

PROPUESTA

TÍTULO DE GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN

Junio 2015

ÍNDICE

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | <i>DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO</i> | 4 |
| 1.1 | Denominación | 4 |
| 1.2 | Universidad solicitante, y centro responsable de las enseñanzas conducentes al título, o en su caso, departamento o instituto..... | 4 |
| 1.3 | Tipo de enseñanza de qué se trata (presencial, semipresencial, a distancia, etc)..... | 4 |
| 1.4 | Nº de plazas de nuevo ingreso ofertadas (estimación para los primeros cuatro años). | 4 |
| 1.5 | Nº mínimos de créditos europeos de matrícula por estudiante y período lectivo y, en su caso, normativa de permanencia. Los requisitos planteados en este apartado pueden permitir a los estudiantes cursar estudios a tiempo parcial y deben atender a cuestiones derivadas de la existencia de necesidades educativas especiales. | 6 |
| 1.6 | Resto de información necesaria para la expedición del suplemento europeo al título de acuerdo con la normativa vigente..... | 8 |
| 2 | <i>JUSTIFICACIÓN</i> | 9 |
| 2.1 | Justificación del título propuesto, argumentario de interés académico, científico o profesional del mismo..... | 9 |
| 2.2 | Referentes externos a la universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas. | 34 |
| 2.3 | Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios | 47 |
| 3 | <i>OBJETIVOS</i> | 56 |
| 3.1 | Competencias generales y específicas que los estudiantes deben adquirir durante sus estudios, y que sean exigibles para otorgar el título. Las competencias propuestas deben ser evaluables..... | 56 |
| 3.2 | Competencias del título de grado en liderazgo emprendedor e innovación por la universidad de Mondragón | 57 |
| 4 | <i>ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES</i> | 66 |
| 4.1 | Sistemas accesibles información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la universidad y la enseñanza..... | 66 |
| 4.2 | En su caso, siempre autorizadas por la administración competente, indicar las condiciones o pruebas de acceso especiales. | 69 |
| 4.3 | Sistemas accesibles de apoyo y orientación de los estudiantes una vez matriculados | 69 |
| 4.4 | Transferencia y reconocimiento de créditos: sistema propuesto por la universidad de acuerdo con el artículo 13 de este real decreto..... | 72 |
| 5 | <i>PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS</i> | 77 |
| 5.1 | Estructura de las enseñanzas. | 77 |
| 5.2 | Procedimiento para la organización de la movilidad de los estudiantes propios y de acogida. Debe incluir el sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS..... | 102 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.3 | Descripción de los módulos o materias de enseñanza-aprendizaje que constituyen el grado en liderazgo emprendedor e innovación. | 112 |
| 6 | <i>PERSONAL ACADÉMICO</i> | 201 |
| 6.1 | Personal y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto..... | 201 |
| 6.2 | Mecanismos de que se dispone para asegurar que la contratación del profesorado se realizará atendiendo a los criterios de igualdad entre hombres y mujeres y de no discriminación de personas por discapacidad..... | 209 |
| 7 | <i>RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS</i> | 211 |
| 7.1 | Justificación de que los medios materiales y servicios disponibles (espacios, instalaciones, laboratorios, equipamiento científico, técnico o artístico, biblioteca y salas de lectura, nuevas tecnologías, etc.) Son adecuados para garantizar el desarrollo de las actividades formativas planificadas, observando los criterios de accesibilidad universal y diseño para todos. | 211 |
| 7.2 | En el caso de que no se disponga de todos los recursos materiales y servicios necesarios en el momento de la propuesta del plan de estudios, se deberá indicar la previsión de adquisición de los mismos..... | 232 |
| 8 | <i>RESULTADOS PREVISTOS</i> | 233 |
| 8.1 | Estimación de los valores cuantitativos para los indicadores que se relacionan a continuación y la justificación de dichas estimaciones..... | 233 |
| 8.2 | Procedimiento general de la universidad para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Entre ellos se pueden considerar resultados de pruebas externas, trabajos fin de grado, etc. | 235 |
| 9 | <i>SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD</i> | 237 |
| 9.1 | Responsables del sistema de garantía de la calidad del plan de estudios..... | 238 |
| 9.2 | Procedimientos de evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y el profesorado..... | 240 |
| 9.3 | Procedimientos para garantizar la calidad de las prácticas externas y los programas de movilidad..... | 245 |
| 9.4 | Procedimientos de recogida de información y análisis de la inserción profesional de los titulados y de la satisfacción con la formación recibida..... | 246 |
| 9.5 | Procedimientos para el análisis de la satisfacción de los distintos colectivos implicados (estudiantes, personal académico, y de administración y servicio, etc.), y de atención a las sugerencias o reclamaciones. Criterios específicos en el caso de extinción del título. | 247 |
| 10 | <i>CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN</i> | 252 |
| 10.1 | Cronograma de implantación del título..... | 252 |
| 10.2 | Procedimiento de adaptación, en su caso, de los estudiantes de los estudios existentes al nuevo plan de estudios..... | 253 |
| 10.3 | Enseñanzas que se extinguen por la implantación del correspondiente título propuesto. | 253 |

