



Espacios de aprendizaje en el ámbito universitario actual: oportunidades para el desarrollo de competencias e implementación de buenas prácticas docentes innovadoras.

Ikasteko espazioak gaurko unibertsitate esparruan: gaitasunak garatzeko eta ikasteko praktika berritzaile hobeak garatzeko aukerak.



Este libro recoge buenas prácticas académicas y de gestión implementadas por el profesorado de la
Universidad de Deusto.

© Unidad de Innovación Docente. Universidad de Deusto, 2018
Edita: Grupo de Comunicación Loyola-Bilbao

ISBN: 978-84-271-4244-2

BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

VIII Jornada Universitaria de Innovación y Calidad:
“Los espacios (físicos y virtuales) al servicio del aprendizaje”

Un nuevo ecosistema de aprendizaje. El Máster Dual en Emprendimiento en Acción

Profesorado: Irene Cuesta Gorostidi e Isabel Fernández Rodríguez



DATOS GENERALES

Nombre de la titulación y asignatura: El diseño del Master Dual en Emprendimiento en Acción supone una innovación en pedagogía por su carácter dual (compartiendo responsabilidad en el aprendizaje del participante en el máster), por ser en acción (basado en retos reales propuestos por las empresas a los que hay que dar una respuesta concreta y real). Supone igualmente una innovación en gestión (puesto que lleva implícito nuevas formas de coordinarse entre los agentes) y a futuro puede suponer una innovación en investigación (al estar experimentando nuevos modelos de aprendizaje en base a un ecosistema y al medir su impacto social).

El Máster Dual en Emprendimiento en Acción se está desarrollando en colaboración entre diversos agentes y centros de la Universidad tal y como mencionábamos más arriba.

Está promovido desde el Vicerrectorado de Emprendimiento, Formación Continua y Formación Dual. Académicamente está adscrito a la Facultad de Ingeniería pero según la Resolución adoptada por el Consejo de Dirección de fecha 29 de Noviembre de 2016 están también adscritas también las siguientes Facultades:

- Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
- Facultad de Psicología y Educación
- Deusto Business School
- Facultad de Derecho

El proyecto se enmarca también en la misión de Deusto Social Lab y afecta directamente a dos de sus unidades:

- Área de Formación Continua y Dual de la UD
- Centro de Innovación y Emprendimiento de la UD

Además, se cuenta con la colaboración de otros centros vinculados a la Universidad de Deusto como son:

- ORKESTRA

- Deusto Tech

En cuanto a las empresas e instituciones colaboradoras, en la primera edición se ha contado con la implicación de: Gobierno Vasco- Departamento de Empleo, Fundación BBK, Tecnalia Ventures, CIE Automotive, Deloitte, Petronor, Fundación Urbegi, Salto Systems, Euskaltel, IDOM, Siemens-Gamesa.

Destinatarios:

Uno de los puntos diferenciales del máster es la diversidad de perfiles de sus participantes, tanto a nivel de formación de partica (para cualquier rama de conocimiento) como de su nivel de experiencia profesional previa (desde recién graduados hasta profesionales con años de experiencia). Este es un valor que a veces es difícil de percibir pero que en las dinámicas que se crean se puede contrastar.

Por ello, los participantes potenciales del Máster pueden ser:

- Profesionales en activo de las empresas colaboradoras del Máster para el desarrollo de las habilidades intra-empresariales dentro de la organización.
- Titulados Universitarios de reciente graduación, sin experiencia o con poca experiencia profesional, que busquen mejorar sus habilidades empresariales.
- Titulados Universitarios con una experiencia profesional relevante a lo largo de los años, que estén en activo en la actualidad y que puedan estar interesados en llevar a cabo proyectos de intra-empresarial dentro de sus organizaciones ya que su empresa lo ve como una oportunidad
- Titulados Universitarios con una experiencia profesional relevante a lo largo de los años, que no estén en activo en la actualidad o que estén dispuestos a tomarse un año porque están pensando en emprender.



DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

1. Descripción General

- Modalidad de impartición: Presencial y Dual
- Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas en el primer año de implantación: 15
- Número de ECTS del título: 60
- Campus de adscripción: Campus de Bilbao
- Lugar de impartición: Campus de Bilbao y empresas participantes en el programa
- Idioma de Impartición: Castellano

(como resumen de cómo está estructurado, se recomienda visualizar el siguiente vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=S-lrljr34c&t=17s>)

2. Objetivos:

Objetivo doble: el máster en sí mismo y el master como vía de aprendizaje en lo dual y en la relación con las empresas.

- Formar profesionales capaces de concebir y liderar proyectos innovadores de emprendimiento que contribuyan al desarrollo y a la competitividad de nuestro tejido económico y social
- Realizar una primera experiencia Dual en Deusto que nos permita aprender de un ámbito nuevo para la universidad y extraer aprendizajes que nos permitan ir construyendo entre todos un modelo dual propio de la Universidad de Deusto y en relación con el resto de agentes (organizaciones colaboradoras).

3. Atributos diferenciales

Los atributos diferenciales principales del Máster Dual en Emprendimiento en Acción son:

- Emprendimiento aplicado. Los aprendizajes desarrollados por los participantes en el ámbito del emprendimiento e innovación se realizan en un contexto empresarial real. Como consecuencia de ello, las limitaciones, las oportunidades, los riesgos y los progresos serán auténticos, contribuyendo a un aprendizaje experiencial que complementará al aprendizaje teórico, que serán objeto de la Academia.
- Interdisciplinar. El emprendimiento es un fenómeno, un proceso transversal a las tradicionales áreas de conocimiento científico, de forma que de manera permanente desborda sus límites. Esta característica supone una oportunidad para poner en valor gran parte de las principales capacidades de la Universidad, esto es, las relacionadas con las ciencias sociales y humanas, las económico-empresariales y las tecnológicas. Así mismo, desde el punto de vista interno a la Universidad plantea un enorme desafío y al mismo tiempo una enorme oportunidad de ofrecer dentro de un mismo máster materias heterogéneas que enriquecen el desarrollo profesional y humano de la persona.
- Formación dual. Ello ha implicado un proceso de trabajo a favor del co-diseño, co-impartición, co-evaluación y una coordinación constante entre todos los agentes que han participado para el seguimiento del mismo.
 - Formación co-diseñada y co-impartida por la empresa. Los agentes del sistema económico y social imparten contenidos que contribuyen al desarrollo de competencias que la propia realidad empresarial y social considera claves y por tanto demanda en su día a día. Sin embargo es conveniente señalar que en el diseño del programa formativo se ha tenido en cuenta que la supervisión, la evaluación de competencias, así como el resto de aspectos académicos se llevará a cabo por los profesores de las diversas Facultades que colaboran en el MDEA.
 - Formación que alterna diferentes espacios de aprendizaje. El ejercicio simultáneo de la actividad formativa y la actividad profesional por parte de los participantes en el MDEA supone una sustancial diferencia respecto a los tradicionales enfoques de formación que tienen lugar únicamente en el aula. La experiencia de aprendizaje se extiende a otros espacios de la realidad socio-económica-empresarial, esto es, en los propios espacios que los socios-colaboradores presten al Máster. Haciendo permeables la empresa y la Universidad, estableciendo un nuevo y fructífero diálogo universidad-empresa-sociedad.
 - Formación liderada por facilitadores con diferentes perfiles. En el Máster participan facilitadores y asesores de la UD y de la empresa con un grado de coordinación muy alto entre ellos para que el proceso de aprendizaje tenga lugar de una forma integral, poniendo en el centro del mismo al participante. Se ha hecho especial hincapié en contar con un conjunto de

profesionales expertos en las temáticas, tanto a nivel académico como a nivel experiencial.

- Búsqueda de un Modelo equilibrado “hacer-reflexionar”. Frente a otros esquemas de emprendimiento e innovación basados únicamente en la experimentación permanente, el MDEA contribuye aportando aprendizaje experiencial y además conocimiento científico y teórico, mediante la reflexión analítica y crítica a los procesos de transformación emprendedora. El binomio acción-reflexión aspira a convertirse en un paradigma válido mediante un modelo de aprendizaje en el que el desarrollo de la persona es central para cualquier actividad transformadora.

