

# INFORME PARA AUTOEVALUACIÓN ACREDITA

---

GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E  
INNOVACIÓN



ENPRESAGINTZA  
FAKULTATEA

FACULTAD DE  
EMPRESARIALES

28/10/2016

Año Académico 2016/17

---

## INDICE

### 1. INTRODUCCIÓN

#### I.0. NOTAS PREVIAS

#### I.1.- Datos identificativos del título

#### I.2.- Proceso que ha conducido a la elaboración y aprobación de este informe.

#### I.3.- Valoración del cumplimiento del proyecto establecido

#### I.4.- Motivos por los que no se ha logrado cumplir todo lo incluido en la memoria de verificación

#### I.5.- Valoración de las principales dificultades

#### I.6.- Medidas correctoras que se adoptaron

#### I.7.- Previsión de acciones de mejora

### 2. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS Y DIRECTRICES

#### II.1. Dimensión: Gestión del título

##### Criterio 1. Organización y desarrollo

##### Criterio 2: Información y Transparencia

##### Criterio 3: Sistema de garantía interno de calidad (SGIC)

#### II. 2. Dimensión: Recursos

##### Criterio 4: Personal académico

##### Criterio 5: Personal de apoyo, recursos materiales y servicios

#### II.3. Dimensión: Resultados

##### Criterio 6: Resultados de aprendizaje

##### Criterio 7: Indicadores de satisfacción y rendimiento

### 3. ANEXO: EVIDENCIAS E INDICADORES

## 1. INTRODUCCIÓN

### I.0. NOTAS PREVIAS

El presente informe de autoevaluación del Grado Universitario en Liderazgo Emprendedor e Innovación ha sido elaborado para su presentación en el programa ACREDITA, siguiendo los protocolos publicados por ANECA y UNIBASQ. El listado de evidencias e indicadores se basa en lo establecido por el protocolo de ANECA y comprende los seis últimos cursos, desde el cursos 2009/10 hasta el 2015/16.

Se ha estructurado en tres apartados: **Introducción** (apartado I con Anexos complementarios), **Cumplimiento de los criterios y directrices** (apartado II con las evidencias obligatorias y optativas) y **Anexo** (se incluyen las Tablas).

En cada una de las dimensiones del apartado II se realiza una valoración descriptiva y otra semicuantitativa. En las valoraciones descriptivas se indica, mediante un código asignado a cada uno de ellos, las evidencias o indicadores en que se fundamenta el análisis realizado para la autoevaluación.

Además, el Anexo recoge siete tablas en las que se presentan la relación de evidencias e indicadores solicitados por las Agencias de Calidad. Las tablas 5, 6 y 7 presentan listados de evidencias, referenciadas en el texto, que pueden ser consultadas y que se adjuntan en este documento.

### I.1.- DATOS IDENTIFICATIVOS DEL TÍTULO

Denominación	Liderazgo Emprendedor e Innovación
Menciones/Especialidades	
Nº créditos	240
Universidad	Mondragon Unibertsitatea
Centro(s) donde se imparte	Facultad de Ciencias Empresariales y Laboratorios Exteriores
Nombre del Centro	Facultad de Ciencias Empresariales (Campus Oñati)
Menciones/Especialidades que se imparten en el centro	
Modalidad en la que se imparte el título, y los campus y laboratorios	Presencial (Campus Bidasoa, Oñati y Bilbao)  Semipresencial (Laboratorios Exteriores: Madrid, Barcelona, Valencia, Amsterdam y Querétaro)

## **I.2.- PROCESO QUE HA CONDUCIDO A LA ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE ESTE INFORME.**

Se han constituido dos equipos de trabajo para la elaboración y aprobación de este informe:

1. *Equipo de aprobación del proceso y del informe de autoevaluación.* Formado por: el Coordinador Académico, los Coordinadores del título, Coordinadores de los laboratorios, Técnico de Calidad y el Secretario Académico.
2. *Equipo de recopilación de evidencias e indicadores y de redacción del informe de autoevaluación.* En este equipo han participado el Coordinador Académico, el Equipo de Coordinación del título, el Secretario Académico, un asistente y la Coordinadora de gestión de personas.

Las fases seguidas para la elaboración del informe han sido:

Paso 1.- Designación de los equipos y definición del proceso.

Paso 2.- Lectura comentada del protocolo de ACREDITA (guías ANECA y UNIBASQ).

Paso 3.- Identificación de las evidencias e indicadores requeridos.

Paso 4.- Elaboración del primer borrador del informe de autoevaluación y contraste con el equipo de aprobación.

Paso 5.- Correcciones y aprobación del informe final.

El equipo de recopilación y redacción del informe de autoevaluación preliminar ha mantenido reuniones en las que se han revisado, por un lado, la situación de las evidencias e indicadores de cada apartado y, por otro lado, se ha elaborado la valoración semi-cuantitativa y descriptiva de cada una de los criterios solicitados.

## **I.3.- VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO ESTABLECIDO**

El Grado universitario en Liderazgo Emprendedor e Innovación de Mondragon Unibertsitatea obtuvo la evaluación favorable de ANECA en comunicación de julio del 2009. Por tanto, el título aquí presentado cumple con los requisitos de evaluación según lo establecido en el Real Decreto 1393/2007 modificado por el Real Decreto 861/2010. Su implantación se inicia en el curso académico 2009/10 en el campus de Bidasoa, 2010/11 en el campus de Oñate, 2013/14 en el campus de Bilbao; 2012/13 en los laboratorios de Ámsterdam y Madrid, 2014/15 en los laboratorios de Barcelona y Valencia, y en 2015-16 en el laboratorio de Querétaro.

Cabe recordar que una primera modificación de la memoria se verifica en enero de 2014 y una segunda modificación se verifica en octubre de 2015, dando lugar a la creación e implementación de laboratorios de emprendimiento mediante la modalidad semipresencial.

El proyecto establecido en la memoria de verificación se ha cumplido satisfactoriamente, tal y como se ha ido registrando en los distintos informes de seguimiento. El título ha presentado 5 informes de seguimiento ante la agencia de evaluación. (del 2010/11 al 2014/15)

El Sistema de Garantía Interno de Calidad (SGIC) se pone en marcha en el curso 2013/2014 y ha sido evaluado por UNIBASQ en diciembre de 2015. El SGIC recoge la política de calidad de la Facultad de Empresariales, y se establecen los procesos y procedimientos así como el panel de mando de garantía de calidad.

## Claves metodológicas del grado

El Grado LEINN se sustenta en tres pilares básicos:

1. *Materias básicas*: Las materias básicas ayudan en la adquisición de los conocimientos básicos de los estudiantes. Dichas materias, trabajadas a lo largo de los cursos 1 y 2, aportan a los estudiantes las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus proyectos reales.
2. Viajes de aprendizaje: Los viajes de aprendizaje, obligatorios para todos los estudiantes e incluidos dentro del plan de estudios, constituyen uno de los ejes de su proceso de formación. Dichos viajes de aprendizaje tiene unos objetivos de aprendizaje claramente definidos y se realizan a:
  - a. Primer curso: Laboratorio de emprendimiento (Finlandia, Mondragon, etc)
  - b. Segundo curso: Ecosistemas de emprendimiento e Innovación (San Francisco, USA)
  - c. Tercer Curso: Economías emergentes (Shanghai y Kunshan en China y Pune, Mumbai, Kolkata en India)
3. Proyectos reales: La base del grado lo constituyen los denominados proyectos reales, es decir, proyectos en los que los estudiantes del grado LEINN van adquiriendo las competencias previstas en el perfil de salida. Dichos proyectos reales se realizan con clientes y empresas reales. Para ello, los estudiantes en 1º crean su propia empresa que será la herramienta de aprendizaje sobre la que irán afianzando la adquisición de las competencias del grado.

Así, como se ha mencionado, los alumnos de LEINN desarrollan proyectos reales, con clientes reales durante los 4 años del grado. A través de la metodología de aprender haciendo y aplicando las herramientas de aprendizaje que facilitan este proceso de aprendizaje, los alumnos adquieren las competencias necesarias para ser emprendedores de equipo. Los proyectos emprendedores que desarrollan les permite adquirir conocimientos en diversas asignaturas las cuales están definidas en el plan de estudios del grado.

## Organización y desarrollo

Si bien inicialmente el grado se inició en el campus de Bidasoa (Irún) de la Facultad de Mondragon Unibertsitatea en el curso académico 2009/10, el interés suscitado ha obligado a ir abordando cuestiones relacionadas con su expansión. Así, en primer lugar, el grado se amplió a Oñati en el 2010/11 (sede principal de la facultad). La vocación de la Facultad ha sido atender los intereses allá donde han surgido, pero, en todo caso, vinculado y orientado al desarrollo del entorno local. Así han surgido oportunidades en Madrid, Amsterdam, Valencia, Barcelona, Querétaro entre otros lugares. En cada lugar, los agentes que se han acercado han sido diversos, entidades públicas, público-privadas, locales, universitarias o de comunidades de emprendedores. Actualmente (curso 2015-16) el proceso formativo del grado se desarrolla en siete laboratorios de emprendimiento o *labs* (terminología empleada internamente para referirse a cada uno de los espacios geográficos donde se produce el proceso de aprendizaje): Irun, Oñati, Bilbao, Madrid, Amsterdam, Barcelona, Valencia y Querétaro.

Ante esta situación, desde Mondragon Unibertsitatea, se optó por modificar la memoria (en el curso académico de 2013-14), incorporando una modalidad semipresencial a la presencial, para dar una respuesta efectiva a todas estas situaciones, garantizando en todo momento la homogeneidad de los programas formativos y la adquisición de las competencias previstas en la memoria de verificación. Todos los alumnos de LEINN están matriculados en Mondragon Unibertsitatea, pero en función del itinerario seleccionado su proceso de aprendizaje se produce de forma diferente (respecto al desarrollo de los proyectos que es la pieza fundamental del método de aprendizaje en LEINN).

Los alumnos de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco), se matriculan en el itinerario presencial, las materias básicas las realizan de forma presencial en los campus de Irun, Oñati o Bilbao, los viajes de aprendizaje en los países arriba señalados y los proyectos reales, con empresas del entorno en el que operan (Irun, Oñati o Bilbao).

Por su parte, los estudiantes de fuera de la CAPV se matriculan en el itinerario semi-presencial, las materias básicas las realizan de forma on-line, los viajes de aprendizaje en los países arriba señalados, y los proyectos reales, con empresas del entorno en el que operan (Madrid, Amsterdam, Barcelona, Valencia o Querétaro).

### **Laboratorios de emprendimiento**

¿Cómo se deben establecer vínculos entre las formas cooperativas e individuales con las organizacionales?, ¿Qué herramientas se deben desarrollar para acelerar el conocimiento y aprendizaje?; y finalmente, ¿Cómo se puede aplicar este conocimiento en las empresas de nuestro entorno?.

Tal y como se ha señalado anteriormente, el concepto de Laboratorio de Emprendimiento es un concepto clave para entender la realidad del grado.

Los laboratorios de aprendizaje son herramientas que le permiten a cualquier tipo de organización reformar o validar sus modelos mentales, es decir, la percepción que tiene una persona o grupo de personas de determinadas tareas, actividades y procesos. A nivel de enseñanza universitaria, permite al estudiante aplicar y validar los conocimientos que adquiere a lo largo de su formación. En un contexto global se encuentran diversas aplicaciones de laboratorios de aprendizaje y nosotros desde la red de Mondragon Team Academy vamos a una aproximación de laboratorio de emprendimiento donde los alumnos del grado de LEINN aprenden a emprender haciendo (y no mediante simulaciones empresariales).

En la propia misión de Mondragon Team Academy, como unidad de emprendimiento de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y MIK Research (centro de Investigación en Gestión de MONDRAGON CORPORATION), se busca renacer el espíritu emprendedor y la capacidad creadora de la comunidad emprendedora de Mondragón de los comienzos de la experiencia cooperativa. Creando una comunidad abierta y global de equipos emprendedores cooperativos, multidisciplinares, multigeneracionales y multiculturales.

Para ello se ha desarrollado el concepto de “ecosistemas de emprendimiento e innovación” como herramienta para conseguirlo (ANEXO 1: *Presentación sobre ecosistemas de emprendimiento*). La

sede de Bilbao es sin duda un proyecto clave para entender el modelo de estos estudios, su enfoque y orientación (conceptualizado como *Bilbao Berrikuntza Faktoria*-BBF o Factoría de Innovación de Bilbao, ver ANEXO 2). El grado ha progresado de manera rápida y muy positiva en muchos sentidos, y el reto de dar la máxima coherencia y visibilidad al proyecto es sin duda destacable.

El Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, con una metodología de aprender haciendo a través de proyectos reales ha desarrollado una red de laboratorios a lo largo de diferentes comunidades autónomas y regiones que permiten que los alumnos puedan desarrollar las actividades en dichos laboratorios.

Un laboratorio de emprendimiento es un espacio físico adaptado a las necesidades de los alumnos de LEINN, donde pueden trabajar en los proyectos emprendedores, con una estructura similar a los espacios de *co-working* (trabajo colaborativo). El objetivo principal de un laboratorio de emprendimiento es ofrecer un entorno que favorezca la experimentación, creatividad y desarrollo de nuevos conceptos, proyectos emprendedores, en definitiva nuevos negocios que tengan un impacto positivo en la economía y sociedad en general.

Estos laboratorios de emprendimiento tienen el objetivo de ser un ecosistema de emprendimiento e innovación anteriormente mencionado, donde a través de la colaboración entre diferentes agentes (emprendedores, empresas, universidad, administraciones públicas, etc.) se desarrollan nuevas empresas y negocios que contribuyen al desarrollo económico y social del entorno donde se localizan los laboratorios.

Para el caso de los tres campus de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea en la Comunidad Autónoma Vasca (Oñati, Irun y Bilbao), se cuenta con tres laboratorios de emprendimiento dentro de cada uno de ellos. Estos alumnos desarrollan la modalidad presencial del grado LEINN. Para ello se ha desarrollado el concepto antes mencionado de ecosistemas de emprendimiento e innovación dentro de cada campus, creando 3 espacios específicos para ello. La primera prueba piloto se puso en marcha en septiembre del 2013 con la puesta en marcha del BBF (anteriormente mencionado), en colaboración con el ayuntamiento de Bilbao. Se adjunta en los anexos la presentación del proyecto y las líneas generales del mismo (ver ANEXO 2).

Para los alumnos de la modalidad semipresencial del grado LEINN, se han creado varios laboratorios de emprendimiento en colaboración con centros de emprendimiento a lo largo de diferentes comunidades autónomas. Este formato permite a los alumnos de dicha modalidad desarrollar proyectos emprendedores con impacto en su entorno local natural. El resto de las actividades formativas se desarrollan a distancia. De esta manera, combinando actividades presenciales y semipresenciales conseguimos formar a emprendedores de equipo que desarrollan proyectos reales emprendedores en su ámbito natural de actuación (entorno local).

A junio de 2016 contamos con una red de laboratorios en los siguientes lugares (ver evidencia modelo de acuerdo con laboratorios de LEINN semipresencial):

- **Madrid Lab:** En colaboración con TEAMLABS, espacio de coworking con más de 150 emprendedores. Link: <http://www.teamlabs.es>. En el nacimiento de la iniciativa, durante los primeros años (cursos 2012/13, 2013/14 y 2014/15) el laboratorio se ubicaba en Impact HUB Madrid y Utopic Us. Por la dimensión que ha adquirido la comunidad de emprendedores el laboratorio se ha trasladado a esta nueva ubicación.

- **Barcelona Lab:** en colaboración con Makers of Barcelona (MOB), una comunidad de desarrolladores que cuenta con más de 120 personas y está conectada con otros centros internacionales. Link: <http://www.mob-barcelona.com/homepage/about/>.
- **Valencia Lab:** En colaboración con Florida Universitaria se ha creado un ecosistema de emprendimiento e innovación, un modelo de colaboración entre diferentes agentes. Llamado "Valencia Lab" (<http://valencialab.com>) Un centro que será un importante motor económico y social para la ciudad y un referente internacional. Este espacio fue inaugurado en septiembre 2015.
- **Amsterdam Lab:** En colaboración con Team Academie Netherlands se ha creado un ecosistema de emprendimiento e innovación llamado *B. Building Business Amsterdam*, en colaboración con otros agentes locales con proyección global como IBM y Heineken (<http://www.b-amsterdam.nl>). Este espacio fue inaugurado en julio de 2014 y es un referente en temas de emprendimiento en Amsterdam.
- **Querétaro Lab:** en colaboración con la Universidad UCO Mondragon se ha desarrollado un laboratorio de emprendimiento en Querétaro. Este laboratorio en su naturaleza se parece a los ya existentes en Irun y Oñati, localizado dentro de un campus universitario (en el cual también hay espacios de 3D Printing y empresas tecnológicas). A medio plazo se plantea la opción de crear un espacio concreto para el laboratorio en alianza con otras instituciones.

En un futuro próximo se espera poder ampliar la red de laboratorios de emprendimiento mediante acuerdos estratégicos con agentes locales relevantes en el ámbito del emprendimiento e innovación. Actualmente hay varias iniciativas en marcha, con sumo interés de comenzar a corto o medio plazo (A Coruña, Vigo, Zaragoza, Sevilla, etc.)

Cabe mencionar en este apartado que los socios de Team Academie Netherlands (Amsterdam Lab) ya han obtenido la acreditación oficial por el ministerio de educación de Holanda por lo tanto se desactiva este laboratorio en lo que a LEINN se refiere, por el cual se va a graduar una promoción en el curso 2015/16. A pesar de que el laboratorio de Amsterdam contará con su propia certificación, seguimos con las relaciones abiertas para el desarrollo de proyectos de cooperación, especialmente por el interés y valor que tiene Amsterdam y el ecosistema de emprendimiento local, siendo una referencia mundial, si tenemos en cuenta el último ranking publicado por Compass (ANEXO 3: *The Global Startup Ecosystem Ranking 2015*).

### **Ecosistemas de emprendimiento e innovación**

Los laboratorios de emprendimiento están ubicados dentro de ecosistemas de emprendimiento e innovación.

Los espacios, laboratorios de innovación y ecosistemas en general, están emergiendo como una infraestructura clave en los nuevos entornos de innovación empresarial. Hay laboratorios donde la focalización está en los ciudadanos y la cultura (en sentido amplio) como Medialab Prado en

Madrid, u otros que se centran en procesos de creación y aceleración de empresas (Wayra, Centro de Innovación de BBVA y otras iniciativas corporativas más centradas en el desarrollo de nuevas startups tecnológicas). Como casos especiales de estos últimos cabe mencionar aquellos donde se centran sobre todo en la innovación social como la red de Impact HUB (con más de 80 centro alrededor de todo el mundo). Los tipos de centros existentes actualmente son diferentes en los objetivos finales y en la gobernanza, pero los procesos y modelos organizativos son muy similares.

¿Cuál es su papel en la educación superior y el desarrollo económico? Hay que entender el contexto en que suceden los procesos de innovación y cómo se generan nuevas oportunidades. La clave está en cierto sentido en trabajar en términos de ecosistema de innovación visualizando como una estructura multiescalar, donde colaboran activamente y de modo abierto diversos agentes. Estos laboratorios de innovación se insertan en un contexto al que afectan pero que también les condiciona. Así, las prácticas de un laboratorio serían susceptibles de estar conectadas con procesos de emprendimiento, aceleración de startups o incluso con los procesos de innovación de empresas ya consolidadas.

Los laboratorios concentran talento e ideas, que posteriormente mediante procesos los usuarios las convierten en prototipos. Un entorno empresarial conectado con estos laboratorios permitiría desarrollar estas oportunidades. A este modelo deberíamos añadir la educación, dado que tanto los laboratorios de innovación como aquellos dedicados a proyectos empresariales son en realidad dispositivos para el aprendizaje continuo en el hacer. Por eso ha emergido el concepto de laboratorio de emprendimiento y ecosistemas en el entorno de LEINN en el que se han situado en un entorno de innovación social y empresarial.

