



## BRIDGING THE GAP

Acción clave 2 sobre asociaciones estratégicas (EFP) del programa Erasmus+

Número de acuerdo: 2018-1-UK01-KA202-048209

Resultado final

## Marco del programa europeo y resultados de aprendizaje de IO2 para formar a mentores de empresas creativas

Borrador de documento

Desarrollado por RINOVA y el consorcio Bridging the Gap.



## Índice de contenido

Reconocimientos y exención de responsabilidad .....	3
Introducción al marco del programa BtG .....	4
Proceso: metodología y consideraciones .....	6
Grupo objetivo .....	6
Contexto .....	6
Metodología .....	7
Marco del programa para formar a mentores de empresas creativas. ....	10
Conocimientos, competencias y habilidades .....	15

## Reconocimientos y exención de responsabilidad

Este informe lo ha redactado el consorcio del proyecto Bridging the Gap, que está compuesto por:



Podrá obtener información adicional sobre el proyecto y los socios arriba indicados en:

<https://www.bridgingthegapeurope.com/>

Este proyecto se ha elaborado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja la opinión personal del autor. La Comisión no se responsabiliza del uso que se realice de la información contenida en esta comunicación.

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Introducción al marco del programa BtG

Bridging the Gap tiene como objetivo reforzar el perfil laboral y el desarrollo profesional de los mentores de empresas creativas en el campo de la educación y formación profesional (EFP) en Europa. Su grupo objetivo son tutores de EFP (asesores empresariales, profesionales y laborales), profesores, formadores y tutores especializados creativos de EFP, tutores en medios digitales, trabajadores en el ámbito de la juventud, profesores/asesores que apoyan a los jóvenes para realizar proyectos culturales, diseñar polos creativos, centros de aceleración y startups.

Con esta visión en mente, uno de los enfoques de BtG es consolidar un recorrido programático para los mentores, desarrollado como un marco del programa en línea con las especificaciones del marco europeo de cualificaciones (EQF).

Como se ha definido en la aplicación del proyecto de este IO2, nuestro objetivo es:

*«Establecer el marco para un programa europeo modular basado en el perfil laboral y las áreas clave de conocimientos, competencias y habilidades que necesita el mentor de empresas creativas para asesorar y ofrecer ayuda a jóvenes creativos y startups creativas que desean acceder a los sectores creativos y culturales (CCI). Se analizará cada una de las áreas identificadas en el perfil laboral de IO1 para determinar un conjunto de resultados de aprendizaje que constituirá la base de la estructura del programa.»*

En este documento, consolidamos los resultados de un proceso complejo. El perfil laboral y la matriz de competencias generados en IO1 han constituido el punto de inicio de un proceso de diálogo entre socios, profesionales y asesores especializados en cada uno de los países socios. Los mentores de empresas creativas de cada país miembro pusieron a prueba el marco resultante en situaciones reales durante el evento de formación de personal que se celebró en Lárissa (Grecia) entre el 2 y el 4 de octubre de 2019.

El marco final consiste en un conjunto de resultados de aprendizaje agrupados en módulos y descritos mediante criterios de conocimientos, competencias y habilidades (KSA, por sus siglas en inglés) con

los que se pretende facilitar el cumplimiento del EQF y la evaluación comparativa entre países, además de anexos que describen la metodología que sigue esta asociación.

## Proceso: metodología y consideraciones

### Grupo objetivo

El perfil laboral y las normas de competencias del mentor de empresas creativas se centran en quienes trabajan más allá de la educación formal con jóvenes que afrontan dificultades para acceder a los sectores creativos y culturales (CCI) relacionados con desequilibrios geográficos y socioeconómicos, así como con prácticas y estructuras industriales. El mentor refleja la gran proporción de autónomos y empresarios individuales, así como la naturaleza de las trayectorias profesionales en los CCI, al tiempo que trabaja con jóvenes para desarrollar sus competencias empresariales y ofrecer apoyo a las startups y pre-startups.

Aunque los grupos objetivo concretos variarán en función del socio, hemos pensado en dos puntos de entrada principales en los que aplicar el material del programa que obtendremos:

- Profesionales en el campo de la asesoría empresarial que desean ampliar sus conocimientos específicos hacia el sector creativo o trabajar con jóvenes talentos en la financiación de startups.
- Los empresarios creativos y los profesionales de CCI que desean desarrollar sus competencias de orientación.