4. Estructura y metodología

Módulo 1:

24 ECTS | 2 materias | 8 temáticas | 12 semanas | 9 retos en organizaciones | 2 días en la empresa-2 días en la universidad. APRENDIZAJE BASADO EN RETOS.

El módulo 1 se orienta a que los participantes **se preparen, se entrenen, para ser capaces de llevar un proyecto innovador adelante**. Para la asimilación de las temáticas, semanalmente los participantes deben resolver un reto real propuesto por una empresa, con el acompañamiento de un equipo de facilitadores.

La metodología que se utiliza en la resolución del reto es Design Thinking

Módulo 2:

12 ECTS | 2 materias | 12 temáticas | 12 semanas | 10 horas/semana en la UD

Cada temática se aborda a través de sesiones específicas, cuyo objetivo es complementar el aprendizaje experiencial a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo del proyecto de emprendimiento que realizan en paralelo en el módulo 3.

Cada sesión contiene un marco conceptual de cada temática y se orienta al ámbito de los proyectos en marcha. Los participantes realizan una aplicación práctica a sus propios proyectos. El/la Facilitador/a realiza una serie de preguntas de reflexión orientadas que les ayuden a entender cómo abordar ese concepto a su proyecto concreto.

Las sesiones pueden estar compuestas de actividades de diferente naturaleza: Sesiones conceptuales (para el marco conceptual), Sesiones mostrando herramientas concretas, Sesiones de contraste en las que los participantes van exponiendo sus dudas respecto al proyecto que están haciendo en el área temática concreta. (un lugar de conversación constructiva en las que los participantes buscan otras opiniones y miradas que alimenten su proyecto)

Módulo 3

24 ECTS | 1 materia - Proyecto de (intra)Emprendimiento | 6 meses | 3,5 días/semana en la empresa donde desarrolla el proyecto de emprendimiento.

A lo largo de 6 meses, los participantes desarrollan un proyecto de (intra)emprendimiento, bien solos o en equipo, depende de cómo hayan sido asignados. El proyecto realizan contratados por la empresa en cuestión y son acompañados a lo largo del proceso por un equipo de asesores:

- Asesorías técnicas (por parte del Asesor de la empresa – de carácter temático – y por parte del Asesor de la Universidad – del proceso de trabajo Lean Start Up y Metodologías Ágiles –)
- Asesorías personales (por parte del Asesor en Desarrollo Persona-metodología Counselling)

Para el seguimiento del proceso de desarrollo técnico del proyecto se utiliza una aplicación digital desarrollada por una empresa incubada en el vivero de la Universidad.

El resultado final se presenta en un documento “Proyecto de Emprendimiento” y se defiende ante un tribunal final diverso formado por miembros de la Universidad y de las Organizaciones. Asimismo, aquellos proyectos que se considere que están preparados para ‘salir’, tomarán parte en la plataforma Crecer+ de Orkestra, que une intereses entre emprendedores e inversores.

5. Cronograma:

Módulo 1: Septiembre-Diciembre

Módulo 2: Febrero-Mayo

Módulo 3: Enero-Junio



RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Personas implicadas en el master:

- 8 facilitadores de la universidad del Módulo 1
- 18 facilitadores de las empresas en el Módulo 1
- 15 facilitadores de la universidad en el módulo 2
- 4 asesores de desarrollo de proyecto de la universidad en el módulo 3
- 13 asesores de desarrollo de proyecto de las empresas en el módulo 3
- 6 asesores de desarrollo personal en el módulo 3
- Además de las 6 personas del equipo coordinador y de desarrollo, ya mencionadas en el segundo apartado de este documento
- En total, 70 personas a las que ha habido que coordinar

Recursos materiales:

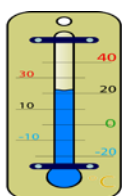
- Para todas las sesiones de trabajo en equipo y con la metodología Design Thinking, los materiales son clave así como los espacios donde se desarrollan: espacios abiertos, con mobiliario flexible, con muchas pizarras para los diferentes equipos y materiales de pensamiento en equipo (post-its, etc.)
- Material de comunicación y herramientas de coordinación ágil