Existen algunos referentes interesantes sobre ecosistemas de aprendizaje, emprendizaje e innovación que nos han llevado al planteamiento de ubicar los laboratorios en dichos entornos. En Finlandia, es frecuente encontrar este modelo de diferentes capas (educativo, incubación-aceleración, innovación empresarial), como por ejemplo el de Fynlaysson Area en Tampere. En el caso de nuestra red de laboratorios de emprendimiento las capas se conectan de manera diversa, dependiendo de la localización. En el caso del ya mencionado Bilbao Berrikuntza Faktoria, se concentra en una solo espacio dedicado para tales fines, pero los laboratorios de Irún y Oñate se conectan con las diferentes capas (incubación con el Centro de Promoción del Grupo Mondragón, con SAIOLAN o Impact HUB Donosti y consolidación con las empresas del Grupo Mondragón y del entorno en general) a través de interacciones a pesar de no estar en un mismo espacio.

En el caso de los laboratorios de Madrid, Barcelona y Valencia, siendo entornos urbanos (ciudades de cierta dimensión) la ubicación y ecosistema generado ha sido muy similar a la de Bilbao. Estos espacios urbanos se han convertido en una área de intensa actividad empresarial, en particular del ámbito de la tecnología y las industrias creativas, donde trabajan numerosas startups y emprendedores. Además, muchas grandes empresas mantienen la actividad en el centro de la ciudad o incluso han recuperado los espacios urbanos para sus acciones más relacionadas con la comunicación y la innovación. Esto es una seña inequívoca de que los entornos urbanos se han convertido en epicentros del emprendimiento e innovación (ejemplos como los del Campus Madrid de Google u otras aceleradoras no son casualidad).

Mientras que Oñati, Irún y Querétaro cuentan con una ubicación de campus, a pesar de estar conectados con iniciativas e instituciones diversas como ya se ha mencionado. El reto de estas ubicaciones universitarias reside en conectar bien el laboratorio con iniciativas de incubación, creación, aceleración y consolidación empresarial. Cabe mencionar que el campus de Bidasoa se

trasladará a comienzos de 2016 a nueva ubicación, donde habrá nuevos espacios para incluir las capas de incubación y consolidación. Por lo tanto, el laboratorio de Bidasoa, próximamente evolucionará hacia un ecosistema más completo (incluyendo espacio coworking, 3D Printing, etc.). En el caso de Oñate y Querétaro se espera tener algo parecido para el 2017 o 2018.

### **Figura del teamcoach y el experto**

En este contexto de innovación educativa disruptiva el papel del docente se adapta a las especificidades del perfil del alumno del grado. El papel que tiene el docente del grado LEINN (llamado *team-coach*, entrenador de equipos emprendedores), no es el perfil de profesor tradicional ni está centrado en la impartición de clases magistrales, sino que juega un papel como entrenador de equipos emprendedores que aprenden. El *team-coach* tiene que tener en cuenta varios principios del aprendizaje de equipos emprendedores tales como el aprender haciendo, crear espacios abiertos y que fomenten el diálogo, posiciones de liderazgo y que la empresa es una herramienta de aprendizaje para los emprendedores, entre otros (ver ANEXO 4: *La práctica y disciplina del teamcoaching en LEINN*).

El emprendimiento en equipo es la actividad emprendedora que se desarrolla utilizando el equipo como vehículo para obtener resultados empresariales y aprender de forma práctica. Esta actividad puede ser desarrollada en diferentes contextos como redes de empresas, cooperativas, educación o grandes corporaciones.

Los equipos no son una moda pasajera o una tendencia. Siempre han formado y formarán parte de la actividad humana donde el esfuerzo de varias personas es necesario para la consecución de objetivos que beneficien a todos.

Los aspectos fundamentales que el *team-coach* debe tomar en consideración son:

1. No es fácil saber cómo construir equipos. Los equipos emprendedores de alto rendimiento necesitan un *team-coach*. Sin embargo, estas habilidades se pueden aprender a través de la experiencia con equipos.
2. El equipo saca la energía vital desde el diálogo. Sin relaciones basados en la confianza no puede haber diálogo. El *team-coach*, junto con los miembros del equipo crea este entorno de confianza favorable para el diálogo.
3. Los conflictos son una oportunidad para el *team-coach*. Los equipos se desarrollan a través de ellos.
4. La diversidad conduce a retos. El *team-coach* tiene que cuidar esta diversidad de personalidades y convertir las diferencias en fortalezas.
5. El *team-coach* debe usar su personalidad. La personalidad es la mejor herramienta que tenemos.
6. Principio de no intervención: debes saber cuando actuar y cuándo intervenir o no. No intervengas cuando sientes que deberías, e intervén cuando sientas que no deberías. El *team-coaching* requiere el entendimiento de la situación. Siempre recuerda que el *team-coach* no es un miembro del equipo.
7. Paciencia. El equipo tiene su propio viaje con altibajos. Este viaje es un proceso de desarrollo y crecimiento. Solo al final puedes ver lo que el equipo es capaz de hacer.

8. Los equipos emprendedores de alto rendimiento son muy escasos y solamente el 10% lo consiguen. No obstante, mediante un buen *team-coaching*, los equipos emprendedores pueden llegar a tener buenos resultados.
9. Es imperativo que los equipos tengan sus pensamientos estratégicos: misión, visión, valores. Ayudan al equipo en alinear las energías para la consecución de objetivos compartidos
10. Un team-coach puede estar en más de un equipo. El éxito con uno de ellos no garantiza de que eres un “maestro” en el tema.

El team coach ayuda al equipo en arrancar a hacer nuevas cosas y experimentar con proyectos, escuchando y animando al equipo constantemente. Tiene que conocer en qué fase de desarrollo se encuentra el equipo, así como las debilidades y fortalezas de los miembros del mismo.

A pesar de que su foco principal son los procesos de aprendizaje del equipo, el team-coach hace seguimiento individual.

El team-coach dinamiza las sesiones de diálogo, facilita el aprendizaje entre los miembros del equipo, haciendo entender al equipo el valor de la diversidad y es capaz de asesorar al equipo emprendedor como consultor para el desarrollo del negocio de las empresas. El rol del teamcoach incide especialmente en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y de empresa que conforman el llamado Rocket Model.

Se adjunta como anexo la presentación realizada sobre el papel del team-coach en el Grado LEINN durante el I. Foro de Mondragon Unibertsitatea en Innovación Educativa (septiembre 2012), (ver ANEXO 5: *Rol del team coach en LEINN*).

La formación y el entrenamiento de los team-coaches es un proceso clave en LEINN. Para ellos se necesitan team-coaches bien formados en las metodologías y con un perfil profesional adecuado para la disciplina, con experiencia en empresa y especialmente en el mundo del emprendimiento. Ya que siendo una metodología de aprender haciendo, el team-coach debe conocer de primera mano esa disciplina (no puede ser una aproximación puramente teórica o académica, ni de simulaciones empresariales). Es por ello que todos los team-coaches han pasado por el programa que se desarrolla junto con Tiimiakatemia Global (Finlandia, Unidad de emprendimiento de la Jyväskylä University of Applied Sciences) para la formación de entrenadores de equipo llamado *Team Mastery* (Ver ANEXOS 6: *Programa TEAMINN Europe*; y ANEXO 7: *Programa de desarrollo de teamcoaches*). Los formadores de este programa se conforman con docentes finlandeses y de MU Enpresagintza (senior team-coaches formados en Finlandia).

Además de esta formación que dura un año (se hace en la modalidad executive, con 6-7 sesiones mensuales de 3 días completos), al cabo de cierto tiempo (1-2 años) se procede a la acreditación como team-coaches, donde los entrenadores deben mostrar su competencia para entrenar equipos emprendedores en LEINN usando la metodología de Mondragon Team Academy (ver ANEXO 8: *MTA Team Coach Certification 2015*).

Por otro lado, dentro del proceso enseñanza-aprendizaje de LEINN tenemos el rol del experto, cuyo rol se centra más en la transmisión de contenidos relevantes para el proceso emprendedor que bien los alumnos y equipos de la titulación. La titulación cuenta con una amplia red de colaboradores

expertos en diferentes materias (doctores y con experiencia relevante en empresas) que conforman una parte muy importante del proceso mencionado.

El rol del experto en LEINN incide especialmente en las asignaturas básicas los dos primeros cursos (los 60 ECTS de la Formación Básica), asignaturas de idiomas en los tres primeros cursos (Inglés Empresarial y Chino Conversacional respectivamente 26 ECTS), el programa de especialización en el tercer curso (10 ECTS), Programa de aceleración en el cuarto curso como Prácticas Especializadas (30 ECTS).

Además de participar en estos procesos de aprendizaje que forman parte del Plan de Estudios de LEINN, el grado cuenta por expertos en derecho y finanzas que dan soporte a las empresas que se crean en el grado que sirven como herramienta de aprendizaje, en temas jurídicos, contractuales, contabilidad, fiscales, etc. Esta ha sido una mejora que se introdujo en el curso 2013/14 y ha sido mejorado en los posteriores cursos.

La coordinación entre los team-coaches y expertos de un mismo laboratorio es fundamental para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea óptimo. Actualmente esta coordinación se valora como algo positivo y seguirá siendo un ámbito importante dentro de la gestión y coordinación de la titulación.

Se recoge a continuación una valoración del cumplimiento del proyecto establecido en la memoria de verificación del título.

ASPECTO DEL PROYECTO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (SÍ, NO, PARCIALMENTE)	OBSERVACIONES
Relevancia del perfil de egreso	Sí	Los colectivos clave valoran positivamente el perfil de egreso conseguido.
Competencias del título	Sí	Se verifica que el alumnado ha alcanzado el perfil competencial que conlleva el título.
Información pública y accesible para los futuros estudiantes	Sí	La página web del título ofrece toda la información relevante y actualizada para la toma de decisiones del alumnado.
Información facilitada al alumnado matriculado	Parcialmente	El alumnado tiene acceso permanente a la información académica y administrativa necesaria para el correcto desarrollo del Grado (guía docente, fichas de las asignaturas, normativas etc...).
Acceso y admisión de estudiantes	Parcialmente	Aunque se han aplicado correctamente los criterios de admisión establecidos en la memoria, entendemos que el perfil de ingreso debería mejorar.
Transferencia y reconocimiento de créditos	Sí	Se ha aplicado los procedimientos de reconocimiento de créditos establecidos en la memoria.
Desarrollo del Plan de	Sí	El Plan de estudios se ha desarrollado según lo

estudios		establecido y previsto en la memoria del título.
Dotación de PDI	Parcialmente	El personal docente demuestra una experiencia docente que avala la capacidad pedagógica para la impartición del título.
Dotación de PAS	Sí	La dotación del PAS es adecuada.
Dotación de recursos materiales e infraestructuras técnicas	Sí	Los recursos materiales e infraestructuras técnicas posibilitan la adecuada implantación del título.
Resultados académicos del título	Parcialmente	La tasa de graduación y la tasa de abandono del título no han alcanzado los valores previstos en la memoria.
Resultados de satisfacción del título	Sí	Los resultados de satisfacción son buenos para con el título.
Implantación del SGIC	Parcialmente	La sistematización del SGIC se ha producido en el 2013/14, si bien la recogida de indicadores se ha venido efectuando desde la implantación del título.

#### I.4.- MOTIVOS POR LOS QUE NO SE HA LOGRADO CUMPLIR TODO LO INCLUIDO EN LA MEMORIA DE VERIFICACIÓN

##### 1. Personal Académico

Los motivos por los que no se ha podido cumplir con lo establecido en la memoria son:

En lo referente al personal académico, aun no alcanzando el objetivo del 50% de doctores, muestra una tendencia positiva a lo largo de los últimos años. El no cumplimiento del objetivo tiene que ver con que el título de LEINN requiere de competencias que hasta ahora no se incluían en los docentes ya que este título responde a la necesidad imperante en la sociedad de crear una universidad emprendedora capaz de promover crecimiento económico de un modo más directo a través de la creación, aplicación y difusión del conocimiento. Esta “capitalización de conocimientos” (según Etzkowitz, 1998) requiere superar las fronteras tradicionales entre las universidades y empresas, administraciones, agencias de desarrollo y otras organizaciones. Por lo tanto, desde esta perspectiva consideramos que tenemos una plantilla de docentes muy capacitados para el ejercicio de la educación en emprendimiento e innovación a pesar de no llegar a dichos objetivos.

Desde una perspectiva puramente académica, tenemos que mejorar el índice de doctores dentro de la plantilla de docentes. Creemos muy importante que el título incluya a perfiles de doctores relevantes así como profesionales capaces de contribuir significativamente. Para ello la organización realiza un esfuerzo importante para formar a los docentes en investigación e investiguen en estos temas.

Por consiguiente se ha configurado una plantilla que establece los vínculos necesarios entre los agentes anteriormente citados y eso lo consideramos una forma organizativa innovadora que nos permite generar nuevas formas de interacción con la sociedad con el objetivo último de cumplir con

nuestro cometido como universidad emprendedora, actuar como un agente económico por si mismo. Por consiguiente, consideramos que tenemos una postura proactiva en usar el conocimiento y en la aplicación de los resultados para la creación de conocimientos académicos, operando según un modelo de innovación interactivo, que parte de los problemas en la industria y la sociedad y busca soluciones en los conocimientos creados, en lugar de un modelo de innovación lineal, que parte de la investigación para pasar a su utilización.

## 2. Tasas de graduación y abandono

En relación a las tasas de graduación y abandono los motivos de no alcanzar dicha tasa están relacionados con el perfil de ingreso y con el nivel de exigencia del grado, por su modelo educativo singular especialmente. Siendo la empresa la principal herramienta de aprendizaje de los alumnos de LEINN, hace que tengan que crear proyectos reales para clientes reales, por lo tanto la exigencia y nivel de desempeño es muy alto. Para ello se ha dedicado mucho tiempo al diseño e implementación de un proceso de selección que sea eficaz a la hora de encontrar los perfiles idóneos para el título. A modo de referencia cabe destacar que los responsables de la captación y selección pasan alrededor de 12 horas con cada uno de los alumnos antes de matricularse. A pesar de que seguimos mejorando el proceso con el firme objetivo de mejorar el perfil de ingreso en la titulación.

### I.5.- VALORACIÓN DE LAS PRINCIPALES DIFICULTADES

Las principales dificultades en el desarrollo de la titulación han sido:

- Cualificación del profesorado (Doctor/a). Especialmente de los team-coaches.
- Coordinación entre teamcoaches y expertos del Grado.
- Tasa de abandono superior a la prevista y perfil de ingreso.
- La demora de la implantación del SGIC hasta el curso 2013/14 ha supuesto la falta de sistematización de algunos indicadores desde el inicio de la implantación de la titulación.
- Implementación de la modalidad semi-presencial con los laboratorios de emprendimiento y coordinación de los mismos.

### I.6.- MEDIDAS CORRECTORAS QUE SE ADOPTARON

Fruto del proceso de reflexión y a la vista de,

- 1) La crisis económica y, consecuentemente, su incidencia en la empleabilidad de los jóvenes (reflejada en los indicadores manejados por la Facultad) a nivel estatal e internacional,
- 2) La opinión de los empleadores y líderes de opinión acerca de la importancia del desarrollo de las habilidades y actitudes emprendedoras, como competencias necesarias para los retos del S.XXI
- 3) La alta valoración que reciben los proyectos realizados en empresa (durante los 4 años pero especialmente en el proyecto fin de grado) o creando su propia startup nuevas actividades empresariales innovadoras.

- 4) Los contrastes con las empresas y organizaciones acerca de los perfiles profesionales demandados.
- 5) La necesidad de que los alumnos de Grado busquen y encuentren sus pasiones y elementos motivadores para desarrollarse como personas y profesionales.
- 6) La importancia de que los emprendedores formados en el grado desarrollen proyectos en su entorno local con una perspectiva global.
- 7) Interés mostrado por otras universidades y organizaciones al respecto de LEINN y sus oportunidades. Así como la importancia que se le ha dado al tema desde los medios de comunicación generales y específicos.

Las medidas correctoras que se adoptaron están relacionadas con las dificultades identificadas en el punto anterior.

- Cualificación del profesorado (Doctor/a):
  - Se ha dado dedicación a profesorado interno y PIFs en aras de terminar sus proyectos de Tesis, que se prevén concluir en los cursos venideros.
  - Seguir aplicando criterios de priorización a Doctores en nuevos procesos de contratación.
  - Creación de un club de mentores que se incorporen a los procesos de aprendizaje del título, como asesores y mentores de los proyectos emprendedores que realizan, especialmente en los tecnológicos.
- Tasa de abandono superior a la prevista y perfil de ingreso.
  - Diseño de un proceso de selección singular adaptado a las exigencias del título.
- La demora de la implantación del SGIC hasta el curso 2013/14 ha supuesto la falta de sistematización de algunos indicadores desde el inicio de la implantación de la titulación.
  - Puesta en marcha del SGIC.
- Implementación de la modalidad semipresencial con los laboratorios de emprendimiento:
  - Programa de formación de entrenadores de equipos y acreditación de los mismos.
  - Creación de la metodología SIMIT para las asignaturas básicas (Formación Básica).
  - Mejorar la plataforma tecnológica de las asignaturas de formación básica y seguimiento más cercano de la formación online
  - Aumentar y mejorar los sistemas de coordinación con los laboratorios de emprendimiento

## I.7.- PREVISIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Las acciones de mejora surgidas en el proceso de elaboración de este informe de autoevaluación son las referidas a continuación. A falta de ser contrastadas con los evaluadores externos, se proponen como posibles acciones de mejora, sin perjuicio de otras que pudieran surgir posteriormente.

1. Sistematizar un análisis del efecto de los indicadores relacionadas con la aplicación de las normativas de permanencia y de reconocimiento de créditos, en las distintas tasas (de

- graduación, de abandono, de rendimiento). Ya se ha actualizado la normativa académica con el fin de mejorar este proceso (2016/17).
2. Sobre el perfil de entrada de alumnos/as de nuevo ingreso:
    - a. Incorporar más alumnos de otras ramas para fomentar la diversidad (no principalmente de la rama de ciencias sociales).
    - b. Incrementar las labores de comunicación (redes sociales) e intensificar visitas a centros vía acciones colaborativas: talleres, charlas, actividades, etc.
    - c. Desarrollar un modelo de financiación que no deje a nadie sin posibilidad de hacer LEINN (primar talento sobre recursos) ya que el grado tiene un coste importante.
    - d. Mejorar la coordinación entre los laboratorios y crear listas de espera para poder ofrecer plazas disponibles.
  3. Obtener indicadores de satisfacción respecto a la información presentada en la página web por parte del alumnado y profesorado.
  4. Reforzar los laboratorios estratégicos desde el punto de vista de destino de los viajes de aprendizaje (Finlandia, SFO, China e India).
  5. Ampliar la información sobre los resultados del título a los distintos colectivos de interés. (ecosistema emprendimiento, instituciones, empresas, etc.)
  6. Introducir aspectos relacionados con la plataforma en las encuestas de satisfacción implementando un proceso de mejora.
  7. Despliegue del SGIC a través de KUDE a todo el colectivo implicado en el título.
  8. Priorizar, en caso de nuevas contrataciones, a doctores y establecer mecanismos de facilitación a PDIs internos para que finalicen sus Proyectos de tesis. Asimismo, se debe mantener la incorporación de nuevos perfiles PIF.
  9. Mejorar el Plan de Formación que contemple las necesidades futuras de los docentes. En especial, reforzar las capacidades de habla extranjera y las habilidades para entrenar equipos emprendedores (teamcoaching), así como la experiencia empresarial y especialmente emprendedora..
  10. Incrementar las dedicaciones a investigación estableciendo mejores estrategias de captación de proyectos financiados (transferencia de resultados y especialmente proyectos europeos: Erasmus+, H2020, etc.).
  11. Estructurar la recogida de información sobre la satisfacción de los expertos y teamcoaches, replicando la última encuesta realizada en los próximos cursos y compartir los resultados obtenidos con los equipos de desarrollo a nivel de laboratorio y el colectivo en general.
  12. Sistema de coordinación de los laboratorios de emprendimiento de la red con reuniones periódicas para tratar temas importantes sobre el grado y poder mantener la coherencia del mismo. Además, creación de equipo de soporte que lidera y se responsabiliza de los procesos estandarizados (calendario, evaluación, encuestas, etc.) se implementen de manera satisfactoria en cada uno de los laboratorios.