### Contexto

En el contexto del proyecto de BtG, los resultados de aprendizaje abarcan un amplio abanico de actividades y contextos de lugares de trabajo. El ámbito:

- abarca desde socios que trabajan con participantes jóvenes decepcionados hasta socios que trabajan con empresarios experimentados.
- cubre la gama de los subsectores de los CCI. Los socios ofrecen directamente una actividad de orientación centrada en los subsectores específicos: artesanía, contenido digital, desarrollo cultural y eventos, patrimonio y sector musical. Asimismo, ofrecen orientación en todos los subsectores de los CCI.

Esto se ha considerado como una ventaja en el diseño de IO2 y la metodología se ha diseñado para usar la mejor experiencia de cada socio.

También usamos IO1 como indicador de contexto, con el marco EntreComp como fuente de referencia principal. Una de las definiciones pensadas para nuestro programa fue:

«Como mentores de empresas creativas, nuestro objetivo es aplicar y contextualizar el marco de EntreComp para los CCI como las competencias que deben adquirir nuestros clientes, estudiantes y participantes.»

## **Metodología**

Tras las conclusiones de IO1, se presentó ante los socios una metodología en dos pasos en forma de plan de entrega, así como dos plantillas para los dos pasos propuestos para el proceso de desarrollo de IO2 (consulte los anexos).

Como primer paso, a los socios se les han asignado las cinco áreas iniciales que se definieron en IO1 y, mediante la revisión por homólogos y grupos de desarrollo en sus países, se les solicitó condensar, filtrar, agregar y sintetizar el catálogo de competencias del perfil laboral en un conjunto de resultados de aprendizaje, y se les brindó apoyo adicional para describir dichos resultados de aprendizaje según los estándares del Cedefop y del EQF.

En el siguiente paso, se solicitó a los socios que llevaran a cabo un proceso similar con los conocimientos, competencias y habilidades identificados en IO1 para categorizar, encajar y ofrecer soporte a los RA redactados en el primer paso del proceso.

## **Taller en Lárissa y resultado final**

El resultado de este proceso fue el punto de partida para el taller de Lárissa: módulos que cubrían cinco áreas temáticas e incluían 17 resultados de aprendizaje.

Durante el taller y la prueba de la propuesta inicial, se descubrió que, aunque los módulos iniciales describían correctamente el aspecto clave del campo de trabajo del mentor, resultaba difícil integrarlos de manera que resultaran accesibles para un público más amplio. Este debate provocó un cambio en el enfoque para hacer que los resultados de aprendizaje se centraran más en los participantes. El grupo de personal alcanzó un consenso absoluto para cambiar la estructura superior de cinco módulos

a tres para reflejar el enfoque de EntreComp, un marco de trabajo identificado como esencial para esta práctica durante el proceso de IO1 y que se analizó con más detalle durante el taller de formación de personal.

El proceso en su totalidad acabó resultando productivo de maneras que sobrepasaron nuestras expectativas. No solo se pudo agrupar todo el concepto de IO1 y sus descubrimientos con respecto a EntreComp dentro de un marco cohesionado y práctico, sino que también descubrimos un elemento innovador que se podía analizar con mayor profundidad:

Hemos basado los resultados de aprendizaje en una definición elemental de una relación de mentor eficaz:

**Intervención eficaz del mentor = Aumento de las competencias de EntreComp del mentor**

Desde este punto de vista, somos capaces de adaptar nuestro perfil laboral a las necesidades del empresario.

Al mismo tiempo, queríamos incluir las necesidades empresariales y sus diferentes etapas. El objetivo principal es lograr que el marco sea flexible para reflejar las diversas circunstancias derivadas del trabajo en diferentes subsectores de los CCI.

A lo largo del proceso de prueba, hemos identificado un elemento básico de innovación.

Existe una clara relación entre los niveles de los alumnos, tal y como se describe en nuestro programa:

**Básico / Intermedio / Avanzado / Experto**

con las etapas de un crecimiento y startup empresarial:



### **Semilla / Incubación / Lanzamiento al mercado / Ampliación**

y nuestra nueva estructura de programa combina los conceptos de EntreComp y los RA de BtG y KSA.