Es preciso señalar que el Máster tiene un carácter interdisciplinar y que, por ello, es un Máster en el que están implicadas todas las Facultades de la Universidad de Deusto (con la excepción de la Facultad de Teología en estos momentos). Ello ha requerido un nivel de coordinación entre representantes de todas las Facultades y, asimismo, por su formato, en el Máster se han identificado nuevos roles: los facilitadores y asesores (tanto de las empresas como de la Universidad).

A fecha de hoy, podemos concretar que han participado 20 facilitadores de la UD, 9 facilitadores de empresas colaboradoras, 4 asesores de desarrollo de proyecto de la UD, 13 asesores de proyecto de las empresas colaboradoras y 6 asesores de desarrollo personal.

Al implicar un nuevo modelo de gestión, el diseño y puesta en marcha del máster supuso la creación de un equipo de trabajo mixto formado por:

- Iñaki Vazquez: Director Académico (Facultad Ingeniería) ivazquez@deusto.es
- Isabel Fernández: Coordinadora de los aspectos metodológicos del máster y facilitadora isabel.fernandez@deusto.es
- Janire Gordon: Apoyo a la Coordinación en el ámbito metodológico y de la comunicación del Máster y facilitadora janiregordon@deusto.es
- Irene Cuesta: Directora Formación Continua y Dual de la UD y coordinadora de la comunicación del Máster irene.cuesta@deusto.es
- Victor Urcelay: Vicerrector de Emprendimiento y Coordinador con empresas colaboradoras a nivel institucional victor.urcelay@deusto.es
- José Luis Larrea: Miembro de Consejo de Gobierno de la UD, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab, facilitador del máster y Coordinador con empresas colaboradoras a nivel institucional jl.larrea@hotmail.es



REFLEXIÓN Y VALORACIÓN

Evaluación de la Buena Práctica y lecciones aprendidas

El master comenzó su andadura en el año 2016 y su primera edición ha comenzado en el curso 2017/2018. Por lo que todavía no hay un resultado final, pero sí muchos aprendizajes en lo que va de recorrido que puede ser extrapolables a otros servicios de Deusto, desde su propia concepción y diseño hasta los resultados intermedios que vamos obteniendo. Estamos experimentando para contribuir a sentar las bases de lo que podría conformar en un futuro el modelo dual propio de la UD.

Desde el comienzo lo hemos enfocado como una experiencia piloto de la que extraer aprendizajes para la Universidad y que nos permita poco a poco ir mejorando el 'producto' e ir testeando el modelo dual propio que buscamos para la UD . Esto nos ha hecho poner la atención en la valoración del proceso y no solo del resultado.

En enero 2018 el equipo de coordinación hemos realizado una valoración intermedia y su resultado ha sido muy satisfactorio aunque hemos identificado áreas de mejora y de

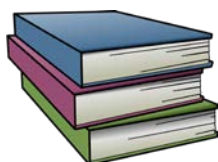
resideño para próximas ediciones. La valoración se ha realizado desde las diferentes ópticas de los diferentes agentes que intervienen: participantes-alumnado, enlaces y directivos de las empresas colaboradoras, facilitadores de la universidad y de las empresas y el propio equipo coordinador:

- Todos los colectivos han señalado que se han cumplido o se están cumpliendo sus expectativas
- el 100% de los facilitadores quieren repetir en próximas ediciones
- los participantes lleva una trayectoria ascendente en el proceso de learning by doing y su percepción es satisfactoria. Se recomienda visualizar el vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=4Y65FDn1zew&t=29s>

Lecciones aprendidas:

Estamos en un buen camino y se hace camino al nadar. En este recorrido, hemos aprendido lo siguiente:

- El modelo Dual requiere de la coordinación de múltiples agentes con una visión común a lo largo de un proceso. Crear esa visión común requiere de muchos espacios de conversación y todo esto ha de ser gestionado y coordinado de forma diferente.
- El modelo Dual requiere otro tipo de relación entre la Universidad y los agentes económicos y sociales con una visión integral que permita codiseñar el proceso de aprendizaje orientado al alumno/aprendiz. Y esto requiere de nuevos roles y funciones y dedicaciones, tanto en la Universidad como en la empresa
- El proceso de aprendizaje es incierto en cuanto a resultados porque no se mide ni se evalúa de la misma manera que un proceso teórico. Los métodos de evaluación habituales ya no (siempre) valen.
- Aprender a facilitar es algo complejo y que hay que entrenarse. Es imprescindible generar espacios de formación para desarrollar este tipo de competencias . La formación a formadores es fundamental, no solo en la empresa sino también en la Universidad.
- Tanto en la empresa como en la universidad tenemos que cambiar la forma en la que trabajamos para superar la barrera mental tan intrincada que señala que la teoría está en la universidad y la práctica en la empresa ($1+1=2$) cuando, buscando los cauces y creando las condiciones adecuadas, el resultado podría ser exponencial.
- Un nuevo modelo de hacer las cosas, requiere de un nuevo lenguaje, un nuevo sistema de comunicación y una nueva forma de relacionarnos y trabajar juntos organizaciones y universidad. Más intensiva, pero mucho más emocionante.



REFERENCIAS

Marco conceptual y Referencia bibliográficas que apoyan esta buena práctica

El marco conceptual recoge distintas aportaciones en los diferentes ámbitos en los que trabajamos en el máster:

- En el ámbito del emprendimiento, el marco conceptual del Título Propio en Innovación y Emprendimiento de la UD que se recoge en varias publicaciones que

mencionamos a continuación y que está basada en la definición de emprendedor de Timmons (2000):

- Ibáñez-Romero, A. & Zabala-Iturriagagoitia, JM (2016): "iNNoVaNDiS: A 10-Year Experience in Entrepreneurship and Innovation Education" in Papadopoulus, PM, Burger, R & Faria, A eds Advances in Digital Education & Lifelong Learning (Volume 2): Innovation and Entrepreneurship in Education, Bingley (UK), Emerald Books, pp.195-224.
- Ibáñez, A. et al. (2014): La Emoción de Emprender desde la Universidad: La Universidad como Vivero de Personas Emprendedoras, Bubok - -, Madrid. ISBN 978-84-686-5021-0

- En el ámbito del aprendizaje, el concepto didáctico conocido como Learning by doing o Enseñanza Ligada a la Acción:
 - Roger C. Schank: "What We Learn When We Learn by Doing", Institute for the Learning Sciences Northwestern University, Technical Report No. 60 (1995)

- En el ámbito de la creatividad y resolución de retos, la metodología de Pensamiento de Diseño o Design Thinking y Metodologías Ágiles y Lean Start Up:
 - báñez, A. (2015): "ShakeAway Weekend: Training to Behave in a More Creative Way" en Remenyi D. eds The Innovation & Entrepreneurship Teaching Excellence Awards 2015: An Anthology of Case Histories, Reading (UK), Academic Conferences & Publishing International Limited, pp.45-57
 - Eric Ries (2011): "The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses (Viking)"

- En el ámbito de la formación dual:
 - European Commission (2012), "Rethinking Education"
 - European Network of Cooperative and Work Integrated Higher Education (2014), "A handbook for implementing Co-op education model"
 - ACUP (2014): "Promoció i desenvolupament de la formació dual en el sistema universitari català"

- En el ámbito de la Asesoría en Desarrollo Personal, Asesoría desarrollo personal counselling y cuestiones sobre bienestar:
 - Rogers, C (2002 -1961 primera edición) "El proceso de convertirse en persona". Barcelona. Paidós
 - Maslow, A.H (1976) "El hombre autorrealizado". Barcelona. Kairós
 - Fromm, E (1976) "¿Tener o ser?". Mexico FCE
 - Frankl, V. (1999) "El hombre en busca de sentido". Barcelona. Herder
 - Bisquerra, R. (2013) "Cuestiones sobre Bienestar". Editorial Síntesis