A modo de conclusión mencionar que parte de las acciones de mejora identificadas en el presente proyecto forman parte de los retos planteados en la recién cerrada reflexión estratégica de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, que se refleja en su nuevo Plan Estratégico 2017-2020 (Ver ANEXO 9: *PE MUEmpresagintza 2017-2020*). En el mismo plan estratégico se puede visualizar la importancia que ha adquirido el emprendimiento a nivel de la Facultad y Mondragon Unibertsitatea. Siendo el grado LEINN uno de los pilares más importantes en

---

el nuevo plan estratégico. Entendiendo que el grado comenzó en el curso 2009-10, la valoración del desarrollo del mismo, el impacto que está teniendo en el mercado laboral, economía y sociedad y las oportunidades futuras que se presentan actualmente, hacen que la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea considere como proyecto prioritario del presente y futuro de la universidad.

## 2. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS Y DIRECTRICES

### II.1.DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL TÍTULO

#### CRITERIO 1. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO

**Estándar:** El programa formativo está actualizado y se ha implantado de acuerdo a las condiciones establecidas en la memoria verificada y/o sus posteriores modificaciones.

**1.1. La implantación del Plan de estudios y la organización del programa son coherentes con el perfil de competencias y objetivos del título recogidos en la memoria de verificación y/o en sus posteriores modificaciones.**

El Grado empezó a impartirse en el curso 2009/10 en el Campus de Bidasoa. En el curso 2010-11 (coincidiendo con la inauguración del nuevo campus de Oñati) se empezó a impartirse en Oñati. En el curso 2012-13 comenzaron los laboratorios de Madrid y Amsterdam y en el 2013-14 comenzó LEINN en el campus de Bilbao (en lo que se denomina como BBF-Bilbao Berrikuntza Faktoria). En el curso 2014-15 arrancaron los laboratorios de Barcelona y Valencia y por último en el curso 2015-16 ha comenzado el laboratorio de Querétaro en México.

En los años sucesivos, los hitos más destacados han sido los siguientes:

- Mejora de las instalaciones (acondicionamiento y estructura) en los campus de Bidasoa y Oñati, creando espacios de coworking para que los alumnos de LEINN desarrollen proyectos emprendedores desde sus empresas en un entorno que favorezca el trabajo en equipo.
- Diseño de los viajes de aprendizaje creando una red de alianzas en Finlandia, USA, China e India para que la experiencia del viaje de aprendizaje sea óptima.
- Puesta en marcha del Proyecto Final del Grado (en adelante, PFG) como colofón a los estudios de Grado. Este PFG busca ser un ejercicio integrador de las competencias desarrolladas en el Grado realizado en empresas, entidades o instituciones reales o creando sus startups propias a través de las oportunidades identificadas en los años precedentes.
- Se ha diseñado un proceso de selección de nuevos alumnos de LEINN acorde con la metodología donde existen varios puntos de iteración con el potencial alumno: jornada de puertas abiertas, evento o sesión grupal, materiales escritos, entrevistas personales, etc.. De esta manera, se pretende que los alumnos que comiencen el grado tengan una mayor seguridad y confianza en el grado que van a cursar los próximos cuatro años ya que conocen más de cerca la aproximación del grado tanto como su metodología. Se estima que se el equipo de captación pasa más de 10 horas con cada potencial alumno antes de comenzar LEINN.
- En aplicación del Real Decreto 1618/2011, de 14 de noviembre, sobre reconocimiento de estudios en el ámbito de la Educación Superior, se han oficializado unas tablas de

reconocimiento entre los estudios de Ciclo Formativo de la rama de Ciencias Sociales y el Grado a partir del curso 12/13.

- En marzo del 2013 se aprueba en Mahai Akademikoa (mesa de Coordinación Académica) presentar una modificación de memoria del Grado. El visto bueno oficial a esta modificación se recibe en marzo del 2013 en el que se incluye la modalidad semipresencial. En mayo de 2015 se presenta una nueva modificación de la memoria en la cual se introduce el concepto de laboratorio de emprendimiento y ecosistemas, el cual da cobertura a los laboratorios creados en diferentes ciudades (Madrid, Amsterdam, Barcelona, Valencia, Querétaro).
- Después de tres años de experiencia se detectó la necesidad de mejorar las tutorías de los proyectos que se realizan en el grado LEINN, ya que a medida que avanzan en el grado el nivel y dimensión de los proyectos crece, y muchas veces necesitan un asesoramiento y seguimiento específico por parte de los docentes para que los proyectos se desarrollen satisfactoriamente.
- El sistema de evaluación ha sido mejorado con la implementación de más días de evaluación (semana de evaluación) que permite a los alumnos y teamcoaches de LEINN dedicar más tiempo y profundizar más, sobre todo en los aspectos cualitativos de los resultados de aprendizaje.
- Se ha desarrollado una guía académica para los proyectos fin de grado que ayuda a los alumnos de la primera promoción planificar, desarrollar y ejecutar su proyecto en las diferentes organizaciones, así como un sistema de tutorización que apoya el proceso de aprendizaje del alumno en la empresa en todo momento.
- En junio de 2015 se implementó el sistema de acreditación de los docentes del grado LEINN (teamcoaches) en colaboración con Tiimiakatemia Global. Todos los teamcoaches pasan por un Programa Formativo en modalidad de master (TEAMINN Team Mastery) y después de dos o tres años de experiencia se procede a la certificación de los mismos, donde el objetivo es demostrar las competencias para entrenar equipos emprendedores.
- En el último curso de LEINN se ha implementado un proceso de *mentoring* para que los proyectos emprendedores o intraemprendedores que luego desarrollarán como proyecto fin de grado, se validen de manera correcta, diseñando modelos de negocio que así lo pidan.
- Se ha implementado el modelo de ecosistema de emprendimiento e innovación en el campus de Bilbao, a través de la creación del BBF-*Bilbao Berrikuntza Faktoria*. Estos ecosistemas crean un entorno favorable para la creación de nuevas empresas y nuevos negocios dentro de empresas existentes. Se fomenta la interacción del mundo académico con el mundo empresarial, emprendedor e innovador del entorno más próximo (en este caso Bilbao). Los laboratorios de Madrid, Amsterdam, Barcelona y Valencia, también se encuentran ubicados en sendos ecosistemas de emprendimiento. En los campus de Querétaro, Oñati e Irun se está trabajando en la creación de un ecosistema de emprendimiento que genere un entorno favorable para el emprendimiento y la innovación.
- Incorporación del Modelo SIMIT para las asignaturas básicas de Formación Básica de la modalidad semi-presencial.

- Desde el curso 2015/16 se realizan varias reuniones de capitanes de todos los laboratorios para coordinar las actividades principales del grado.

### **Implantación y organización**

El Plan de estudios del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación se ha implantado según lo establecido en la memoria de verificación (y sus posteriores modificaciones). Toda la información relativa a la ordenación y secuenciación del Plan de Estudios se recoge en la Guía Docente del Grado y en cada una de las asignaturas del título (Ver evidencias EOP01A\_Guía Docente 2009/10, EOP01B\_Guía Docente 2010/11 y EOP01C\_Guía Docente 2016/17).

El Plan de estudios presentado consta de 6 módulos divididos cada uno en distintas materias, que a su vez, están compuestas por una serie de asignaturas. La secuenciación de las asignaturas del Plan de estudios es adecuada y permite la adquisición de las competencias previstas para el título de la memoria. El Grado desarrolla al comienzo aspectos básicos y fundamentales relacionados con la gestión y dirección de organizaciones (a través de las asignaturas de Formación Básica), para irse adentrando en las especificidades propias del emprendimiento y la innovación, así como en los aspectos más importantes para desarrollarse como ciudadanos globales, y terminar el Grado viendo hacia donde tienden los modelos de negocios emergentes, además de tener una aplicación real de las competencias desarrolladas como emprendedores de equipo (creando su propia empresa o desarrollando un proyecto de intraemprendimiento). El Plan de estudios definido además tiene en consideración especialmente la perspectiva internacional con los tres viajes de aprendizaje que se incluyen en el mismo, y tiene una aplicación local con el desarrollo de los proyectos emprendedores en cada uno de los laboratorios.

El Equipo de Coordinación del título (en adelante, *Captains Team*), formado por los líderes de cada uno de los laboratorios, realiza anualmente una evaluación de la organización y contenido de las asignaturas. Para dicha evaluación se utilizan a su vez las evaluaciones realizadas por los equipos de teamcoaches de cada laboratorio. Fruto de toda esta información se detectan las áreas de mejora a implantar (ver evidencia E2B\_Actas reunión captains) y se ha procedido a la presentación de una memoria de modificación de Plan de estudios, la cual ha sido verificado favorablemente por ANECA en tres ocasiones (ver evidencia EOP17A, EOP17B y EOP17C Informes sobre MODIFICA LEINN).

El Equipo de Coordinación del título (formado por los capitanes, coordinador del título y director académico, con la participación del vicerrector académico en algunas ocasiones) hace una valoración muy positiva del nivel de satisfacción del alumnado con el título con una valoración de 7,52, en una escala de 1 a 10. Además el índice de recomendación es del 91% (de los alumnos de segunda promoción graduados en junio-septiembre del 2014). (Ver evidencia EOP33\_Datos Globales de título)

El número de alumnos/as de nuevo ingreso ha sufrido un incremento muy alto en el periodo académico considerado, por la alta demanda de semejantes estudios. (ver evidencia EOP25\_Datos alumnado de nuevo ingreso por laboratorio). En el curso 2009/10 comenzaron 27 alumnos en el campus de Bidasoa y en el curso 2015/16 se han matriculado más de 200 alumnos en los laboratorios de Bidasoa, Oñati, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia y Querétaro.

Dentro de la organización y desarrollo del título cabe destacar que el plan de estudios y la organización del programa se ajusta al perfil competencial del título ya que los alumnos salen preparados para desarrollar las capacidades y habilidades que se plantean desde el título en las organizaciones a las que se incorporan (o empresas que ellos mismo crean).

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
1.1	La implantación del Plan de estudios y la organización del programa son coherentes con el perfil de competencias y objetivos del título recogidos en la memoria de verificación y/o sus posteriores modificaciones.	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
1.1	E02A, EOP01A, EOP01B, EOP01C, EOP17A, EOP17B, EOP17C, EOP25, EOP33

**1.2. El perfil de egreso definido (y su despliegue en el Plan de estudios) mantiene su relevancia y está actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico y profesional.**

El objetivo general del título de Graduado en Liderazgo Emprendedor e Innovación es formar profesionales capacitados para liderar de forma eficiente la creación de empresas y equipos autogestionados destacando su capacidad como agentes de cambio en las empresas existentes y la generación y desarrollo de nuevas empresas, preparados para trabajar en un mundo globalizado y multilingüe, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad del conocimiento cuya clave de competitividad sea la innovación. Los sectores en los que recalarán estos profesionales serán el industrial y el de servicios en general y empresas intensivas en conocimiento.

El título reúne los requisitos establecidos por la normativa profesional vigente tanto en contenido de materias, estructura y competencias a desarrollar (ver evidencias EOP10A\_Carta de certificación ADEGI y EOP10B Carta de certificación del Colegio Vasco de Economistas y EOP10C\_Carta de certificación Corporación Mondragon).

Se conoce la situación laboral del alumnado egresado del título (las primeras tres promociones egresadas los cursos 2012-13, 2013-14 y 2014-15 respectivamente) ya que se han recogido datos desde dos niveles: el equipo de coordinación de la titulación ha recogido los datos de los egresados para realizar una investigación exhaustiva sobre el encaje de los mismos en el mercado laboral (intraemprendimiento, startups creadas, estudiando, búsqueda empleo); desde Mondragon Unibertsitatea, y siguiendo los mismos criterios que con el resto de los grados de la universidad se ha realizado una investigación con una muestra de alumnos para valorar las características de los egresados y su valoración sobre el proceso.

Es obvio que el grado LEINN es una muy buena opción para estos tiempos donde el desempleo juvenil es una de los mayores problemas del país con tasas que se aproximan al 50% (jóvenes menores de 25 años), y donde ya no vale ocupar puestos de trabajo, sino que hay que crearlos. Una conclusión relevante al respecto es que el empleo encajado es muy alto. La mayoría de los

egresados de LEINN están trabajando en aquellas actividades relacionadas con el grado, es decir, en temas de emprendimiento e innovación.

Se han recogido los datos de los egresados de las dos primeras promociones (graduados en los cursos 2012-13 y 2013-14), en los que cabe recordar que el grado se imparte en los campus de Irún y Oñati (ya que la primera promoción únicamente se implementó en el campus de Irún), la valoración que se hace de su acceso al mercado laboral es muy positiva. Tan importante como la creación y el desarrollo del grado son los resultados, en el caso del grado LEINN, un año después de que las primeras promociones de alumnos se hayan graduado los datos son muy buenos (se han actualizado los del laboratorio de Irún a septiembre de 2016), siendo los siguientes (ver evidencia E18A\_Situación de egresados LEINN MU):

- A) Creación de startup 34%
- B) Intraemprendimiento 47%;
- C) Master y otras actividades 16%
- D) Buscando empleo 3%

Cabe destacar que se han creado varias startups desde los proyectos que los alumnos de LEINN han ido desarrollando a través de las empresas durante el grado (ver evidencia EOP26\_Informe de Startups creadas desde LEINN). Asimismo, también es satisfactorio saber que los egresados consiguen contratos en aquellas empresas donde realizan el PFG, con proyectos de intraemprendimiento, cambio organizacional o procesos de innovación. Por lo que el perfil profesional del egresado esta siendo muy bien valorado por el mercado y la sociedad en general.

Los egresados destacan especialmente algunas competencias generales del grado que son muy útiles para las empresas y los retos actuales en el emprendimiento de nuevos negocios. Los egresados valoran como fuertes la visión internacional, iniciativa, pensamiento crítico, resolución de problemas, aprender a aprender y la autonomía responsable, y a reforzar competencias tales como empatía, diversidad, humildad y coraje, atracción de inversión (Ver evidencia EOP27\_Focus Group LEINN Octubre 2016).

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
1.2.	El perfil de egreso definido (y su despliegue en el Plan de estudios) mantiene su relevancia y está actualizado según los requisitos de su ámbito académico, científico y profesional.	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
1.2	EOP10A, EOP10B, EOP10C, E18A, EOP26, EOP27

**1.3. El título cuenta con mecanismos de coordinación docente (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de carga de trabajo del estudiante como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje.**

La coordinación docente del Grado LEINN se articula en tres equipos:

1.- Mahai Akademikoa (Mesa Coordinación Académica): Máximo órgano académico de la Facultad, compuesto por el Coordinador Académico y los líderes de las coordinaciones de los títulos de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, Grado en Administración y Dirección de Empresas, Masters Universitarios y Ciclos Formativos, además del Secretario Académico. Esta mesa académica debate y aprueba las propuestas provenientes de las Coordinaciones de cada uno de los Títulos. (ver evidencia E02A\_Actas de Mahai Akademikoa)

2.- Equipo de coordinación de LEINN (*Captains Team*): Compuesto por los capitanes de cada uno de los laboratorios con amplia experiencia en el Grado. Su objetivo es la gestión general de la titulación, coordinación docente del título, evaluación de los resultados del título y propuesta de áreas de mejora, elaboración de las normativas a aplicar y realizar propuestas de cambios de los planes de estudio. (ver evidencia E02B\_Actas de reunión captains).

3.- Equipo de laboratorio: Cabe mencionar que los equipos de desarrollo de cada laboratorio, formado especialmente por los teamcoaches del mismo, con el apoyo de los expertos que participan durante el plan de estudios, se reúnen cada semana en sesiones de diálogo de 4 horas para compartir la evolución de los equipos del grado, diseñar actividades conjuntas, organizar los viajes de aprendizaje y sobre todo cuidar y fomentar un espíritu correcto para el desarrollo de la actividad en cada uno de los laboratorios.

Todos los años la coordinación del título realiza una revisión del programa y del proceso de aprendizaje, con el objetivo de mantener una coherencia interna y garantizar criterios de funcionamiento homogéneos y coherentes para una buena coordinación docente, evitando vacíos y duplicidades en las competencias desarrollados en el programa. Al finalizar cada curso, el alumnado cumplimenta una encuesta de satisfacción, en la que se pregunta sobre aspectos relacionados con la formación básica, proceso de aprendizaje, proyectos, etc (ver evidencias EOP03A\_Encuesta de Satisfacción de Expertos y EOP03B\_Encuesta de satisfacción de Teamcoaches). Los propios teamcoaches y expertos de cada laboratorio realizan una autoevaluación y co-evaluación del desempeño y funcionamiento del lab en general, así como del nivel de satisfacción de las personas involucradas con el Grado LEINN en su conjunto. Toda esta información se trabaja en *Captains Team* en aras a implementar áreas de mejora para futuros cursos y reforzar la coordinación entre los laboratorios, especialmente los que se encuentran fuera de la Comunidad Autónoma Vasca.

El análisis de los indicadores de rendimiento así como las valoraciones que los alumnos hacen de su experiencia formativa nos llevan a concluir que la planificación y coordinación de la dedicación del estudiante es la apropiada (ver indicadores T7). Hay que tener en cuenta que esta parte es muy compleja ya que alumnos pertenecen a una red distribuida en diferentes laboratorios y eso hace por ejemplo más complicado organizar y coordinar los viajes de aprendizaje (en los que coinciden alumnos de LEINN de diferentes laboratorios en un mismo lugar).

A pesar de esto cabe destacar que durante estos cursos no ha sido sencillo la recopilación de datos (especialmente encuestas de satisfacción), obteniendo muestras bajas. Para ello se han introducido algunas mejoras, especialmente mejorando la coordinación entre los laboratorios. Se ha creado un equipo de soporte general para LEINN el cual lidera estos aspectos, entre otros.

Con todo ello, se considera que el título cuenta con diversos mecanismos de coordinación a nivel de laboratorio y titulación que aseguran un correcto desarrollo del programa y que garantizan un nivel de satisfacción elevado de los distintos grupos de interés con el título.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
1.3.	El título cuenta con mecanismos de coordinación docente (articulación horizontal y vertical entre las diferentes materias/asignaturas) que permiten tanto una adecuada asignación de carga de trabajo del estudiante como una adecuada planificación temporal, asegurando la adquisición de los resultados de aprendizaje		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
1.3	E02A, E02B, EOP03A, EOP03B, T7

**1.4. Los criterios de admisión permiten que los y las estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el número de plazas ofertadas en la memoria verificada.**

El perfil de acceso y los criterios de admisión son públicos tanto para el Grado en la página web del título y se ajustan a lo aprobado en la propuesta de verificación del título (ver evidencia EOP11\_Acceso a Plataforma, Web y Secretaria Virtual).

La mayor parte del alumnado matriculado en el Grado proviene de Bachillerato u otro grado universitario previo (por abandono del mismo o por terminar un grado).

En cambio, la evolución del número total de estudiantes matriculados en LEINN durante el periodo académico del título ha sufrido un incremento muy alto, como se ha mencionado previamente. En el curso 2009/2010 se cubrían el 27% de las plazas ofertadas totales (27 sobre 100, mientras que en el curso 2015/2016 se han cubierto el 95% de las plazas (215 sobre 225), en el cual hay personas que no han podido matricularse al llenarse las plazas en el laboratorio correspondiente. Por lo tanto la demanda del grado ha crecido casi un 800% en 7 años, siendo una señal inequívoca de que se demandan estos estudios y el perfil profesional que se desarrolla en el título.

Dicho procedimiento de admisión (ver evidencia E03\_Criterios de Acceso y Admisión a los estudios) busca mejorar el perfil de entrada, considerando, que se adapte de forma idónea al título

y su metodología de aprender haciendo. Para ello, se pretende evaluar no solamente el perfil académico (vía expediente de notas) sino también el perfil competencial y actitudinal, siendo muy importante este último por las características singulares del grado que anteriormente se ha mencionado. Otro aspecto clave es conocer el nivel de motivación del estudiante para cursar esta titulación y lo vean como una experiencia de aprendizaje que les va a dotar de las herramientas necesarias para crear nuevas empresas o nuevos negocios dentro de las empresas existentes.