### **Ideas y oportunidades / Recursos / En acción**

El análisis de este descubrimiento se convertirá en un resultado de aplicación del proyecto, una fuente para los proyectos futuros y una transferencia de conocimientos a otros sectores.

## Marco del programa para formar a mentores de empresas creativas

Este es el resultado estructurado completo del proceso descrito más arriba, incluido lo siguiente:

- Tres módulos o áreas alineados con EntreComp
- 12 resultados de aprendizaje que contextualizan el perfil laboral de los mentores de empresas creativas
- Un conjunto de descripciones para cada resultado de aprendizaje (conocimientos, competencias y habilidades)

Este material constituirá el punto de inicio para el desarrollo y la integración del contenido de aprendizaje que surgirá en IO4.

## Módulo 1: Ideas y oportunidades

Resultado de aprendizaje 1.1	El mentor debe demostrar experiencia en los sectores creativos y culturales en al menos un subsector específico.
Resultado de aprendizaje 1.2	El mentor debe ser capaz de emplear los métodos de diagnóstico adecuados para evaluar al alumno y el recorrido empresarial, así como para aclarar y especificar los objetivos y ambiciones a corto y largo plazo.

En este módulo, resumimos dos elementos que han destacado claramente durante todo el proceso. Para que el mentor cree un entorno adecuado y sea capaz de impulsar competencias relacionadas con ideas y oportunidades, resulta esencial demostrar una elevada experiencia en los CCI y es vital que el mentor posea experiencia en el uso de métodos y herramientas de diagnóstico para aplicarlos en diversos casos de usuarios.

## Módulo 2: Recursos

Resultado de aprendizaje 2.1	El mentor debe ser capaz de ayudar a crear redes en los sectores creativos y culturales en los ámbitos local, nacional e internacional.
Resultado de aprendizaje 2.2	El mentor debe ser capaz de justificar las necesidades de talento y competencias de un proyecto o negocio de CCI.
Resultado de aprendizaje 2.3	El mentor debe ser capaz de detectar oportunidades de inversión en sectores creativos y culturales específicos.
Resultado de aprendizaje 2.4	El mentor debe ser capaz de desarrollar el potencial social, el autoconocimiento y la autoconfianza.
Resultado de aprendizaje 2.5	El mentor debe ser capaz de impulsar la visión financiera.

En este módulo, adaptamos todas las competencias operativas necesarias por los mentores para impulsar el uso adecuado de recursos por parte de los empresarios. Se trata del elemento central del programa y es el que ofrecerá un mayor número de diferentes métodos que se podrán poner en marcha.

### Módulo 3: En acción

Resultado de aprendizaje 3.1	El mentor debe ser capaz de implicar al empresario en un enfoque de negocio.
Resultado de aprendizaje 3.2	El mentor debe ser capaz de apoyar la creación de un caso de negocio para startups, en el que se analizaría a los clientes, a la competencia y los mercados.
Resultado de aprendizaje 3.3	El mentor debe ser capaz de presentar y lanzar sus productos (se aplica a los CCI).

Resultado de aprendizaje 3.4	El mentor debe ser capaz de diseñar y gestionar un proyecto (se aplica a los CCI).
---------------------------------	--

Resultado de aprendizaje 3.5	El mentor debe ser capaz de negociar y facilitar las relaciones empresariales.
---------------------------------	--

Este módulo agrupa las competencias que necesita el mentor durante la actividad del empresario. Requiere una formación más intensa que los módulos anteriores, así como una implicación más directa por parte del mentor con las actividades del alumno.

