, «Informe sobre políticas transversales en materia de igualdad de oportunidades de la mujer en España y en la UE», Informe N° 3, Valencia, Servicio Unión Europea. 2006.
- MORALES-GUALDRÓN, S.T; GUTIÉRREZ-GRACIA, A; ROIG-DOBÓN, S; «¿Por qué crean Spin- Offs académicas los investigadores españoles?» *Ingenio CSIC-UPV*, Working Paper N° 2009/07.
- NACIONES UNIDAS; Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 4 a 15 de septiembre de 1995.
- <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- GARCIA DE LEÓN, M.A; *Herederas y Heridas sobre las élites profesionales femeninas*, Càtedra, 2002, Madrid. **ISBN: 84-376-2017-1**

- COMISIÓN EUROPEA, *Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Comunicación de la Comisión Europa 2020, Bruselas, 2010.
- EQUAL, Proyecto CALÍOPE. *Protocolo de Implantación de mainstreaming de género*, 2007.
- UNESCO, *Recomendaciones para un uso no sexista del lenguaje*. Servicio de Lenguas y Documentos (BPS/LD) UNESCO. 1999.
- <http://www.unesco.org/new/en/unesco/resources/online-materials/publications/unesdoc-database/>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Datos y Cifras del Sistema Universitario Español. Curso 2011-2012*.
- <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/educacion/universidades/estadisticas-informes/informes/2012-datos-y-cifras-11-12.pdf?documentId=0901e72b81230a74>
- LIKaDI Formación y Empleo, *MAINSTREAMING O ENFOQUE INTEGRADO DE GÉNERO Manual de Aplicación en Proyectos de Empleo*. 2001
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, Junta de Andalucía. *Características de la Participación de las Mujeres en los Procesos de Transferencia de Tecnología a la Actividad Productiva. 2015* [http://www.likadi.com/docs/Informe\\_final\\_v11\\_04122014.pdf](http://www.likadi.com/docs/Informe_final_v11_04122014.pdf)
- Ministerio de Ciencia e Innovación. Unidad de Mujeres y Ciencia. *Cambio estructural de las instituciones científicas: impulsar la excelencia, la igualdad de género y la eficiencia en la investigación y la innovación. 2011*



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD  
INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



[www.innovatia83.es/](http://www.innovatia83.es/)