Durante estos años se han incorporado mejoras constantemente que han hecho que la tasa de abandono se haya reducido, especialmente en los laboratorios con recorrido. Cabe mencionar que en los laboratorios de reciente apertura la tasa de abandono suele ser más alta en los primeros años por lo que hay que hacer el análisis de la tasa de abandono por laboratorio para extraer conclusiones más específicas y permitan proponer acciones de mejora por cada uno de los laboratorios.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
1.4.	Los criterios de admisión permiten que los y las estudiantes tengan el perfil de ingreso adecuado para iniciar estos estudios y en su aplicación se respeta el número de plazas ofertadas en la memoria verificada.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
1.4	EOP11, E03

**1.5. La aplicación de las diferentes normativas académicas (permanencia, reconocimiento, etc.) se realiza de manera adecuada y permite mejorar los valores de los indicadores de rendimiento académico.**

El Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación dispone de una Normativa Académica aprobada por Mahai Akademikoa a propuesta del Equipo de Coordinación del título, bajo la supervisión del Secretario Académico (ver evidencia EOP15\_Normativa Académica). Dicha Normativa Académica, regula, entre otras cuestiones, los requisitos de permanencia en el grado, el acceso y la admisión, el sistema de reconocimiento y transferencia de créditos, así como la actividad docente y evaluación del alumno/a.

En concreto, respecto al reconocimiento y transferencia de créditos, esta normativa se aplica ante solicitudes que el alumnado realiza una vez se han matriculado en el Grado, mediante impreso normalizado que facilitan en Secretaría Académica. Estas solicitudes se derivan a los coordinadores del título que, junto a los Responsables de área y el Secretario académico, para su estudio y aprobación. Toda documentación presentada por el estudiante se guarda en su expediente. El reconocimiento de dichos créditos se materializa especialmente para la Formación Básica de LEINN ya que para las materias relacionados con los ámbitos de liderazgo, emprendimiento e innovación, al ser la única titulación en este ámbito, hace muy complicado se reconozcan los créditos.

Para la aceptación de solicitudes, se utilizan las plantillas creadas previamente, así como los supuestos establecidos en la memoria verificada. Fruto de este proceso se han aprobado numerosas solicitudes (ver evidencias E04A\_Relación créditos reconocidos LEINN CO y E04B\_Relación créditos reconocidos LEINN)

Sin embargo, ante la existencia de dudas razonables acerca de la adecuación de las competencias y/o la carga lectiva es el Responsable de área, junto con la ayuda del docente especialista, quien resuelve dichos casos. Como criterio general se exige que, al menos, sean equiparables en un 80% en ambos aspectos anteriormente mencionados.

Por otro lado, la normativa es clara en cuanto a los criterios de permanencia y matrículas sucesivas (ver evidencia EOP15\_Normativa Académica LEINN).

Por último hacer mención a la normativa de permanencia. En esta normativa se precisan las condiciones para promocionar a segundo año, tercer año y cuarto año respectivamente. Desde los equipos de laboratorio de LEINN, dentro de nuestras posibilidades, se hace especial énfasis en tratar de evitar situaciones de llegar a últimas convocatorias o situaciones extremas, manteniendo tutorías personalizadas tratando de orientarles académicamente con el alumnado detectado como potencialmente peligroso en base a su evolución académica. Se realiza una monitorización de resultados constantemente y el seguimiento a los alumnos que tienen un desempeño bajo a través de una evaluación continua.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
1.5.	La aplicación de las diferentes normativas académicas (permanencia, reconocimiento, etc.) se realiza de manera adecuada y permite mejorar los valores de los indicadores de rendimiento académico.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
1.5	EOP15, E04A, E04B

## CRITERIO 2: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

**Estándar:** La institución dispone de mecanismos para comunicar de manera adecuada a todos los grupos de interés las características del programa y de los procesos que garantizan su calidad.

### 2.1. Los responsables del título publican información adecuada y actualizada sobre las características del programa formativo, su desarrollo y sus resultados, incluyendo la relativa a los procesos de seguimiento y acreditación.

La Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ofrece en su página web toda la información relativa al Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, presentado la información de forma clara, objetiva y fácilmente accesible para todos los estudiantes interesados en el Grado (ver evidencia EOP11\_Acceso a plataforma, Web y Secretaría Virtual). En ella, podemos ver apartados correspondientes al modelo de aprendizaje y sus características principales, al Plan de estudios, a los objetivos y a las competencias, a la movilidad y a salidas profesionales del título y su encaje en el mundo laboral, entre otros. En la web de la universidad se pueden encontrar varios videos informativos en relación con el grado LEINN que ayudan a transmitir mensajes visuales sobre la aproximación metodológica del grado, los viajes de aprendizaje que se realizan, eventos de la comunidad, así de algunos proyectos emprendedores que se desarrollan durante el grado, empresas que se han creado y siguen después del grado, como de experiencias interesantes en general.

En el apartado asociado a la Calidad, se publican todos los documentos relacionados con la memoria del título, los informes finales de evaluación, el enlace al RUCT, el último informe de seguimiento, así como el Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) que ha diseñado la Facultad de Empresariales acorde a los principios y directrices del programa AUDIT de ANECA para asegurar el cumplimiento de los objetivos asociados al Grado y buscar la mejora continua. A su vez, tenemos un formulario en la que se recogen las sugerencias o propuestas de mejora que desee hacer llegar cualquier persona interesada.

Como ámbito de mejora se identifican la ampliación de la información sobre los resultados del título a los distintos colectivos y la recogida de la valoración de los distintos grupos de interés de la titulación sobre la información presentada en la página web.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
2.1.	Los responsables del título publican información adecuada y actualizada sobre las características del programa formativo, su desarrollo y sus resultados, incluyendo la relativa a los procesos de seguimiento y acreditación		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
2.1	EOP11

**2.2. La información necesaria para la toma de decisiones de los futuros estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional o internacional es fácilmente accesible.**

La información sobre el Grado ha sido expuesta a través de catálogos informativos de los sucesivos cursos (ver evidencia EOP12A\_Catálogo titulaciones MU y EOP12B\_Catálogo LEINN) y en la página web (EOP11).

Dentro de la web podemos observar distintos detalles sobre la titulación: metodología, proyectos y Trabajo Fin de Grado, Movilidad e Internacionalización a través de los viajes de aprendizaje que se incluyen en el plan de estudios, Objetivos y competencias, Plan de estudios, Guías y normativas, Salidas profesionales, Continuar estudiando, Acceso y admisión, Normativa de permanencia, Inscripción y matrícula, Precios, Becas, etc. Con todo ello, garantizamos que el futuro estudiante tiene toda la información que necesita, disponible para su toma de decisión.

Además de la página web y los catálogos, se visitan todos los centros de Bachiller que muestran interés en conocer nuestra oferta educativa para hacer llegar así, una primera información a los posibles futuros estudiantes.

El siguiente punto de contacto está en las Jornadas de Puertas Abiertas (JPA), en las cuales se presenta nuestro Grado a las personas que en un principio han mostrado un interés mayor. Se hacen 4 jornadas de puertas abiertas al año por campus. En las JPA, entre otras cosas se hace una presentación de la Universidad, se da información amplia y concreta sobre el Grado y se termina, enseñando las instalaciones de la Facultad. Es un momento y espacio para compartir con los interesados en el grado y sus familias, que agradecen mucho hacerlo in situ, conociendo de primera mano cual es la propuesta formativa de LEINN en general. El proceso de selección cuenta con varias actividades que permiten a los candidatos experimentar de primera mano con las metodologías propias del Grado LEINN. (Ver evidencia E03\_Criterios de acceso y admisión)

Además de las mencionadas anteriormente, el alumnado interesado en la titulación realiza consultas vía email, teléfono o personalmente en la Secretaría del centro, la cual, hace un seguimiento personalizado de dichos/as alumnos/as potenciales.

Con todo ello, se considera que los y las futuras estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario tienen información actualizada, adecuada y fácilmente accesible, que facilita la toma de decisiones al respecto. Un dato revelador al respecto es el siguiente: Como media, las personas interesadas en el grado LEINN interactúan alrededor de 12 horas con la universidad antes de proceder a la matriculación.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
2.2.	La información necesaria para la toma de decisiones de los futuros estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional o internacional es fácilmente accesible.	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
2.2	EOP11, EOP12A, EOP12B

**2.3. Los y las estudiantes matriculados en el título, tienen acceso en el momento oportuno a la información relevante sobre el Plan de estudios y los resultados de aprendizaje previstos.**

Existen varios mecanismos de comunicación para con los alumnos/as matriculados en el título con relación a la información relevante del Plan de estudios y los resultados de aprendizaje previstos: Plan de acogida, Página web, Plataforma Moodle y la Secretaría Virtual. A continuación se detalla cada una, determinando la información que suministran en cada caso.

A lo largo de la primera semana, se organiza un programa de acogida para los alumnos/as de nuevo ingreso, cuyo objetivo es comunicar la información más relevante acerca del Grado y la Universidad en general, el calendario y sobre aspectos prácticos del primer curso en particular como la formación básica, sistema de evaluación, viajes de aprendizaje, plataforma online, sesiones de diálogo, talleres, etc. Además de realizar actividades diversas en equipo para la selección de los mismos.

Por otro lado, la información contenida en la página web de la universidad es completa y útil en cuando al Plan de estudios y modelo educativo se refiere (ver evidencia EOP11).

Sin embargo, el recurso más empleado por los alumnos/as es la guía académica de LEINN donde se proporciona toda esta información. La Plataforma MUDLE y el email son otras herramientas complementarias que se utilizan para canalizar la información a compartir.

El horario, el calendario, sesiones de diálogo, viajes de aprendizaje y otros eventos se recogen a través de herramientas de Google, DRIVE, Google Calendar o Groups, al cual el alumno/a accede por la página de su equipo a dicha información (Ver evidencia EOP11). Además existe la posibilidad de que el propio alumno/a asocie dicho calendar con su cuenta de correo de la universidad (o cualquier otro de Gmail) e incluso disponer de él en su dispositivo móvil/Smartphone.

Por otro lado, la Guía Docente es completa (ver evidencia EOP01C\_ Guía Docente) y las fichas de las asignaturas incorporadas en él contienen toda la información necesaria para el despliegue del Plan de Estudios. Todas las fichas respetan la misma plantilla al objeto de facilitar la comprensión por parte del alumnado.

El equipo de título hacia el mes de abril del curso anterior solicita al equipo de profesores el desarrollo (en implantación) o la revisión de las fichas de las asignaturas en cuanto a contenidos, bibliografía, actividades formativas o sistema de evaluación, garantizando curso a curso su actualización periódica. La versión definitiva está accesible en el mes de septiembre a través de la página web.

En el caso del PFG, cuentan con un espacio concreto en la plataforma virtual denominado Créditos Fin de Grado (ver evidencia EOP11), el cual contiene toda la información necesaria para el diseño,

elaboración, entrega y presentación de los PFG, además de la Guía del PFG (ver evidencia EOP13 Guía Académica de Proyecto Fin de Grado).

El despliegue de las competencias y los resultados de aprendizaje asociados a ellos, se realiza 2 veces al año, a pesar de que existen sesiones mensuales de seguimiento de los resultados de aprendizaje básicos, y los alumnos tienen acceso al mismo a través de las plataformas anteriormente mencionadas (Google DRIVE en este caso).

En conclusión, los y las estudiantes tienen acceso en el momento que así lo necesiten a toda información relevante sobre el Plan de estudios y su despliegue, así como su progreso y resultados, y sobre el calendario y horarios y demás información práctica en el desarrollo del Grado. Sin embargo, se ha detectado que estando la información accesible en todo momento hay que ejercer una labor muy importante de comunicación y sensibilización de las herramientas continuamente para que se sientan satisfechos de la información que tienen. Por lo tanto, no se trata de tener la información almacenada en algún lugar, si no de comunicar continuamente. Para ello, los equipos de teamcoaches, transmiten a través de las sesiones de diálogo esta información relevante en los momentos necesarios para ello.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
2.3.	Los y las estudiantes matriculados en el título, tienen acceso en el momento oportuno a la información relevante sobre el Plan de estudios y los resultados de aprendizaje previstos.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
2.3	EOP01C, EOP11, EOP13

### **CRITERIO 3: SISTEMA DE GARANTÍA INTERNO DE CALIDAD (SGIC)**

**Estándar:** La institución dispone de un sistema de garantía interna de la calidad formalmente establecido e implementado que asegura, de forma eficaz, la calidad y la mejora continua de la titulación.

#### **3.1. El SGIC implementado y revisado periódicamente garantiza la recogida y análisis continuo de información y de los resultados relevantes para la gestión eficaz del título, en especial los resultados de aprendizaje**

En noviembre de 2011 se aprueba el SGIC de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. En el SGIC se establece la política de calidad de la Facultad de Empresariales y recoge el mapa de procesos y el panel de mando de indicadores del sistema (ver evidencia E5A, E5B, E5C). EN el curso 2015/16 la Facultad consiguió la certificación de la implantación del SGIC (Ver evidencia E06\_Certificado Implantación de AUDIT)

A pesar de que los indicadores se han revisado históricamente, la implantación del SGIC en la Facultad ha sido efectiva a partir del curso 2013/14, estableciendo un nuevo sistema de rendición de cuentas. Por lo que cada titulación realiza una revisión, adecuación e implementación de los procesos, indicadores y evidencias por cada título, los cuales se recogen en el acta de revisión de los procesos P3 Revisión del Plan de Estudios y P4 Enseñanza – aprendizaje (Ver evidencia E02C y E02D).

A través de esta acta de revisión se realiza un seguimiento de los indicadores clave que influyen en los resultados del Grado/titulación, al objeto de proponer, mejoras tanto del propio enfoque del proceso, como de los indicadores (ver evidencias E2B\_Actas de reunión captains). Este proceso de revisión garantiza la mejora continua de la titulación, estando totalmente relacionada con el Informe de Seguimiento de las titulaciones que se realiza anualmente.

En este sentido, cabe apuntar que dadas las particularidades de la Facultad y su tamaño, muchos de los problemas que van surgiendo día a día son identificados con rapidez y se busca resolverlos a la mayor brevedad posible.

Todos los procesos realizan este ejercicio de revisión, por lo que toda la actividad está sujeta a la mejora continua. Las propuestas de cada titulación (en el caso de este Grado, de los equipos de teamcoaches de cada laboratorio que luego se coordinan en Captains Team) se plantean en Mahai Akademikoa. Y luego es el Comité de Calidad quien las valida (o rechaza) en su Informe del Sistema de gestión (ver evidencia E02A\_Actas de Mahai akademikoa).

Por otro lado, desde el punto de vista de fuentes de información para el proceso de revisión y mejora de la actividad docente, al finalizar cada asignatura (en formación básica), los y las estudiantes realizan una valoración de diferentes aspectos relacionados con el conocimiento de la asignatura, la claridad en las explicaciones, la metodología empleada, el feed-back realizado y una evaluación general de la asignatura (ver evidencia EOP02A Encuesta Satisfacción de Expertos). Para el resto de materias, en cada uno de los semestres los alumnos realizan una valoración sobre el

proceso y dan feedback a los teamcoaches que hacen el seguimiento del mismo (Ver evidencia EOP02B\_ Encuesta de Satisfacción TeamCoaches). Además, cada equipo de teamcoaches (por laboratorio) realiza una valoración sobre su nivel de satisfacción respecto a su participación en el título y mediante un proceso de evaluación 360 grados (autoevaluación y coevaluación) se definen las mejoras a realizar tanto a nivel individual, equipo, laboratorio y grado en general. Esta evaluación 360º se realiza dos veces por año (enero y junio normalmente).

Asimismo, a lo largo del año, los estudiantes del Grado cumplimentan una encuesta (ver evidencia EOP04 Encuesta auditoría de imagen) en la que proceden a valorar los servicios generales de la Facultad, así como la titulación en su conjunto, más allá de del propio grado.

Otra fuente de información son las personas egresadas del Grado. A este respecto cabe señalar que, desde la implementación del Grado, hemos manejado dos fuentes de información:

Por un lado, la encuesta realizada desde Mondragon Unibertsitatea. Esta encuesta, mide al cabo de tres años la situación laboral y valoración de los egresados (ver evidencias E18B) . Hay que tener en cuenta que la primera promoción del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación salió en Junio del 2013 por lo que no contamos con información al respecto todavía. A pesar de ello, desde el equipo de titulación se ha realizado un seguimiento de los egresados y se han recogido datos sobre su empleabilidad, empresas creadas y encaje en el mundo laborar en general (Ver evidencia E18A\_Situación egresados LEINN). Se han recogido los datos de las primeras tres promociones.

En el caso del PAS la recogida de información se realiza de manera indirecta y no sistematizada.

Y por último, en el caso de las empresas en las que se lleva a cabo el PFG aplicado, se procede a recopilar información procedente de los propios estudiantes (ver evidencia EOP05 Encuesta PFG Alumnos), de los tutores de la Facultad que acompañan al estudiante en el proceso (ver evidencia EOP07 Encuesta PFG Tutores de la Facultad) y de los tutores en empresa (ver evidencia EOP06 Encuesta PFG Empresas).

Todos los procedimientos que se usan para la recogida de información anteriormente citados, así como los ítems valorados son adecuados para la toma de decisiones y la mejora de la calidad del título.

Junto a las encuestas y el análisis de indicadores clave, se utilizan otras fuentes de mejora como son los Informes de verificación y seguimiento del título (ver evidencia EOP17A, EOP17B, EOP17C, EOP17D) que se han presentado en los años sucesivos.

Asimismo y de manera más informal, los responsables del título (y los docentes, en general) mantienen una estrecha relación con el alumnado para acompañarles en su proceso de enseñanza aprendizaje (vía personal, correo electrónico, Moodle, aula virtual o herramientas digitales), algo que agradece mucho nuestro alumnado. A modo ilustrativo, uno de los comentarios más habituales de los estudiantes al mencionar los aspectos a mantener en las encuestas de satisfacción es “la cercanía con teamcoaches, expertos y personal de secretaría y administración”.

Los resultados obtenidos en los diferentes indicadores se toman en consideración a la hora de plantear acciones de mejora en el título en el seno de los equipos de teamcoaches de LEINN que se coordinan posteriormente a través de los capitanes de cada laboratorio y el coordinador del título (ver evidencia E02B\_Actas reunión captains). Posteriormente, dichas acciones son validadas y

aprobadas por Mahai Akademikoa (aquellas cuestiones referidas a la gestión por procesos, también se validan en el Comité de Calidad). Algunas acciones son específicas para un centro determinado y otros, en cambio, para todos los laboratorios (Oñati, Bidasoa, Bilbao, Madrid, Barcelona, Valencia, Querétaro, Amsterdam), en cuyo caso se ejecutan de forma coordinada.

La recogida de datos y sistematización de los mismos no ha sido un proceso satisfactorio en general ya que ha sido complicado recoger los datos de los diferentes laboratorios de emprendimiento donde se desarrolla LEINN, principalmente porque cada uno de ellos se encontraba en una fase distinta (algunos recién comenzados y otros con largo recorrido). En primer lugar destacar que las encuestas y procesos de evaluación usados en otros grados y ámbitos de la Facultad y Universidad en general, so suelen ser adecuadas para la presente titulación de LEINN y en segundo lugar destacar también los procesos de diálogo continuos con los usuarios de LEINN que permiten recoger el feedback en tiempo real, a través de la interacción continua en los laboratorios, especialmente en la sesiones de diálogo.

Fruto de estos errores se han implementado algunos procesos de estandarización a la hora de recoger los datos, y los coordinadores de cada laboratorios son los responsable de hacerlo y mantener la coordinación con el responsable del título y coordinación académica. Se han diseñado encuestan con preguntas y valoraciones más coherentes con el propio modelo que se propone.

En conclusión, el sistema de garantía de calidad, garantiza la recogida y análisis de la información y sus resultados asegurando así una gestión eficaz del título.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
3.1.	El SGIC implementado y revisado periódicamente garantiza la recogida y análisis continuo de información y de los resultados relevantes para la gestión eficaz del título, en especial los resultados de aprendizaje		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
3.1	E5A, E5B, E5C, E2C, E2D, E2A, E2B, EOP02A, EOP03, EOP02B, EOP04, E18A, E18B, E18C, EOP08, EOP05, EOP06, EOP07, EOP17A, EOP17B, EOP17C, EOP17D

### 3.2. **El SGIC implementado facilita el proceso de seguimiento, modificación y acreditación del título y garantiza su mejora continua a partir del análisis de datos objetivos.**

Desde el proceso P4.Enseñanza-Aprendizaje se realiza una recogida de indicadores y evidencias para obtener la información necesaria en la mejora del proceso y la propia titulación (ver evidencia E05B). Este análisis se vuelca en el Acta de Revisión del proceso que se realiza anualmente.