## MÓDULO 1

Título de módulo	<b>Módulo 1: Ideas y oportunidades</b>
Nivel de EQF	<b>5</b>
Horas de aprendizaje	

Resultado de aprendizaje 1.1	El mentor debe demostrar experiencia en los sectores creativos y culturales (CCI), y en al menos un subsector específico.		
<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>	<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Definir modelos profesionales, partes interesadas, mercados y público en una amplia gama de subsectores de CCI específicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mostrar experiencia en al menos un subsector de CCI específico como autónomo, startup o gestor de un negocio creativo/cultural.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Justificar que la experiencia tanto del alumno como del negocio está relacionada con las condiciones reales de los CCI.</li></ul>	
Criterios de evaluación:			

<p>Resultado de aprendizaje 1.2</p>	<p>El mentor debe ser capaz de emplear los métodos de diagnóstico adecuados para evaluar al alumno y el recorrido empresarial, así como para aclarar y especificar los objetivos y ambiciones a corto y largo plazo.</p>	
<p><b>Conocimientos</b></p>	<p><b>Competencias</b></p>	<p><b>Habilidades</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar el uso de diversos métodos y herramientas para ofrecer la evaluación inicial al alumno y los negocios de CCI.</li> <li>• Identificar necesidades, límites, objetivos y retos del alumno.</li> <li>• Explicar la estrategia empresarial y su relevancia para el alumno y los CCI.</li> <li>• Evaluar la sostenibilidad de diferentes prácticas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores de éxito y controlar, supervisar y evaluar el progreso del negocio.</li> <li>• Ofrecer las necesidades de diagnóstico para la evaluación, el asesoramiento y las valoraciones para orientar al alumno.</li> <li>• Revisar los objetivos del alumno y evaluar los logros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear límites adecuados para que las habilidades personales no afecten al diagnóstico y la supervisión.</li> <li>• Tener en cuenta los valores, el contexto, así como las circunstancias culturales y personales que afectan a las empresas.</li> <li>• Inspirar y motivar a las empresas e individuos para alcanzar los objetivos.</li> </ul>
<p>Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)</p>		



- El mentor deberá demostrar responsabilidad y compromiso mediante el ofrecimiento de orientación, asesoramiento esencial y apoyo al alumno para su desarrollo profesional.

## MÓDULO 2

Título de módulo	<b>Módulo 2: Orientación sobre recursos</b>
Nivel de EQF	
Horas de aprendizaje	

Resultado de aprendizaje 2.1	El mentor debe ser capaz de ayudar a crear redes en los sectores creativos y culturales en los ámbitos local, nacional e internacional.	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Describir e identificar los contactos del empresario, las redes industriales relevantes, las organizaciones internacionales y las partes interesadas del CCI correspondiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar los sistemas descritos anteriormente y herramientas de comunicación de TI para actualizar y gestionar las oportunidades de trabajo en red.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear conexiones y establecer contactos con miembros del sector para los recién llegados.</li></ul>
Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)		

Resultado de aprendizaje 2.2	El mentor debe ser capaz de justificar las necesidades de talento y competencias de un proyecto o negocio de CCI.				
Conocimientos	Competencias	Habilidades	Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades de talento de un proyecto o negocio del CCI.</li> <li>• Describir el proceso y los requisitos necesarios para definir un plan de desarrollo profesional continuo (CPD) eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un entorno que potencie el talento.</li> <li>• Integrar las necesidades empresariales con el CPD de talento.</li> <li>• Adaptar el aprendizaje a las necesidades de los empresarios creativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar los valores de negocio con los valores personales para crear una cultura empresarial.</li> <li>• Facilitar la integración de las necesidades empresariales y el mercado laboral.</li> </ul>			

Resultado de aprendizaje 2.3	El mentor debe ser capaz de detectar oportunidades de inversión en los sectores creativos y culturales.	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar el ecosistema de la financiación de los CCI, el sector sin ánimo de lucro, público, corporativo y comercial, así como inversores y particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y calcular las oportunidades de financiación en diversos contextos y objetivos.</li> <li>• Evaluar y ofrecer propuestas para diversas oportunidades de financiación.</li> <li>• Impulsar <ul style="list-style-type: none"> <li>• planes de negocio,</li> <li>• carteras creativas y</li> <li>• aplicaciones de financiación pública.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar e integrar oportunidades de financiación para ayudar a los alumnos y a las empresas del CCI.</li> </ul>
Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)		