En estos momentos nos encontramos en el proceso de implementación de la herramienta KUDE que facilita la gestión del sistema. Esta herramienta va a permitir mejorar el proceso de recogida de información, y en consecuencia, complementar el análisis de la situación del título y la

correspondiente toma de decisiones, dado que el colectivo de PDI y PAS tiene acceso a la visualización de todos los indicadores y evidencias.

En el SGIC, dentro del proceso de Elaboración y Revisión del Plan de Estudios (P3) y del proceso de Enseñanza-Aprendizaje (P4), se recogen los indicadores clave que son fundamentales para la gestión y mejora de la titulación. Se ha identificado una diferencia entre los indicadores requeridos por el programa ACREDITA y los que están planificados en nuestro SGIC. Sin embargo, el Equipo de Coordinación del Título (LEINN Captains + Coordinador del título) trabaja con ambos grupos de indicadores de manera paralela para una óptima visión de la titulación.

Fruto de las revisiones de los procesos, se han procedido a incorporar, entre otras, diversas mejoras que han sido recogidas en los informes de seguimiento correspondientes que ya se han mencionado a lo largo de este documento.

Valoración semicuantitativa		A	B	C	D
3.2.	El SGIC implementado facilita el proceso de seguimiento, modificación y acreditación del título y garantiza su mejora continua a partir del análisis de datos objetivos.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
3.2	E05B,

### 3.3. El SGIC implementado dispone de procedimientos que facilitan la evaluación y mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje

El SGIC de la Facultad de Empresariales tiene definidos los procesos y procedimientos necesarios para recoger información para la gestión del título. Así es posible identificar las fortalezas del título y tomar las decisiones para superar las debilidades detectadas; todo ello con el objetivo de contribuir a la mejora del mismo (ver evidencia E5A, E5B y E5C).

En las reuniones del equipo de LEINN (ver evidencia E2B\_Actas reuniones captains) se hace el seguimiento anual del título y se valoran las mejoras y modificaciones realizadas en el mismo (ver evidencia E02C y E02D).

Para ello, dicho Equipo de Coordinación analiza al finalizar el curso: a) los indicadores clave del título, b) los resultados de la encuesta de satisfacción general de alumnado, las encuestas de satisfacción del alumnado por asignaturas de formación básica, las encuestas de satisfacción de teamcoaches, c) la información relativa a la valoración de los PFG, d) la encuesta a egresados. Asimismo, se revisan los procesos del SGIC que más influyen en la titulación: P.3., P.4 (ver E5B). (Ver evidencias EOP02, EOP03, EOP04, EOP05, EOP06, EOP07, EOP08)

En relación a la revisión de las asignaturas (especialmente de la formación básica), los responsables de las áreas de conocimiento, en el proceso de planificación de las actividades del nuevo curso, valoran junto a los teamcoaches la adecuación de las competencias y contenidos de la asignatura.

Antes del comienzo del curso académico, es decir, al final del curso anterior los coordinadores del título revisan la guía docente en la que se definen las competencias, resultados de aprendizaje y contenidos de cada una de las asignaturas (ver evidencia EOP01C Guía Docente LEINN).

La información generada en la revisión de los procesos de aprendizaje, junto a los resultados de las encuestas de satisfacción permiten al equipo de LEINN proponer y, en su caso, tomar decisiones de cara a la gestión del título. Posteriormente, dichas decisiones se comparten con el equipo de expertos y teamcoaches que participan en el Grado.

Finalmente, el Coordinador Académico, se reúne anualmente con todos los docentes para valorar el desempeño académico, siendo éste (proceso enseñanza-aprendizaje) uno de los puntos tratados en dichas conversaciones. Además, como se ha mencionado antes los equipos de teamcoaches tienen una evaluación 360 grados sobre su desempeño y resultados durante el curso.

Con todo ello, se muestra clara evidencia de que el título dispone de procedimientos que garantizan la evaluación y mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
3.3.	El SGIC implementado dispone de procedimientos que facilitan la evaluación y mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
3.3	E02B, E02C, E02D, E05A, E05B, E05C, EOP01C, EOP02, EOP03, EOP04, EOP05, EOP06, EOP07, EOP08

## II. 2. DIMENSIÓN: RECURSOS

### CRITERIO 4: PERSONAL ACADÉMICO

**Estándar:** El personal académico que imparte docencia es suficiente y adecuado, de acuerdo con las características del título y el número de estudiantes.

**4.1. El personal académico reúne el nivel de cualificación académica requerido para el título y dispone de suficiente experiencia profesional y calidad docente e investigadora.**

En la introducción del presente informe de autoevaluación ya hemos incluido una descripción de las figuras docentes relevantes del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, el rol del teamcoach y del experto. Siendo un proyecto de innovación disruptiva el papel del docente debe adaptarse fielmente a los objetivos que se quieren conseguir, sobre todo desde la perspectiva de salidas profesionales (emprendedores, intraemprendedores, innovadores en general) y metodología del grado (aprender haciendo). Cabe recordar que el papel que tiene el teamcoach de LEINN, no es el del profesor convencional que se basa en las clases magistrales y la instrucción. Si no que tiene que hacer el acompañamiento y seguimiento de un equipo emprendedor que aprende, teniendo en cuenta varios principios de aprendizaje tales como: diálogo, liderazgo, learning by doing, crear espacios abiertos y empresa como herramienta principal de aprendizaje.

Respecto al personal académico el título de LEINN requiere de competencias que hasta ahora no se incluían en los docentes ya que este título responde a la necesidad imperante en la sociedad de crear una universidad emprendedora capaz de promover crecimiento económico de un modo más directo a través de la creación, aplicación y difusión del conocimiento. Esta “capitalización de conocimientos” (según Etzkowitz, 1998) requiere superar las fronteras tradicionales entre las universidades y empresas, administraciones, agencias de desarrollo y otras organizaciones. Por lo tanto, desde esta perspectiva consideramos que tenemos una plantilla de docentes muy capacitados para el ejercicio de la educación en emprendimiento e innovación.

Desde una perspectiva puramente académica, tenemos que mejorar el índice de doctores dentro de la plantilla de docentes. Por consiguiente, creemos muy importante que el título incluya a perfiles de doctores relevantes en la materia así como profesionales capaces de contribuir significativamente. Para ello la organización realiza un esfuerzo importante para formar a los docentes en investigación e investiguen en estos temas.

Por consiguiente se ha configurado una plantilla que establece los vínculos necesarios entre los agentes anteriormente citados y eso lo consideramos una forma organizativa innovadora que nos permite generar nuevas formas de interacción con la sociedad con el objetivo último de cumplir con nuestro cometido como universidad emprendedora, actuar como un agente económico por si mismo. Así, consideramos que tenemos una postura proactiva en usar el conocimiento y en la aplicación de los resultados para la creación de conocimientos académicos, operando según un modelo de innovación interactivo, que parte de los problemas en la industria y la sociedad y busca

soluciones en los conocimientos creados, en lugar de un modelo de innovación lineal, que parte de la investigación para pasar a su utilización.

El personal académico del presente título LEINN (teamcoaches, expertos y mentores) está compuesto por PDIs que, en su conjunto, cuenta con una amplia experiencia docente y da cobertura a todas las especialidades y áreas de conocimiento de las asignaturas del título (Ver Tablas 1 y 3). El profesorado se ha vinculado a cada una de las asignaturas en función de su ámbito de especialización (actividad docente e investigación), asegurando que la distribución del personal académico sea adecuada atendiendo a su perfil.

En general, tomando en cuenta todos los laboratorios de emprendimiento de LEINN, el 17% del profesorado está en posesión del título de doctor, a los que corresponde el 14% de los ECTS del último curso considerado. Si bien es cierto que no se alcanzan los requerimientos exigidos (del 50%), la tendencia, ha sido positiva en el periodo considerado. No obstante, situaciones extraordinarias han hecho que no se logren los objetivos marcados:

- La consolidación del nuevo título de Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) requirió la dedicación exclusiva de parte del profesorado que participaba en este título, entre ellos, algunos doctores, no pudiendo contar con ellos para la formación básica de LEINN especialmente..
- Masters de especialización: la puesta en marcha de 2 másteres de especialización en el curso 2012/13, y un tercero en el 2015/16 supone que parte del personal con categoría de doctor reduzca su presencia en el Grado aun manteniendo su presencia.
- La reducción de la financiación de los Programas de Investigación por parte de la Administración derivó en una difícil situación económica para la Universidad, sobre todo en la unidad de Investigación (MIK, S.Coop.). Como consecuencia de ello, la Universidad no pudo dar continuidad a varias personas del conjunto de Personal investigador en Formación (PIF) que, de otra manera, hubiera obtenido la cualificación necesaria e hubiera participado en el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación.
- Por la metodología del grado LEINN, el perfil del teamcoach requiere de unas habilidades y competencias (con experiencia empresarial y en emprendimiento específicamente) que dificulta la búsqueda de doctores para ello.

Por otro lado, de cara a tener doctores nuevos, la previsión es la de incorporar nuevos doctores al título, estimándose que varios teamcoaches, profesores y PIFs defiendan sus tesis doctorales en los próximos cursos. (ver evidencia EOP18\_Previsión de desarrollo cualificación académica). Además cabe mencionar que en las nuevas incorporaciones a plantilla de teamcoaches o expertos, buscan tener el perfil de doctor.

Por otro lado, el perfil del personal docente es adecuado a las competencias definidas en el título, siendo los perfiles más numerosos los Doctores y Licenciados en Económicas o Empresariales. Se cuenta con Doctores en Derecho e Ingeniería industrial, así como Licenciados en ramas como Matemáticas, Filología, Sociología, Humanidades o Química entre otros. Todo ello, permite cubrir las necesidades de asignaturas de formación básica. El hecho de tener una larga diversidad de perfiles influye de manera positiva en la actividad de teamcoaching.

El personal académico de la titulación dispone de suficiente experiencia profesional, combinando madurez con juventud y un número considerable de ellos, también imparte docencia en los másteres y formación *in company*. Por otro lado, el personal académico reúne una experiencia investigadora adecuada. La mayoría de las personas socias, también lo es de MIK,S.Coop., Centro de Investigación en Gestión de la Corporación Mondragon, y ello facilita que el personal compagine labores de docencia, con la investigación. Y no sólo doctores, dado que varios licenciados también participan en proyectos de investigación, aunque la forma en que se mide el indicador de experiencia investigadora no lo refleje.

Además, cabe recordar que como se ha explicado en el Apartado 1 todos los teamcoaches del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación pasan por la formación del TEAMINN Team Mastery Europe y después de 2-3 años por el proceso de acreditación. Por lo tanto, la formación y desarrollo del personal académico vinculado al grado es una de las claves del presente proyecto.

Estos hechos repercuten positivamente en la actualización de los contenidos de las asignaturas y se adecua al nivel técnico que exige el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación.

Por todo ello, se considera que el personal académico reúne el nivel de cualificación exigido para el proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene que ocurrir dentro de LEINN, si bien se debe incrementar el número de doctores y su peso relativo, así como dar pasos para que los doctores obtengan la acreditación Unibasq.

Valoración semicuantitativa		A	B	C	D
4.1.	El personal académico reúne el nivel de cualificación académica requerido para el título y dispone de suficiente experiencia profesional y calidad docente e investigadora.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
4.1.	T01, T03, EOP18

**4.2. El personal académico es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para el desarrollo de sus funciones y atender a los y las estudiantes.**

La plantilla de teamcoaches está formado por profesionales que también cuentan con actividad fuera de la universidad, su vinculación al proyecto es muy alta, especialmente y debido a que los laboratorios se estructuran en torno a equipos de teamcoaches y esto hace que el sentimiento de pertenencia sea muy alto. Es muy importante que parte de los teamcoaches estén vinculados a proyectos empresariales y de emprendimiento (como ya se ha remarcada en este informe), ya que afecta de manera significativa en las propias metodologías learning by doing. El Grado LEINN necesita de personal que conozca y sepa desarrollar proyectos de emprendimiento e innovación.

Además los expertos vinculados a la formación básica del grado LEINN también tienen una vinculación fuerte con el proyecto ya que la mayoría de ellos se ha estabilizado en la impartición de dichas asignaturas en los últimos años.

El personal docente tiene una dedicación adecuada que contempla tanto la docencia, preparación, así como el diseño y corrección de las actividades formativas (EOP16\_Dedicación del Teamcoach en el Laboratorio).

Los rasgos característicos del modelo educativo son los siguientes: evaluación por competencias y evaluación continua. Cada equipo se conforma de unas 10-18 personas y cuenta con un teamcoach que acompaña al equipo normalmente durante los 4 años del grado. Además del teamcoach principal o expertos que imparten la asignatura, para la valoración y seguimiento de las actividades formativas. Dicho apoyo se complementa con el equipo de teamcoaches de cada laboratorio, por lo que los alumnos de LEINN pueden acceder a diversidad de perfiles dependiendo de las necesidades que tengan como individuos, equipos o proyectos.

El personal adscrito a las áreas de conocimiento vinculado al título permite abordar con garantías las especializaciones programadas en el Grado (ver evidencia EOP19\_Personal adscrito a las áreas de conocimiento).

Además, por las características singulares del grado, en cada uno de los laboratorios se cuenta con un grupo de mentores que da apoyo en los proyectos que los alumnos desarrollan durante el grado, les dan asesoramiento, participan como tutores en los proyectos fin de grado y toman parte en los eventos de comunidad en general. Este perfil de mentores participa principalmente en el último año del grado, cuando los proyectos emprendedores ya tienen un grado de especialización alto y buscan crearse como startup o incorporarse a alguna empresa.

En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación existe una relación de 8 alumnos por cada docente (65 docentes y 525 alumnos), necesario para el desarrollo de las competencias y actividades formativas requeridas. Estos ratios permiten además una comunicación excelente y un acompañamiento adecuado en la superación de resultados de aprendizaje.

Los alumnos y egresados, valoran muy positivamente la cercanía en la relación alumnado profesorado (Ver Tabla 07). Además, el título cuenta con un proceso de acompañamiento personalizado (tanto a nivel de equipo como individual).

Por todo ello, se considera que el personal académico es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para el desarrollo de sus funciones y atender a los y las estudiantes.

Valoración semicuantitativa		A	B	C	D
4.2.	El personal académico es suficiente y dispone de la dedicación adecuada para el desarrollo de sus funciones y atender a los y las estudiantes.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
4.2.	T03, T07, EOP19, EOP16

**4.3. El profesorado se actualiza de manera que pueda abordar, teniendo en cuenta las características del título, el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera adecuada.**

En la página web del título (ver evidencia EOP11) se muestra el currículum del equipo de teamcoaches, expertos y mentores que participa en el proceso de aprendizaje de LEINN.

La Facultad, a través de las áreas de conocimiento, vela por la actualización permanente del profesorado interno o PDI (ver evidencia Plan de formación de la Facultad en la evidencia E09). Dicho Plan incorpora, por un lado, las necesidades básicas formativas alineadas con las líneas estratégicas de la Facultad, así como formación específica a demanda de los docentes y que se gestiona a través de los Responsables de área de conocimiento (en caso concreto especialmente del área de Emprendimiento-Mondragon Team Academy).

Además, existe total libertad y confianza en el personal, previa comunicación, para que acuda a congresos, reuniones, jornadas u otras actividades organizadas por Entidades, Asociaciones, Centros de Investigación u otras Universidades del ámbito del emprendimiento y la innovación en general que puedan ser de interés en su ámbito de conocimiento, a nivel nacional tanto como internacional. De hecho, la singularidad del grado y exigencia del mismo, hace que los teamcoaches y expertos tengan la obligación de permanecer actualizados en sus ámbitos de especialización, coincidiendo con los propios alumnos en muchos de los eventos y talleres que se organizan al respecto.

En el mismo sentido, existe un proceso de acompañamiento para teamcoaches y expertos que imparten por primera vez en el título, al objeto de garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la comprensión del modelo educativo del título, facilitar la integración del “nuevo” teamcoach o experto en el Grado y asegurar la realización óptima de las responsabilidades que tiene como docente del título, tanto si es teamcoach como experto.

El equipo docente que participa como expertos en la formación básica de LEINN (modalidad semipresencial), ha adquirido formación técnico-pedagógica para ser experto online. Además, el equipo de MU Online (equipo liderado desde el rectorado de Mondragon Unibertsitatea para la estrategia digital) colaboró en el asesoramiento para el diseño de materias online, así como otros profesionales del sector asesoraron a los expertos para que la experiencia resultara óptima. De hecho, la plataforma online y el modelo SIMIT han sido proyectos innovadores estratégicos para Mondragon Unibertsitatea, dentro de la estrategia de digitalización de la universidad. (Ver evidencia EOP31\_Modelo SIMIT para modalidad semipresencial)

Por otro lado, Mondragon Unibertsitatea, de la que es parte esta Facultad, aboga por convertirse en La Universidad de la Transferencia, como puede verse en la evidencia EOP20\_ Memoria para la conversión a CEI MUCE, al objeto de contribuir a la transformación de la sociedad a través de su actividad docente e investigadora. Ello implica, por una parte que el personal docente participe en proyectos de investigación cuyos resultados se transfieran al tejido empresarial y a la sociedad, en general. En ello participan, no sólo personal doctor sino también el resto del personal ya que tienen fuertes vinculaciones con el sector empresarial, como anteriormente se ha citado.

El Plan de estudios de LEINN 2015, en general, está directamente relacionadas con las áreas de investigación de MIK, S.Coop. unidad de investigación de la universidad, considerado Centro de Investigación en Gestión de la Corporación Mondragon. Hay que tener en cuenta que MIK cuenta con una línea de investigación en Emprendimiento que es liderada por el personal académico de LEINN en concreto, por lo que hacer que ambas actividades sean coherentes y estén bien alineadas.

Por otro lado, los expertos y teamcoaches han valorado de forma satisfactoria su trabajo en el grado, la cual valoran con resultados altos (Tabla 07).

En definitiva, y teniendo en cuenta la singularidad del grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, como innovación educativa disruptiva (único a nivel estatal) se concluye que el profesorado de la titulación cuanta con diversas vías para asegurar una adecuada actualización que le permita abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje de esta titulación de manera muy adecuada.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
4.3.	El profesorado se actualiza de manera que pueda abordar, teniendo en cuenta las características del título, el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera adecuada		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
4.3	EOP11, E09, EOP31, EOP20, T07

**4.4. (En su caso) La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización y, en su caso, de seguimiento del título relativos a la contratación y mejora de la cualificación docente e investigadora del profesorado.**

Ni en el informe de verificación ni en los informes de seguimiento se han realizado recomendaciones y compromisos para llevar a cabo, relacionados con la contratación y mejora de la cualificación docente e investigadora del profesorado.

	Valoración semicuantitativa	No aplicable
4.4.	(En su caso) La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización y, en su caso, de seguimiento del título relativos a la contratación y mejora de la cualificación docente e investigadora del profesorado	X

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
4.4.	No aplicable

#### CRITERIO 5: PERSONAL DE APOYO, RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

**Estándar:** El personal de apoyo, los recursos materiales y los servicios puestos a disposición del desarrollo del título son los adecuados en función de la naturaleza, modalidad del título, número de estudiantes matriculados y competencias a adquirir por los mismos.

**5.1. El personal de apoyo que participa en las actividades formativas es suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente del personal académico vinculado al título.**

El Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación no realiza actividades con carga práctica y, por lo tanto, no cuenta con personal de apoyo que participa en la actividad docente.

	Valoración semicuantitativa	No aplicable
5.1.	El personal de apoyo que participa en las actividades formativas es suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente del personal académico vinculado al título.	X

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.1.	No aplicable

**5.2. Los recursos materiales (las aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, laboratorios, talleres y espacios experimentales, bibliotecas, etc.) se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas programadas en el título.**

Los recursos materiales (aulas, salas de trabajo, aulas de informática...) utilizados para la docencia del título son de muy alta calidad y cuentan con las prestaciones necesarias.

Como se ha mencionado en el inicio del presente informe, LEINN cuenta con los siguientes laboratorios en funcionamiento:

- Laboratorio de Irun (Campus de Bidasoa MU Enpresagintza) – Formato presencial
- Laboratorio de Oñati (Campus principal de MU Enpresagintza) – Formato presencial
- Laboratorio de Bilbao (Bilbao Berrikuntza Faktoria, Campus de Bilbao de MU Enpresagintza) – Formato presencial
- Laboratorio de Madrid (Espacio Teamlabs) – Formato semipresencial
- Laboratorio de Barcelona (Makers of Barcelona - Teamlabs) – Formato semipresencial
- Laboratorio de Valencia (Valencia Lab – Florida Universitaria) – Formato semipresencial
- Laboratorio de Querétaro (Universidad UCO Mondragon) – Formato semipresencial

Haciendo una recopilación sobre los espacios y recursos materiales de cada laboratorio, cabe mencionar lo siguiente sobre cada uno de ellos:

El primer laboratorio corresponde al de Irun Lab, el cual comenzó a ofertar el grado LEINN en septiembre de 2009. Ubicado en el campus de Bidasoa de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, ha ido creciendo consideradamente en los últimos años. En diciembre de 2010 finaliza la ampliación del Campus de Bidasoa, con un edificio anexo al existente de 650 m<sup>2</sup> destinado básicamente a LEINN, dotando a cada una de ellas de una toma de corriente y datos por alumno/a. Para enero del 2017 el campus se trasladará a un espacio del centro de la ciudad de Irun (Conocido como edificio Palmera) que mejorará las prestaciones y recursos para el grado LEINN. Las instalaciones están abiertas desde las 7:30 hasta las 20:00 horas (aunque los alumnos pueden requerir acceso en días festivos al mismo con motivo justificado). Esto último aplica para todos los laboratorios de LEINN ya que al tratarse de un grado en el cual se desarrollan proyectos reales, los alumnos necesitan desarrollar proyectos según las necesidades de los clientes de los mismos.

En septiembre de 2010 se arrancó con el laboratorio de Oñati y a su vez la Facultad de Empresariales inauguró unas nuevas instalaciones en el Campus de Oñati, que cuentan con modernas prestaciones para un adecuado desarrollo de las actividades formativas del título. Asimismo no existen barreras arquitectónicas que impidan el acceso y la movilidad de las personas a los diferentes espacios.

En septiembre de 2013, se inauguró el BBF-Bilbao Berrikuntza Faktoria (Fábrica de Innovación y Emprendimiento de Bilbao), que además de ser el campus de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, es el primer ecosistema urbano de innovación y emprendimiento creado en Bilbao. Un centro que en pocos años se ha convertido en referente y motor del desarrollo social y económico de la ciudad. El objetivo principal de este espacio y ecosistema urbano, es la de posibilitar entornos facilitadores de la creatividad, la innovación y atracción de nuevas empresas a la ciudad. En el apartado 1 se ha adjuntado un informe sobre la iniciativa y su modelo.

Las bibliotecas de cada campus se actualizan anualmente los fondos bibliográficos para garantizar que se disponga de la bibliografía básica del título, en el cual la lectura de libros y la aplicación de la teoría en la práctica a través de los proyectos reales es una de las claves principales de la metodología. Además, el alumnado tiene acceso a las bibliotecas de todas las facultades de Mondragon Unibertsitatea y acceso a una amplia variedad de recursos digitales. La valoración que se realiza de los servicios de la biblioteca (ver Tabla 07) ha tenido altibajos, fruto en algunos casos del acceso a los títulos y la demora en la entrega de los préstamos realizados. Algunos de los títulos son obligatorios dentro del sistema de evaluación y eso ha requerido adquirir varias copias por libro y laboratorio para no tener problemas de acceso. Las plataformas digitales, actualmente no están a la altura de poder ofrecer una solución global para que cada alumno pueda contar con un e-book y todos los títulos en el mismo. A pesar de que el personal de biblioteca sigue trabajando para encontrar las mejores soluciones digitales.

En conclusión, los recursos materiales (aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, bibliotecas...) son adecuados y suficientes para las actividades presenciales realizadas.

A los alumnos/as no se les pregunta en concreto sobre las instalaciones, sino solamente sobre parte de ellas (medios informáticos y Moodle). Por otro lado, los usuarios de la Biblioteca tanto alumnos/as como profesores o investigadores rellenan una encuesta sobre su Grado de satisfacción

con los servicios de Biblioteca (EOP21\_Encuesta biblioteca Enpresagintza). El Equipo de Coordinación valorará la inclusión de dicha cuestión en la encuesta de satisfacción del alumnado.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
5.2.	Los recursos materiales (las aulas y su equipamiento, espacios de trabajo y estudio, laboratorios, talleres y espacios experimentales, bibliotecas, etc.) se adecuan al número de estudiantes y a las actividades formativas programadas en el título.	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.2.	EOP021, T07

**5.3. En el caso de los títulos impartidos con modalidad a distancia/semipresencial, las infraestructuras tecnológicas y materiales didácticos asociados a ellas permiten el desarrollo de las actividades formativas y adquirir las competencias del título.**

El título cuenta con una modalidad semipresencial que da cabida a los laboratorios de Madrid, Barcelona, Valencia, Amsterdam y Querétaro. A continuación se describen dichos laboratorios, con los recursos y características generales de los mismos.

En septiembre de 2012, se inauguró el laboratorio de Madrid, dentro del espacio de Impact HUB (red internacional de centros de coworking para emprendedores sociales). Fruto del desarrollo del proyecto en Madrid, el grado se trasladó a otro espacio más amplio y con mejores características para el desarrollo de la actividad, especialmente de los proyectos emprendedores. El espacio de Teamlabs fue inaugurado en junio de 2015. Se tratan de espacios urbanos, entornos donde se mezclan profesionales, empresas y start-ups diversas. Eliminar la barrera entre el mundo académico y el mundo profesional y de los negocios es la clave para desarrollar perfiles de gran valor para las organizaciones del siglo XXI. Este formato de laboratorio urbano se aplica también en Bilbao, Barcelona, Valencia y Amsterdam. Los laboratorios de Oñati, Irún y Querétaro tienen dentro e sus planes de desarrollo desarrollarse como ecosistemas de emprendimiento para integrar los diferentes mundos que anteriormente se han mencionado.

Este mismo año (sept 2012) también se puso en marcha el laboratorio de Amsterdam que ha estado ubicado en el espacio de B-Amsterdam. Se trata de uno de los ecosistemas emprendedores más grandes del mundo, con 28.000 metros cuadrados donde hay espacios de trabajo para la educación, startups y empresas consolidadas. Los socios locales consiguieron la acreditación dentro del sistema educativo holandés, por lo tanto LEINN como grado de Mondragon Unibertsitatea terminará en septiembre de 2016, como antes se ha mencionado. A pesar de ello, se mantienen las relaciones para el desarrollo de proyectos emprendedores y abrir nuevas posibilidades para la creación de startups y negocios internacionales. Siendo muy positivo para la red de laboratorios de Mondragon Team Academy contar con unos socios de estas características y ubicados en una espacio tan vibrante.

El laboratorio de Barcelona, creado en septiembre de 2014, en el espacio de Makers of Barcelona (MOB, que se ubica en el mismo centro de Barcelona), es también un ecosistema de emprendimiento e innovación que permite a los alumnos de LEINN conectar con la realidad profesional y emprendedora de la ciudad. Makers of Barcelona es una iniciativa creada hace tres años (2013) que ha evolucionado continuamente. LO que define a este ecosistema no es que sea simplemente un espacio de coworkings, unas instalaciones para eventos, una escuela o un espacio *maker*. Lo que define realmente a este ecosistema es lo que pasa dentro del mismo, que empuja a sus residentes a conectar, colaborar, crear, explorar y evolucionar como comunidad. Cabe resaltar por un lado que varias universidades internacionales han residido en este espacio para llevar adelante diferentes proyectos educativos y por otro lado que se ubica también en este lugar la innovadora iniciativa de Iron Hack, que trata de formar a la siguiente generación de programadores con un programa innovador que dura 2 meses (más info en [ironhack.com](http://ironhack.com)).

El laboratorio de Querétaro, en México, se ubica dentro de las instalaciones de la Universidad UCO Mondragon, inauguradas en septiembre de 2014, evento al que acudió el Lehendakari del Gobierno Vasco como muestra de proyecto de internacionalización referente para el país. Esta universidad, antiguamente Universidad Contemporánea de Querétaro (UCO), esta participada por MEI (Mondragon Educación Internacional) que a su vez es propiedad de Mondragon Unibertsitatea y Alecop S. Coop. (empresa de servicios educativos del Grupo Mondragon). El laboratorio está en crecimiento por lo que se están dotando de nuevos recursos y materiales para el mismo.

De forma general, la formación básica del título (conocidas como asignaturas básicas) se imparte valiéndose de la plataforma virtual Mudle y el programa de aula virtual Adobe Connect. Ver evidencia E13 para más información sobre la infraestructura tecnológica. La infraestructura tecnológica utilizada se aloja en un entorno seguro y fiable. La velocidad de conexión permite un desarrollo adecuado de las actividades formativas propuestas. La plataforma cuenta con una capacidad suficiente para dar soporte al grupo de alumnos/as matriculados/as.

El sistema es de fácil acceso y utilización para la persona usuaria. A lo largo de las ediciones de esta modalidad, se ha mejorado la información que se ofrece al alumnado sobre su utilización y primer acceso. De esta manera, se ha incluido una asignatura “Coordinación General” dentro de la cual en la carta de bienvenida se incluye una guía de acceso y utilización de la plataforma.

Cabe mencionar también la creación del modelo SIMIT para la formación básica que ha ayudado adaptar los contenidos y dinámicas a la modalidad online, que difiere mucho de la actividad presencial en muchos casos. Este modelo ha sido fruto del trabajo en equipo de los expertos docentes que participan en las asignaturas básicas con el apoyo de otros expertos en formación online que tenemos dentro e la Universidad tanto de consultores externos especializados en la materia. (Ver evidencia EOP31\_Modelo SIMIT para modalidad semipresencial)

Además, el Comité de Coordinación de coordinadores de los estudios online de Mondragon Unibertsitatea puso en marcha un curso específico en la plataforma Mudle denominado “Informazio orokorra / Información general”. En dicho curso se recoge información de manera muy didáctica sobre el acceso y uso de la plataforma y sus herramientas. Este curso está abierto para el profesorado y alumnado de los estudios semipresenciales y a distancia de Mondragon Unibertsitatea (ver evidencia EOP11).

Los materiales didácticos se han adecuado a la modalidad online. Se hace uso de las diversas herramientas digitales de las que dispone la plataforma para incrementar la interacción entre los expertos docentes y alumnado, y asegurar el cumplimiento del modelo educativo de Mondragon Unibertsitatea. La evaluación de las actividades se realiza a través de la plataforma, por lo que el alumnado tiene acceso a su evaluación de manera permanente.

Cada laboratorio cuenta con una biblioteca especializada con los títulos que se requieren dentro del grado, para el cual existen un listado de los mismos por ámbitos como el emprendimiento, la innovación, marketing y clientes, el liderazgo, negocios internacionales, desarrollo de equipos, etc. (Ver evidencia EOP32\_The Art Of Reading)

El nivel de satisfacción de los distintos colectivos con y por lo tanto, las infraestructuras tecnológicas y los materiales didácticos permiten el desarrollo de las actividades formativas y adquirir las competencias. A pesar de ello, se han tenido problemas de conexión de red en algunos laboratorios y esto ha perjudicado la ejecución de la formación online. Los problemas técnicos han sido diversos (conectividad, webcam, etc.), por lo que ha requerido introducir puntos de mejora como la preparación y seguimiento de la plataforma y condiciones tecnológicas de cada laboratorio para que el funcionamiento sea óptimo.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
5.3.	En el caso de los títulos impartidos con modalidad a distancia/semipresencial, las infraestructuras tecnológicas y materiales didácticos asociados a ellas permiten el desarrollo de las actividades formativas y adquirir las competencias del título.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.3.	E13, EOP11, EOP32, T07

**5.4. Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los y las estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias y modalidad del título y facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje.**

### Servicios de apoyo

La evidencia E14 muestra la estructura del personal de apoyo vinculado al título LEINN. El personal de apoyo está formado por 17 personas que dan cobertura a distintos ámbitos como Secretaría Académica, Administración, Sistemas de Información y Comunicación (en el que se incluye el Centro de Atención al Usuario-CAU), CRAI, Servicio de Relaciones Universidad – Empresa, Recepción y Mantenimiento.

Un total de 10 de las 17 personas de apoyo cuenta con titulación universitaria de Grado medio o superior. Un 82% de las personas de apoyo son socias cooperativistas, hecho que aporta estabilidad y un buen seguimiento al servicio (ver evidencia E14\_Breve descripción de los servicios de apoyo), y existe suficiente personal adscrito a los servicios para dar respuesta a las necesidades del título (ver evidencia EOP21 Personal adscrito a áreas).

Por todo ello, se considera que el personal de apoyo es suficiente y soporta adecuadamente la actividad docente del personal académico vinculado al título.

### **Servicios de orientación académica**

Nuestro modelo educativo tiene como valor la cercanía en todas las relaciones entre alumno/a y la universidad. Por ello, diseñamos un servicio de orientación académica personalizado, en la que participa además del Equipo de Coordinación (responsable de coordinar el servicio) todos los docentes con participación notable en el Grado.

Cada equipo cuenta específicamente con un teamcoach que realizará el acompañamiento durante los 4 años de dura el grado LEINN. En este sentido, por ejemplo, en todos los cursos, se realizan varias reuniones de seguimiento individuales. Además, especialmente en el primer curso se realiza una reunión con alumno, al finalizar el primer semestre, con el objetivo de compartir la evaluación realizada por el equipo docente del grado.

La experiencia nos dice que no todo alumno/a quiere ser acompañado, aunque en general, los alumnos/as y sus respectivas familias agradecen la información y valoración des estado de situación. En general, el equipo de Titulación subraya la importancia de este seguimiento, ya que incide positivamente a la hora de detectar y solucionar dificultades en cuanto a diversas causas académicas o no académicas que pueden poner en peligro el desarrollo adecuado. Esto es realmente importante en los inicios del grado, donde hay que detectar esos problemas y retos individuales que no afecten de forma considerable al proceso de aprendizaje en equipo y comunidad.

### **Servicio de orientación profesional**

Existe un servicio de Relación Universidad – Empresa que está en constante contacto con las empresas y de este modo, va captando prácticas extracurriculares y proyectos para la realización del TFG.

Además de la tutorización académica anteriormente citada, la Facultad, en colaboración con Lanbide – Servicio Vasco de Empleo, cuenta con un servicio de orientación al empleo que complementa al Servicio de bolsa de empleo de la propia Facultad (ver evidencia E14 y EOP11).

Hay que tener en cuenta que el grado LEINN, por sus características metodológicas, incorpora especialmente procesos de desarrollo profesional que los propios alumnos van adquiriendo a medida que crean y desarrollan proyectos emprendedores. Por lo que el equipo de teamcoaches también está muy presente en esta actividad de orientación profesional, coordinándose de forma eficaz con el Servicio de Universidad-Empresa, especialmente para el desarrollo de proyectos fin de grado.

### **Servicio de movilidad**

El modelo educativo de la Facultad promueve la internacionalización de sus estudiantes en base a, por un lado, a la colaboración y suscripción de Convenios con otras Universidades e Instituciones Internacionales y la participación en redes internacionales de investigación, además de formalizar acuerdos con empresas ubicadas en el extranjero.

Dentro del plan de estudios de LEINN se incorporan tres viajes de aprendizaje para los primeros tres cursos del grado. Además los alumnos de último año tienen la posibilidad de desarrollar el proyecto fin de grado en el extranjero. Por lo que el 100% de los egresados de LEINN ha tenido estas tres experiencias internacionales. En el apartado 1 se ha mencionado la existencia de programas y objetivos específicos para estos viajes de aprendizaje.

Para cada uno de los viajes, la titulación activa equipos de trabajo quienes coordinan y lideran cada uno de los viajes para todos los laboratorios de LEINN, tanto los de modalidad presencial y semipresencial. Cabe destacar que en dichos viajes de aprendizaje los alumnos de LEINN de diferentes laboratorios coinciden en espacio y lugar, posibilitando la interacción de los emprendedores del grado. Por lo que los viajes de aprendizaje, además de ser un mecanismo de movilidad internacional, se convierten a su vez, en mecanismos de conexión, colaboración y exploración de nuevos proyectos y equipos internacionales.

Estos equipos de desarrollo de los viajes de aprendizaje se encargan de establecer las alianzas necesarias para asegurar que los recursos e infraestructuras se adaptan a las necesidades de los alumnos de LEINN que van a realizar una estancia en un país extranjero, facilitando las condiciones para que se de un entorno adecuado para el aprendizaje y desarrollo de la competencias requeridas en el grado.

De esta manera se cuentan con socios extranjeros en diversos países como Finlandia, Estados Unidos, China, México, India, entre otros (Ver evidencia EOP24 Acuerdo con MIDAS India).

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
5.4.	Los servicios de apoyo y orientación académica, profesional y para la movilidad puestos a disposición de los y las estudiantes una vez matriculados se ajustan a las competencias y modalidad del título y facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.4.	E14, EOP21, EOP11, EOP24

**5.5. En el caso de que el título contemple la realización de prácticas externas, éstas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título.**

La Facultad cuenta con un servicio de Relación Universidad – Empresa el cual es uno de los participantes clave en el proceso P10. Proceso gestión de prácticas extracurriculares y P11. Gestión de créditos fin de estudios (ver E5B).

El título tiene, entre uno de sus objetivos prioritarios, que el alumno/a desarrolle proyectos emprendedores desde el primer año del título, por lo que los alumnos del grado, como muestra de su interés por fomentar proyectos empresariales, no paran de tener actividad al respecto.

En este apartado cabe mencionar que fuimos la primera titulación en España en incluir un proyecto dentro del Plan de estudios de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Por consiguiente, la facultad ha estado muy por la labor de impulsar mecanismos y herramientas de aprendizaje que posibiliten la conexión con el mundo empresarial y profesional. El grado LEINN, da un paso más allá e incluye el desarrollo de proyectos reales dentro de su plan de estudios desde el primer año, y eso sin lugar a dudas lo hace singular.

Dada la relación de cercanía al mundo empresarial, la Facultad es capaz de ofertar proyectos y prácticas a los alumnos/as matriculados que tengan especial interés en desarrollar un proyecto innovador o de intraemprendimiento dentro de las mismas.

A su finalización, los proyectos fin de grado son evaluados por un tribunal compuesto por 3 docentes de la universidad y el tutor de la empresa, cumplimentando para ello una ficha (ver evidencia EOP09\_Plantilla evaluación PFG).

La titulación posibilita la realización de prácticas extracurriculares a aquellos alumnos/as que quieran autofinanciarse los estudios o adquirir experiencia en la empresa, alternando trabajo y estudio. Todas las ofertas calificadas como Prácticas extracurriculares por los Responsables de área se publican por Moodle en el campus correspondiente y los alumnos/as interesados envían sus currículums a Servicio de Universidad – Empresa para realizar el proceso de selección. Siendo esto así, por la metodología específica de LEINN, donde los alumnos desarrollan proyectos reales, estas prácticas o proyectos son liderados normalmente por ellos, por consiguiente, no acceden regularmente a este servicio, únicamente en casos puntuales.

La titulación ha hecho efectivas todas las Prácticas de los alumnos/as, cumpliéndose los convenios establecidos. En ocasiones, las ofertas presentadas no conectan con los intereses y preferencias de los alumnos, quedando algunas de ellas desiertas.

Finalmente, señalar de nuevo, que los alumnos de LEINN conocen el mundo de la empresa, el emprendimiento y la innovación desde primer curso, ya que la empresa que crean es la principal herramienta de aprendizaje. Dicha presencia en el mercado les permite desarrollar proyectos en la empresa o crear su propia startup, para una mejor adquisición de las competencias definidas en el Plan de estudios.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
5.5.	En el caso de que el título contemple la realización de prácticas externas, éstas se han planificado según lo previsto y son adecuadas para la adquisición de las competencias del título	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.5.	E5B, EOP09,

**5.6. (En su caso) La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos al personal de apoyo que participa en las actividades formativas, a los recursos materiales y a los servicios de apoyo del título.**

No procede

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
5.6.	(En su caso) La universidad ha hecho efectivos los compromisos incluidos en la memoria de verificación y las recomendaciones definidas en los informes de verificación, autorización, en su caso, y seguimiento del título relativos al personal de apoyo que participa en las actividades formativas, a los recursos materiales y a los servicios de apoyo del título.				