Resultado de aprendizaje 2.4	El mentor debe ser capaz de desarrollar el potencial social, el autoconocimiento y la autoconfianza.		
<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>	<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir y evaluar técnicas de negociación y persuasión de mediación.</li> <li>• Identificar barreras sociales e industriales y cómo superarlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el impacto de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) con respecto al de DAFO empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar prácticas y políticas sostenibles e inclusivas.</li> <li>• Cuestionar las habilidades y las competencias del alumno para fomentar el autoconocimiento y la autoconfianza.</li> </ul>	
<p>Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas que impulsarán a los alumnos a obtener un conocimiento de su propio potencial emprendedor.</li> </ul>			

Resultado de aprendizaje 2.5	El mentor debe ser capaz de impulsar la visión financiera.		
<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>	<b>Habilidades</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar la planificación financiera y su estructura.</li> <li>• Evaluar la estructura de ingresos y costes de un negocio creativo y cultural mediante herramientas de planificación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, implementar y evaluar decisiones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir información y recursos financieros de forma proactiva y con el nivel adecuado.</li> </ul>
<p>Criterios de evaluación: (Qué indicará que se ha alcanzado el RA.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar el coste de un negocio y las posibilidades de optimización.</li> </ul>		

## MÓDULO 3

Título de módulo	<b>Módulo 3: Orientación para entrar en acción</b>
Nivel de EQF	
Horas de aprendizaje	

Resultado de aprendizaje 3.1	El mentor debe ser capaz de implicar al alumno en un enfoque de negocio.		
<b>Conocimientos</b>	<b>Competencias</b>	<b>Habilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Identificar las prácticas recomendadas y el contexto de al menos una situación y un subsector de CCI específico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estimar el coste de convertir una idea en actividades que generen valor.</li><li>Usar herramientas de gestión de tiempo para mejorar las estrategias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Emplear un enfoque de solución de problemas que potencie las sinergias.</li><li>Promover prácticas reflexivas sobre el éxito y el fracaso.</li></ul>	

Resultado de aprendizaje 3.2	El mentor debe ser capaz de apoyar la creación de un caso de negocio para startups, en el que se analizaría a los clientes, a la competencia y los mercados.	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar competencias de investigación para mejorar las ideas de los proyectos.</li> <li>• Explicar el objetivo de un plan de negocio, su diseño y su estructura, así como describir diferentes métodos para hacerlo realidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Desarrollar y justificar la estrategia del programa del proyecto.</li> <li>• Establecer conexiones nuevas para crear oportunidades que generen valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar conocimientos y recursos para lograr efectos valiosos.</li> </ul>



Resultado de aprendizaje 3.3	El mentor debe ser capaz de presentar y lanzar sus productos (se aplica a los CCI).	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar las ventajas de la comercialización y presentar su estructura incluida en un plan de negocio.</li> <li>• Analizar las ventajas y desventajas de diferentes métodos de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse con diferentes públicos, tonos, estilos y lenguaje corporal, así como en diferentes idiomas.</li> <li>• Demostrar una comunicación eficaz y competencias de persuasión adecuadas para diferentes contextos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la confianza.</li> </ul>

Resultado de aprendizaje 3.4	El mentor debe ser capaz de diseñar y gestionar un proyecto (se aplica a los CCI).	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la planificación de proyectos financieros y de recursos.</li> <li>• Recomendar estrategias y métodos para la gestión de personal y proyectos.</li> <li>• Justificar la planificación de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y gestionar expectativas para situaciones tanto sencillas como complejas.</li> <li>• Gestionar de manera eficaz tanto el tiempo como los recursos.</li> <li>• Demostrar diferentes técnicas para probar un producto mínimo viable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar confianza para convertir los pensamientos innovadores en pasos que permitan pasar a la acción.</li> </ul>

Resultado de aprendizaje 3.5	El mentor debe ser capaz de negociar y facilitar las relaciones empresariales.	
Conocimientos	Competencias	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades viables para encajarlas con las aspiraciones empresariales, profesionales o personales de los alumnos.</li> <li>• Diferenciar los patrones de trabajo y la demanda en diferentes CCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar poseer conexiones con diversas partes interesadas de relevancia para el alumno.</li> <li>• Negociar y mediar entre talentos jóvenes y negocios de CCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la asociación y la colaboración para desarrollar ideas que puedan pasar a la acción.</li> <li>• Responsabilizarse del establecimiento de relaciones y cooperaciones a largo plazo.</li> </ul>