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
5.6.	-----

## II.3. DIMENSIÓN: RESULTADOS

### CRITERIO 6: RESULTADOS DE APRENDIZAJE

**Estándar:** Los resultados de aprendizaje alcanzados por los titulados son coherentes con el perfil de egreso y se corresponden con el nivel del MECES (Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior) del título.

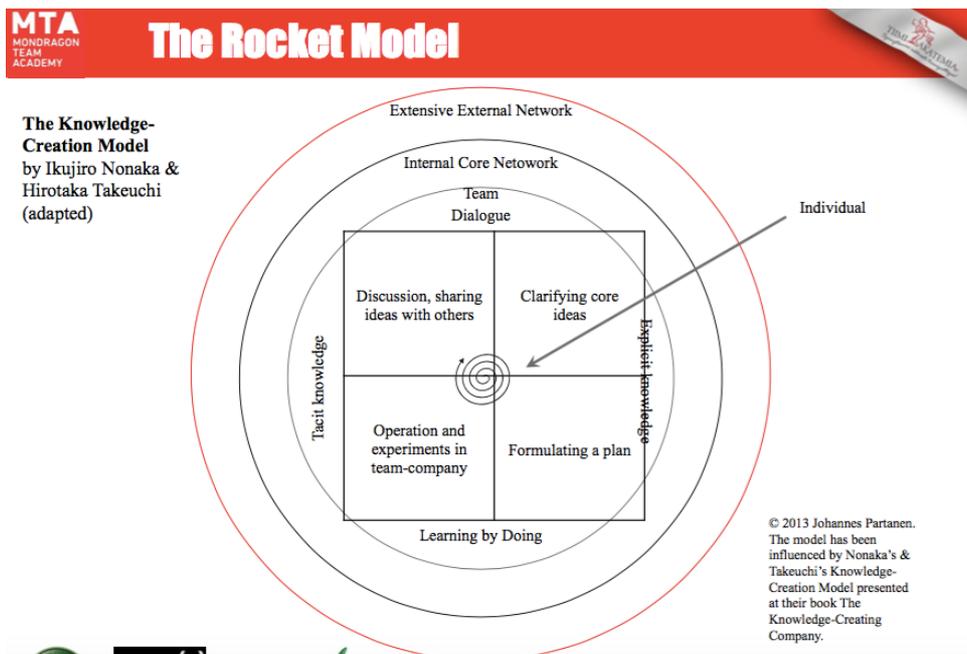
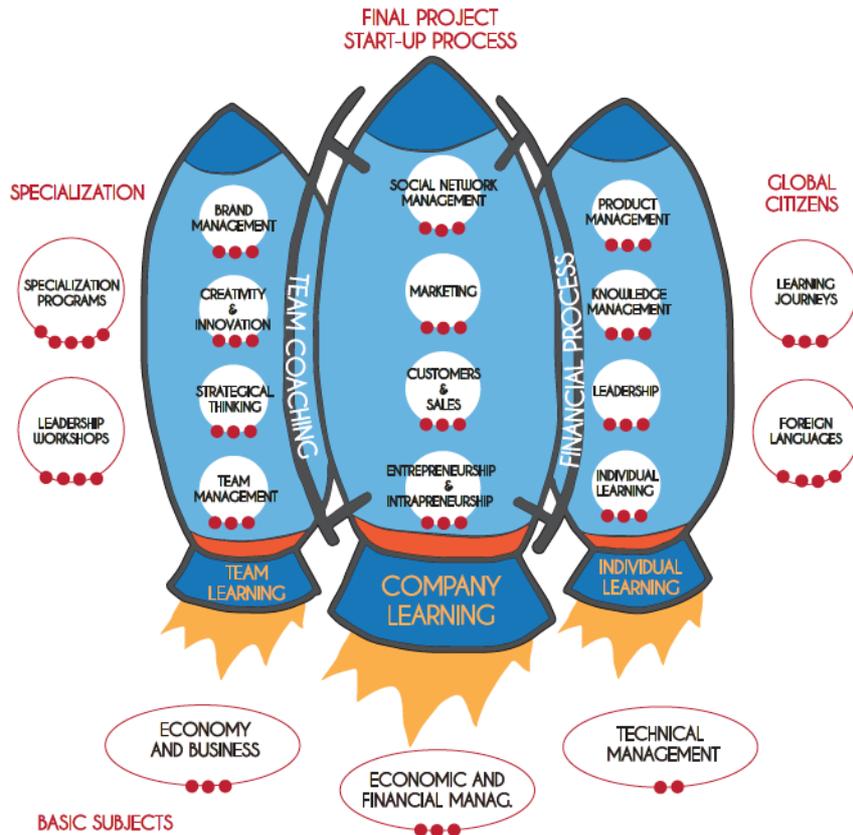
#### 6.1. Las actividades formativas, sus metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos.

En la Guía Académica del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación se recogen los programas de cada una de las asignaturas que componen el Grado, además de otra información complementaria de interés e importante para el correcto funcionamiento como calendario académico, sistema de evaluación, viajes de aprendizaje y otros.

En cada programa, se detallan las competencias, la metodología a seguir durante el curso, los resultados de aprendizaje, las actividades evaluativas y el sistema de evaluación utilizado el cual está accesible tanto en la página web como en Moodle (EOP11). Respecto a las asignaturas y programas, debemos resaltar que en el grado LEINN hablamos sobre procesos de aprendizaje, y no específicamente sobre asignaturas y programas cuando trabajamos el mencionado Rocket Model (Motor individual, motor de equipo y motor de empresa ). A pesar de que los resultados de aprendizaje están muy claros desde el principio para los alumnos del grado. Por la metodología de LEINN y las actividades que realizan, no se basan en clases magistrales, los alumnos no “ven” las asignaturas de aprendizaje pero si visualizan el proceso de aprendizaje que tienen que desarrollar para conseguir las competencias generales marcadas en el grado.

Las asignaturas de Formación Básica, los idiomas, el programa de especialización y las practicas especializadas son las “asignaturas” que más podrían parecerse a las convencionales. Como ya se ha mencionado anteriormente, es aquí donde inciden especialmente los expertos de la titulación.

Porque el resto de asignaturas se trabajan por procesos, utilizando las herramientas de aprendizaje de Team Academy. La descripción de cada proceso de aprendizaje es similar dentro del Rocket Model, siguiendo la matriz propuesta por los autores Nonaka and Takeuchi en su publicación “La Organización Creadora de Conocimiento. Este es un modelo que ilustra como fluye el conocimiento a través de cuatro ventanas.



Un modelo educativo basado en competencias exige que la metodología utilizada en el proceso de aprendizaje se base en metodologías activas (más allá de las asignaturas y sus programas como se ha mencionado anteriormente), entre las que podemos destacar actividades como el aprender haciendo, a través de los proyectos reales que crean y desarrollan durante el grado, trabajo en equipo, roles de liderazgo, viajes de aprendizaje, etc. Estas metodologías activas permiten trabajar las materias y asignaturas de los programas (marketing, ventas, innovación, liderazgo, etc.) especialmente a través de los proyectos que desarrollan y las sesiones de diálogo que se realizan (dos sesiones de 4 horas cada una por semana).

En el mismo sentido, la evaluación por competencias necesita de una evaluación continuada durante el curso. Por tanto, no se basa en ninguna prueba final, sino que la evaluación se realiza a lo largo del curso, especialmente a través de la realización de proyectos (donde especialmente el cliente tanto el mercado retroalimentan su actividad) y sesiones de diálogo (con los teamcoaches).

La evaluación 360º consiste en dos partes. La sesión de feedback individual 360º con los miembros del equipo y el teamcoach (en la que se utiliza la herramienta “Kehateoria” de Rauno Korpi, ver evidencia EOP36). Y la valoración de las 21 competencias generales de LEINN que componen el perfil de habilidades de la titulación dentro de tres categorías: team-preneur, team-learner y team-leader (ver evidencia EOP30\_LEINN 21 Skills Profile). Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta la opinión personal (autoevaluación), de los miembros del equipo (coevaluación), evaluación del team coach y de los clientes (a través de los proyectos estos últimos).

Dado que en LEINN la forma de trabajo está basada en el equipo y los resultados finales de aprendizaje se obtienen gracias al esfuerzo de sus miembros, el mayor peso relativo: 70% o 7 puntos, lo tiene la evaluación colectiva o por equipo. Es decir, el 70% de la evaluación se obtiene a través de los resultados de aprendizaje de las empresas-equipo (llamadas *teamcompanies*). El 30% restante supondrá un incremento adicional y se basará en el desempeño individual de cada alumno y el grado de adquisición del perfil competencial de LEINN. (Ver evidencia EOP29\_Rocket Model versión 2015/16)

Después de cada semestre (en enero y en junio) se desarrollan los llamados *evaluation days* (días de evaluación) donde todos los equipos evalúan las actividades y los resultados de aprendizaje, siguiendo una evaluación 360º, donde se incorporan la autoevaluación, coevaluación y la evaluación de los docentes (expertos y teamcoaches) antes mencionados. En estos días de evaluación se obtienen las calificaciones de las asignaturas del plan de estudios y se complementa con un feedback cualitativo a nivel individual, de proyectos y equipo en general. Además de estos días de evaluación por semestre, hay otras actividades y dinámicas que permiten la evaluación continua. Mensualmente se realizan los check-point en cada equipo, donde se recogen los indicadores y resultados de aprendizaje básicos (horas dedicadas, lecturas, facturación de proyectos, visitas realizadas, ofertas enviadas, etc.) que permiten monitorizar a los alumnos y equipos en general, además de para evaluar el desempeño del mes. Además, también de forma mensual, se realizan los *Houston Calling*, evento para todo el laboratorio, donde cada equipo comparte los resultados de dicho mes y los proyectos principales desarrollados a nivel general y a nivel específico cada mes el evento se centra en alguna temática significativa para el laboratorio (viajes de aprendizaje, proyectos internacionales, financiación de proyectos, etc.) para la cual se

incorporan ponentes externos expertos en la materia. La actividad de Houston Calling permite la colaboración entre diferentes generaciones del grado y facilita la interacción entre los mismos.

La evaluación es uno de los procesos más importantes en el proceso de aprendizaje de LEINN. Siguiendo la aproximación de organizaciones que aprenden (de Peter Senge en la Quinta Disciplina), cuanto antes arreglemos los fallos y aprendemos, más competitivos somos, acelerando el aprendizaje en la empresa. Si no hay retroalimentación sobre las acciones y no se establecen mecanismos de evaluación continua, no conseguiremos estos resultados. Aplicamos la misma aproximación para el grado. Especialmente a través de las sesiones de diálogo (2 sesiones de 4 horas por semana) donde los teamcoaches acompañan a los equipos en los procesos de aprendizaje.

Es importante por ello resaltar la coherencia necesaria entre el modelo y la metodología del grado LEINN con el sistema de evaluación. Es por ello que LEINN cuenta con un sistema de evaluación holístico e integrador, las razones para ello son:

- Crear un sistema de evaluación acorde con las dinámicas de equipo que garanticen y promuevan el proceso de aprendizaje de los alumnos de LEINN.
- Facilitar el aprendizaje del equipo a través del aprendizaje individual.
- Asegurar el cumplimiento integral de los procesos de aprendizaje..
- Posibilitar el logro de las 21 competencias en las categorías de team-preneur, team-learner y team-leader.

Por lo tanto, además de los resultados de aprendizaje definidos para cada proceso de aprendizaje (asignaturas), existen las 21 competencias generales definidas para LEINN, en los que siguiendo la aproximación de 360<sup>a</sup>, anualmente, al final de cada curso, se evalúan dichas competencias.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este informe de autoevaluación, el aprender haciendo, a través del desarrollo de proyectos es uno de los elementos clave del modelo. Es por ello, que la creación de los mismos, el seguimiento y la evaluación son actividades clave dentro de LEINN. La empresa que crean dentro de LEINN es la herramienta principal para el desarrollo de dichos proyectos, sirviendo de plataforma para experimentar con proyectos de diferente índole, que fruto de la práctica y experiencias obtenidas, van especializándose mientras avanzan los cursos (por eso se subraya que es el motor principal de aprendizaje del modelo). El desarrollo de proyectos se enmarca dentro del modelo ATP (*Applying Theory into Practice*, Aplicando la teoría en la práctica), uno de los procesos y prácticas centrales del grado. La aplicación del modelo ATP es visible en distintas prácticas dentro del proceso de aprendizaje tales como: informes de pre-evaluación (*Pre-Motorolas*), informes de postevaluación (*Post-Motorolas*), ensayos de libros, ofertas, etc.

El aprendizaje en equipo es otro de los motores principales del grado LEINN. Para ello, la herramienta principal es el diálogo, mediante las *training sessions* o sesiones de diálogo que se realizan 2 veces por semana durante 4 horas cada una (en los que participan los teamcoaches). Entendemos el diálogo como el mecanismo para pensar colaborativamente y ser capaces de crear nuevas cosas que de forma individual no seríamos capaces, siguiendo los principios de respeto, escucha, espera y franqueza (Isaacs en *Dialogue, The Art of Thinking Together*). Los equipos, junto con los teamcoaches, son los responsables de preparar, diseñar, liderar y ejecutar estas sesiones de diálogo. El rol de los teamcoaches durante estas sesiones es escuchar, observar y preguntar sobre cuestiones significativas para el equipo más que proveer de respuestas a los alumnos, por lo tanto no se trata de clases magistrales. Los teamcoaches acompañan a los alumnos y a los equipos en el

desarrollo de la autogestión y animan y facilitan la exploración y la experimentación. Los contenidos de las sesiones de diálogo se diseñan y formulan teniendo en cuenta las necesidades más importantes de aprendizaje que tienen los individuos, proyectos y equipos en ese momento. A modo de explicación, una sesión de diálogo tendrá la siguiente estructura:

- Check-in: compartir el porqué de la sesión, expectativas y cómo nos sentimos al respecto.
- Reflexión sobre proyectos: compartiendo los nuevos proyectos a lanzar, o informes de evaluación de proyectos desarrollados.
- Presentación de los ensayos escritos sobre los libros leídos
- Desarrollo empresarial y de equipo: aspectos relacionados con la gestión de la empresa, organización y liderazgo de proyectos.
- Check-out: reflexión sobre cómo ha ido la sesión y que nos llevamos de la misma.

#### Evaluación de las actividades formativas, metodología y sistema de evaluación

Para la evaluación de las actividades formativas, metodología y sistema de evaluación, se han utilizado distintas fuentes de información. En primer lugar la Tabla 07, que incluye los indicadores de satisfacción principales. Esta tabla se complementa con otra tabla (Evidencia EOP33\_Datos Globales de satisfacción), con el informe de empleabilidad de Mondragon Unibertsitatea (ver evidencia E18B) y con el informe sobre el Focus Group realizado con los egresados de LEINN (10 personas de las 4 generaciones) para evaluar su perfil competencial y la experiencia en el grado (ver evidencia EOP27\_Focus Group Egresados LEINN Octubre 2016).

En el caso de la evaluación de los propios estudiantes (Tabla 07), la valoración global del título ha aumentado con el paso de los años (T7\_53) progresivamente hasta llegar a un 7,52 sobre 10. La evaluación del modelo educativo (T7\_04) en general ha tenido una valoración muy alta por parte de los alumnos de LEINN desde el comienzo, siendo la valoración más baja obtenida del 7,64 sobre 10 y la más alta del 8,33 sobre 10. Asimismo los indicadores sobre el resto de indicadores son satisfactorios salvo las lógicas desviaciones y que han ido siendo objeto de mejoras con el paso de los años.

- Satisfacción con la capacidad de motivación del profesorado (T7\_09)
- Satisfacción con la preparación del profesorado (T7\_12)
- Satisfacción con la coordinación entre las materias (T7\_23)

En las encuestas realizadas a los alumnos (vía encuestas) y a los egresados de la titulación (Informe LEINN MU y el Focus Group) , las valoraciones al respecto de las metodologías y el sistema de evaluación presentan datos contradictorios en algunos casos (Si cruzamos la información recogida en el informe de empleabilidad y los datos de las encuestas de los proyectos fin de grado por ejemplo).

Por lo que, los datos procedentes de las promociones 2012/13, 2013/14 y 2014/15, en su condición de egresados, no concuerdan con dicha opinión señalada por los propios estudiantes cuando estaban cursando la titulación. Al ser preguntados, finalizado el grado, por el nivel de satisfacción con las valoraciones son sensiblemente inferiores, especialmente en las categorías: Organización del plan de estudios, coordinación entre las materias, política lingüística, capacidad pedagógica del profesorado y accesibilidad del profesorado. En cambio, si observamos las

valoraciones cualitativas que realizan los encuestados al final de la entrevista se pueden interpretar como muy buenas (exceptuando algún comentario sobre experiencia puntual). Por lo tanto, debido a estos resultados “extraños”, el equipo de titulación (liderado por el coordinador del título) se puso en relación con algunos encuestados para tratar de obtener información más concisa sobre los resultados y valoraciones (Focus Group Egresados LEINN Octubre 2016). En varios casos los egresados no entendían la pregunta formulada ni el contexto de la misma (planificación de materias; organización entre asignaturas, etc.) ya que como se ha mencionado las actividades formativas en LEINN son realmente distintas si las comparamos con otras titulaciones convencionales (se habla sobre procesos de aprendizaje).

Por otro lado, el Proyecto Fin de Grado cuenta también con un sistema de evaluación específico, en el que se valora por una parte la documentación entregada, la presentación y su posterior defensa y, por otra, el trabajo desarrollado para la empresa o el proyecto emprendedor desarrollado durante el mismo. El sistema de evaluación es conocido previamente por el alumnado y hace referencia claramente a las competencias a adquirir por el alumnado. Al término del proyecto fin de grado se recogen las valoraciones de los alumnos, tutores de proyecto y tutores de empresas sobre varios aspectos importantes del proyecto y del proceso de aprendizaje. Los resultados obtenidos por parte de todas partes (alumnos, tutores y empresa) son altamente satisfactorios (ver Tabla 7).

La recogida de datos y sistematización de los mismos no ha sido un proceso satisfactorio en general ya que ha sido complicado recoger los datos de los diferentes laboratorios de emprendimiento donde se desarrolla LEINN, principalmente porque cada uno de ellos se encontraba en una fase distinta (algunos recién comenzados y otros con largo recorrido). En primer lugar destacar que las encuestas y procesos de evaluación usados en otros grados y ámbitos de la Facultad y Universidad en general, so suelen ser adecuadas para la presente titulación de LEINN y en segundo lugar destacar también los procesos de diálogo continuos con los usuarios de LEINN que permiten recoger el feedback en tiempo real, a través de la interacción continua en los laboratorios, especialmente en la sesiones de diálogo.

Fruto de estos errores se han implementado algunos procesos de estandarización a la hora de recoger los datos, y los coordinadores de cada laboratorios son los responsable de hacerlo y mantener la coordinación con el responsable del título y coordinación académica. Se han diseñado encuestas con preguntas y valoraciones más coherentes con el propio modelo que se propone.

A pesar de que la recogida de datos cuantitativos, especialmente a través de las encuestas no haya sido óptima, los coordinadores de cada laboratorios, junto con los teamcoaches, expertos, alumnos y otros agentes elaboran un informe de autoevaluación al finalizar el curso. Estos informes permiten en su elaboración generar una conciencia colectiva en el laboratorio de cuál ha sido el rendimiento general en LEINN y permite establecer ámbitos de mejora para los cursos venideros. Algunas de las mejoras implementadas fruto de estos procesos de evaluación han sido, entre otros:

- Asesorías jurídicas y financieras para las empresas.
- Programa de los viajes de aprendizaje y planificación coordinada de los mismos.
- Sesiones de coaching de proyectos y mentoring del cuarto año.
- Proceso de selección de LEINN.
- Modelo SIMIT para las asignaturas básicas del itinerario semipresencial.

Por todo ello, podemos concluir que las metodologías docentes y sistemas de evaluación son adecuados y coherentes, y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
6.1.	Las actividades formativas, sus metodologías docentes y los sistemas de evaluación empleados son adecuados y se ajustan razonablemente al objetivo de la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
6.1.	EOP29, EOP30, EOP36, EOP33, EOP27, E18B, EOP11, T07

## 6.2. Los resultados de aprendizaje alcanzados satisfacen los objetivos del programa formativo y se adecuan a su nivel del MECES

Los resultados de las asignaturas que conforman el Plan de estudios del título del último curso académico (2015/16) están recogidos en la Tabla 2 - Resultados de las asignaturas que conforman el Plan de estudios. Del análisis de la tabla podemos concluir que los resultados son satisfactorios: los peores resultados se obtienen en las asignaturas de los primeros cursos del Grado, mientras que en 4º los resultados son excelentes, alcanzando en varias asignaturas unas tasas de éxito cercanas al 100%. Los resultados de la tasa de éxito muestran un nivel de exigencia adecuado para la consecución de las competencias definidas en el título.

La adquisición de las competencias a lo largo de las materias y el proyecto fin de grado (en general, encaminado a la creación de una startups o negocios dentro de una empresa existente) da respuesta al perfil de egreso definido en la memoria de verificación. De hecho, como se puede contrastar en el informe sobre el Focus Group realizado con los egresados de las primeras cuatro promociones, este es un aspecto que se destaca principalmente.

Los docentes que imparten formación en el Grado valoran de forma muy positiva el cumplimiento del programa (8,43), los resultados alcanzados por el alumno/a (7,29) y el nivel de coherencia del perfil de egresado respecto a los objetivos del título (7,75). (ver Tabla 07)

En relación al perfil de egreso, son diversas las fuentes de información que empleamos para valorar la idoneidad de dicho perfil de egreso.

En primer lugar, los contrastes con los propios egresados al finalizar el grado. La evaluación que hacen dichos egresados la contribución de los estudios para el desarrollo profesional es elevada (4,56; 4,63 y 4,29 sobre 5, ver tabla 7). Esta información se puede complementar con el informe de empleabilidad anteriormente mencionado en el Criterio 6 donde hay datos sobre la percepción de la relación entre estudios y trabajo actual, importancia del título, etc. que los egresados valoran muy positivamente .

Por otro lado, las empresas evalúan las competencias de los estudiantes de LEINN al realizar el Proyecto Fin de Grado (PFG), dado que todos ellos tiene un tutor de empresa. En este sentido las valoraciones que los tutores de empresa hacen de las competencias de dichos estudiantes son muy elevadas (ver tabla 7) y consideran que el perfil competencial de los alumnos de LEINN es bueno para el desarrollo de actividades empresariales relacionados con el emprendimiento y la innovación. (ver evidencia EOP35\_Datos Encuestas PFG)

Por lo tanto, el mundo profesional y empresarial valora positivamente el perfil de egreso de los alumnos de la titulación (ver evidencias EOP10A, EOP10B y EOP10C de cartas de certificación de ADEGI, Colegio Vasco de Economistas y MONDRAGON anteriormente citadas en el informe)

No hay que olvidar que el diseño del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación es el fruto de una reflexión con el entorno empresarial sobre los perfiles profesionales necesarios para el futuro realizado hace ya varios años (en anteriores reflexiones estratégicas de Mondragon Unibertsitatea y el Grupo Mondragon). Hoy en día, a través del desarrollo de LEINN y sus egresados estamos valorando de forma muy positiva la contribución de personas con un perfil competencial idóneo para las empresas que quieren desarrollar actividades de emprendimiento e innovación.

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
6.2.	Los resultados de aprendizaje alcanzados satisfacen los objetivos del programa formativo y se adecúan a su nivel del MECES	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
6.2.	EOP10A, EOP10B, EOP10C, EOP35, T7

## CRITERIO 7: INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO

**Estándar:** Los resultados de los indicadores del programa formativo son congruentes con el diseño, la gestión y los recursos puestos a disposición del título y satisfacen las demandas sociales de su entorno

**7.1.** La evolución de los principales datos e indicadores del título (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los y las estudiantes de nuevo ingreso.

En la Memoria de Verificación se recogían como resultados previstos en valores cuantitativos los siguientes:

- Tasa de graduación: 75%
- Tasa de abandono: 15%
- Tasa de eficiencia: 90%

La **tasa de graduación**, ha tenido una evolución bastante regular en los últimos años (en torno al 70%), a pesar de tener una bajada en el último curso. (al 60%) Esto se debe principalmente a que varios alumnos alargan la presentación del Proyecto Fin de Grado a la convocatoria de diciembre. Por lo que varios alumnos se graduarán este diciembre 2016). (ver Tabla 4 – Evolución de indicadores y datos globales del título, indicador T4\_04). Esta tasa se encuentra algo por debajo del objetivo marcado en la memoria de verificación del título, por lo que el equipo de titulación ha realizado el análisis pertinente y se consideran los siguientes aspectos:

1. Analizar los datos por laboratorio, para identificar si hay diferencias significativas entre ellas. La primera promoción del laboratorio de Madrid se ha graduado en el curso 2015-16 y siendo el primer laboratorio de LEINN de fuera de la Comunidad Autónoma Vasca en la modalidad semipresencial, ha hecho que la tasa de graduación haya sido más baja.
2. Los perfiles de ingreso en el grado no han sido los idóneos, especialmente los primeros años. Especialmente perfiles de bajo rendimiento que han confundido el aprender haciendo con “no estudiar”.

Por consiguiente se han introducido varias mejoras que entendemos van a mejorar la tasa de graduación (como el resto de tasas como el de abandono y eficiencia) que se proponen al término de este punto.

La **tasa de abandono**, por su parte, muestra una evolución positiva en los últimos años, manteniéndose por debajo de la tasa estipulada en la memoria de verificación (ver Tabla 4 – Evolución de indicadores y datos globales del título). Tras unos primeros años, donde la tasa de abandono era elevada, los ajustes en los procesos de incorporación al grado ha permitido reducir dicho indicador (en la medida que se han consolidado los laboratorios como el de Irún por ejemplo con un ratio de 12%). Como se ha descrito durante este informe de autoevaluación, el modelo, las actividades y sistema de evaluación son diferentes si los comparamos con otros grados o títulos más convencionales, y esto ha afectado en algunos alumnos que no se han adaptado adecuadamente al modelo y han abandonado los estudios de LEINN. El indicador tan alto del laboratorio de Madrid se debe a que en la generación contada para este indicador, siendo la segunda del laboratorio, el perfil de ingreso no fue el oportuno y varios han dejado el grado (8 de 15).

La **tasa de rendimiento** por su parte ha tenido una evolución descendente. Dicha tasa ha ido evolucionando de un 90% hasta un 81%. Desde la titulación, la valoración que se hace de dicha evolución es positiva, por cuanto se estima que la exigencia académica ha sido mayor, fruto de la consolidación del modelo educativo.

La **tasa de eficiencia** se sitúa en el 85% en el curso 2015/16, 85,81% para los alumnos/as del curso 2014/15, y del 94,93% (curso 2013/14) y 97,12% (curso 2012/13). La valoración de la evolución del presente indicador es el mismo que en el anterior, es decir, la subida de la demanda y exigencia de la titulación. EL objetivo marcado en la memoria de verificación es del 90%. Los resultados obtenidos se acercan a dicho indicador.

En cuanto al **número de estudiantes de nuevo ingreso** (ver evidencia Evolución de Alumnos de Nuevo Ingreso LEINN 2009-16), la evolución del indicador es claramente ascendente. Desde la implementación del grado en el curso 2009/10, la demanda de plazas no ha hecho más que

aumentar. Desde el equipo de la titulación se hace una valoración muy positiva de este indicador, fruto del esfuerzo realizado por el equipo docente por desarrollar una titulación que dé respuesta a la carencia del perfil de egreso en el mercado laboral.

Se considera que los resultados de los indicadores son adecuados al ámbito temático y entorno en el que se inserta el título. No obstante, se observan determinadas cuestiones que requieren de mejoras, como:

- Seguir trabajando en el perfil de entrada, que los alumnos potenciales conozcan de antemano bien el modelo del grado. Actualmente pasamos una media de 10-12 horas con cada alumno potencial antes del comienzo en el grado. Este trabajo es especialmente importante en los laboratorios que no están consolidados.
- Mejorar la coordinación entre los distintos laboratorios de emprendimiento para mantener la coherencia del modelo, manteniendo las singularidades de cada uno de ellos. Se han estandarizado varios procesos y generado documentación de apoyo, especialmente con el apoyo del equipo llamado Global Support.
- Seguir mejorando el sistema de evaluación para que sea más acorde todavía con la evaluación continua del modelo. Principalmente en los criterios de evaluación, para mantener la coherencia entre los laboratorios y equipos de LEINN. Haciendo especial énfasis en algunos procesos de aprendizaje que consideramos claves (Habilidades de Aprendizaje Individual; Emprendizaje e Intraemprendizaje; Autogestión y Gestión de Equipos).

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
7.1.	La evolución de los principales datos e indicadores del título (número de estudiantes de nuevo ingreso por curso académico, tasa de graduación, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento y tasa de éxito) es adecuada, de acuerdo con su ámbito temático y entorno en el que se inserta el título y es coherente con las características de los y las estudiantes de nuevo ingreso		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
7.1.	Tabla 4,

## 7.2. **La satisfacción de los y las estudiantes, del profesorado, de los egresados y de otros grupos de interés es adecuada.**

La retroalimentación, la crítica, el estímulo y los comentarios son extremadamente importantes dentro del proceso de aprendizaje tanto para los alumnos de LEINN como para los docentes, expertos, teamcoaches y coordinadores del grado. Por consiguiente, resulta importante hacerlo de manera continua y de forma inmediata, sin esperar a que el éxito o el fracaso ocurra de nuevo.

El título cuenta con tres herramientas o mecanismos para la obtención de datos e indicadores cuantitativos sobre la satisfacción de los grupos de interés. Por un lado:

- Las encuestas de satisfacción realizadas a estudiantes
- Encuestas a los expertos y teamcoaches de LEINN
- Encuestas a egresados y egresadas.

Toda la información disponible está recogida en la Tabla 7, Indicadores de satisfacción. En relación a este proceso, tal y como se ha mencionado anteriormente, una de las mejoras identificadas radica en la necesidad de sistematizar la recogida de dicha información. Si bien el proceso está definido, no en todos los casos, a lo largo de los últimos años se ha podido disponer de toda la información cuantitativa que hubiera sido recomendable.

Como ya se ha mencionado en el criterio anterior, las razones para ello han sido: el crecimiento del grado, las particularidades del mismo y la posibilidad de obtener dicha información por otro métodos (cualitativos), ha hecho que la tabla 7, muestra ciertas lagunas en cuanto a los datos disponibles. Este proceso de recogida de datos se plantea como una mejora a realizar por el equipo de coordinación del título. Es por ello que en el curso 2015/16 se han realizado las encuestas a expertos y teamcoaches del título (Ver evidencia EOP33A y EOP33B Resultados de las encuestas). En general, la satisfacción de los teamcoaches y expertos es alta con una media de 7,15 de satisfacción general con LEINN.

Por otro lado, desde el equipo de coordinación de la titulación se entiende que se dispone de información suficiente para hacer una evaluación anual del desarrollo del título y incorporar las mejoras necesarias. Dicha información de carácter cualitativo se obtiene a través de los informes de evaluación que se realizan en cada uno de los laboratorios donde se profundiza sobre los aspectos a mantener y mejorar en el grado en general. Luego se comparte en las reuniones de los capitanes de cada laboratorio para introducir las mejoras definidas.

Cabe resaltar que por la propia metodología del grado donde se desarrolla una evaluación continua sobre las actividades, dando la retroalimentación inmediata, se generan entornos y dinámicas de confianza con los alumnos del grado LEINN que permiten tener un diagnóstico fiable al momento. Las propias sesiones de diálogo (*training sessions*) sirven como herramienta para la evaluación continua y la mejora de procesos de LEINN.

A lo largo del presente informe de autoevaluación se ha hecho mención a los resultados de satisfacción obtenidos en diversas cuestiones relacionadas con el Grado. Tal y como se ha señalado en el Criterio 6, las valoraciones son positivas, si bien es cierto, como hemos mencionado que los datos correspondientes a los egresados generan ciertas contradicciones sobre algunos aspectos.

En relación a la valoración realizada por los alumnos de LEINN (ver tabla 7), destacan las valoraciones sobre el modelo educativo. Los estudiantes reconocen un modelo diferenciador, que les permite obtener las competencias de forma satisfactoria. Sin embargo, el estudiante de LEINN se muestra más crítico con la figura del docente/teamcoach así como con algunos de los servicios ofrecidos por la Facultad.

En relación a la figura del teamcoach, hay que tener en cuenta que el rol del mismo es distinto al del profesor, comparado con modelo educativos más convencionales. Al mismo tiempo, las personas

alumnas de LEINN, fruto de los procesos de evaluación vividos en el grado, son más críticos con los diversos aspectos del grado. Dicha crítica, fomentada en las sesiones de trabajo con ellos, redundaba en unas valoraciones, más extremas, tanto en la vertiente positiva como negativa, porque tienden a ser francos y posicionarse. Este aspecto los hace más parte de la comunidad en general y desde la perspectiva de socios de aprendizaje o educativos, y no desde una relación desde la distancia o clase. A pesar de esto, entendemos que las habilidades y competencias de los teamcoaches siguen un proceso de mejora, especialmente a través de las herramientas antes mencionadas como la formación de los teamcoaches (TEAMINN Team Mastery) y el proceso de acreditación de los mismos.

Uno de los indicadores clave en la evaluación de la experiencia del estudiante es el nivel de recomendación del grado. El 71% de estudiantes que recomendarían el grado ha alcanzado valores superiores al 80%, si bien ha disminuido algo en los últimos dos años, sigue siendo un valor muy positivo. Aquellos que no recomendarían el grado, aluden al hecho de que dicho grado requiere de un perfil muy determinado, por lo que no lo recomendarían a todo el mundo, pero prácticamente todos ellos volvería a cursar dicho grado. Por lo tanto esto indica una alta satisfacción con el grado en general.

Los equipos de teamcoaches y expertos tienen un alto grado de satisfacción respecto al grado LEINN. El proyecto de Mondragon Team Academy, como unidad de emprendimiento de la Facultad, y como red de laboratorios internacional, ha supuesto un empujón muy importante para el posicionamiento de la Facultad de Empresariales y de Mondragon Unibertsitatea. Además, para el Grupo Mondragón y el tejido empresarial que se encuentra en los alrededores de los laboratorios de emprendimiento (especialmente en los ubicados en la Comunidad Autónoma Vasca) está suponiendo la formación de talento emprendedor e innovador para las empresas que quieren desarrollar los ámbitos del emprendimiento, la internacionalización y la innovación en general, especialmente dirigidos a procesos de cambio y transformación. Otros agentes y actores generales como la Escuela de Economistas de Euskadi por ejemplo apoyan esta iniciativa y los profesionales que se desarrollan a través de ella. (Ver evidencias EOP10 Cartas de acreditación de ADEGI, Colegio Vasco de Economistas y MONDRAGON)

Dentro de los grupos de interés cabe destacar el interés generado por el proyecto en los diversos grupos de comunicación, donde LEINN ha sido protagonista de innumerables artículos, reportajes y videos sobre el grado en general, y los proyectos desarrollados por los emprendedores de LEINN en particular. Esto resalta la necesidad que la sociedad percibe para el desarrollo de estos perfiles para la transformación de la misma, así como de la necesidad de implementar nuevos modelos y metodologías en la educación superior. (Ver evidencia EOP28\_Impacto de LEINN y MTA en los medios de comunicación).

	Valoración semicuantitativa	A	B	C	D
7.2.	La satisfacción de los y las estudiantes, del profesorado, de los egresados y de otros grupos de interés es adecuada.		X		

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
7.2.	EOP10A, EOP10B, EOP10C, EOP28, EOP33A, EOP33B, T07

**7.3. Los valores de los indicadores de inserción laboral de los egresados del título son adecuados al contexto científico, socio-económico y profesional del título.**

La tasa de empleo de las y los egresados durante los cursos 2012/13, 2013/14 y 2014/15 nos muestra unos datos muy positivos sobre la inserción laboral (ver Tabla 7). De esta manera, un 88.89%, 88.46% y 91,67% respectivamente de los egresados encuestados están trabajando actualmente (Ver evidencia E18A\_Situación egresados LEINN MU y E18B\_Informe egresados LEINN). Desde el equipo de coordinación se hace un seguimiento permanente de la situación de los egresados, dando apoyo continuo en la búsqueda de oportunidades de empleo y de acompañamiento en la creación de nuevas empresas. Cabe destacar al respecto, que varios teamcoaches y expertos participan en los consejos asesores de las startups creadas desde LEINN (TZBZ, Nostoc Biotec, Baiba The Kitchen, Snau).

El porcentaje de empleo encajado ha sufrido algunas variaciones en los tres cursos analizados, pero entendemos que los valores cercanos al 75% requieren de una lectura muy positiva, especialmente en el contexto de crisis económica y altísimas tasas de desempleo juvenil existente actualmente, con índices cercanos al 50% de desempleo. (Ver evidencia E18B\_Informe Egresados LEINN)

Hay que tener en cuenta que el perfil del egresado LEINN es muy particular, por cuanto, la salida laboral puede ser o bien el desarrollo de proyectos emprendedores propios o, en su caso, la incorporación a departamentos de empresas ya consolidadas. La realidad nos señala que ambos caminos están siendo transitados por nuestros egresados.

Por las características del grado LEINN y su perfil de salida, donde se busca crear nuevas empresas, cabe mencionar también el impacto de las empresas y/o negocios creados por los egresados: Actualmente, después de 3 generaciones graduadas se han creado desde LEINN (solamente considerando aquellas que se han gestado dentro del grado, porque hay muchos egresados que se han incorporado a startups y sus equipos de desarrollo que resulta complicado medir su impacto en estos momentos) varias empresas y negocios que han tenido un impacto positivo sobre el ecosistema emprendedor (Ver evidencia EOP26\_Informe startups creadas desde LEINN).

Estos valores sobre inserción laboral son muy adecuados al contexto actual y se valoran de manera muy positiva por el Comité de Coordinación del título, puesto que se percibe un alto nivel de empleo encajado en las áreas relacionadas con el título. Cabe resaltar de nuevo que las empresas perciben y valoran de manera muy positiva el perfil competencial de los graduados de LEINN.

En conclusión, el perfil de egreso marcado en la titulación (creación de nuevas startups e intraemprendimiento) se adecua de manera muy positiva en el contexto actual.

Respecto a las áreas de mejora identificadas, se proponen las siguientes líneas de acción:

- Medición del impacto de las empresas y negocios creados desde LEINN, haciendo un seguimiento y acompañamiento de su evolución.

- Desarrollo de una comunidad de egresados que les permita seguir conectados y que sea un entorno donde sigan teniendo oportunidades de crear nuevas startups y proyectos en general.
- Reforzar el vínculo con las empresas del entorno para desarrollar junto a ellos las estrategias de emprendimiento e innovación, diseñando procesos de acompañamiento que generen nuevas oportunidades para los egresados de LEINN.

Valoración semicuantitativa		A	B	C	D
7.3.	Los valores de los indicadores de inserción laboral de los egresados del título son adecuados al contexto científico, socio-económico y profesional del título.	X			

Directrices	Listado de evidencias e indicadores que avalen el cumplimiento de la directriz
7.3.	E18A, E18B, EOP26, T7

---

### 3. ANEXO: EVIDENCIAS E INDICADORES

#### **ANEXOS APARTADO 1:**

Anexo 1: Presentación de Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación

Anexo 2: Bilbao Berrikuntza Faktoria como modelo de ecosistema

Anexo 3: The Global Startup Ecosystem Report 2015

Anexo 4: El Rol del Teamcoach en LEINN

Anexo 5: Presentación I Foro de Innovación Educativa de MU

Anexo 6: TEAMINN Team Mastery Europe 4th Edition

Anexo 7: Programa de desarrollo de los teamcoaches Tiimiakatemia

Anexo 8: MTA Teamcoach Certification 2015

Anexo 9: Plan Estratégico MU Enpresagintza 2017-2020

#### **TABLAS:**

Tabla 1. Asignaturas del Plan de estudios y su profesorado (por Laboratorio)

Tabla 2. Resultados de las asignaturas que conforman el Plan de estudios

Tabla 3. Datos Globales del profesorado que ha impartido docencia en el título (por Laboratorio)

Tabla 4. Evolución de indicadores y datos globales del título (por Laboratorio)

Tabla 5. Otras evidencias de carácter obligatorio a incluir en el proceso de evaluación

Tabla 6. Listado de otras evidencias opcionales

Tabla 7. Otros indicadores