1.- DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1 DENOMINACIÓN

Graduado en LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN por MONDRAGON UNIBERTSITATEA

1.2 UNIVERSIDAD SOLICITANTE, Y CENTRO RESPONSABLE DE LAS ENSEÑANZAS CONDUCENTES AL TÍTULO, O EN SU CASO, DEPARTAMENTO O INSTITUTO.

Universidad.- MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Centro.- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

1.3 TIPO DE ENSEÑANZA DE QUÉ SE TRATA (PRESENCIAL, SEMIPRESENCIAL, A DISTANCIA, ETC).

El Grado se impartirá bajo dos modalidades:

- Tipo de enseñanza presencial
- Tipo de enseñanza semipresencial

1.4 Nº DE PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS (ESTIMACIÓN PARA LOS PRIMEROS CUATRO AÑOS).

El número de plazas ofertadas alcanzara los 300, divididas entre los Laboratorios de Emprendimiento ubicados en la CAPV y los ubicados fuera de la CAPV.

Dentro del número fijado, se contemplan los procedentes de Bachillerato, Formación Profesional de Grado Superior que puedan acceder a estos estudios, los alumnos con estudios universitarios iniciados y los que ya poseen otro título universitario.

No se establece límite de plazas para ninguno de los colectivos mencionados en el párrafo anterior.

Proyectando el pasado y el presente hacia el futuro, se propone para esta titulación la siguiente previsión de nº de plazas, siguiendo los criterios expuestos en el párrafo anterior:

| | Año 15-16 | Año 16-17 | Año 17-18 | Año 18-19 |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Nº ALUMNOS | 225 | 250 | 275 | 300 |

Los referidos incrementos en el número de plazas, vienen avalados por la cada vez mayor demanda de la titulación por parte de alumnos de dentro y fuera de la CAPV

✓ Número de preinscripciones por Laboratorios de Emprendimiento:

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2015/2016 |
| CAPV | Oñati | 46 | 53 | -- | -- |
| | Bidasoa | 69 | 65 | -- | -- |
| | Bilbao | 70 | 99 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 32 | 63 |
| | Valencia | -- | -- | 26 | 23 |
| | Barcelona | -- | -- | 10 | 35 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 26 |
| Totales por modalidad | | 185 | 217 | 68 | 147 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 253 | | |
| | | 2015/2016 | 364 | | |

✓ Número de matriculaciones por Laboratorios de Emprendimiento:

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|------------------------|----------------|------------------------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 Prevision | 2014/2015 | 2015/2016 Prevision |
| CAPV | Oñati | 29 | 27 | -- | -- |
| | Bidasoa | 30 | 25 | -- | -- |
| | Bilbao | 30 | 34 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 21 | 38 |
| | Valencia | -- | -- | 18 | 24 |
| | Barcelona | -- | -- | 8 | 27 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 17 |
| Totales por modalidad | | 89 | 86 | 47 | 106 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 136 | | |
| | | 2015/2016 | 192 | | |

Todo lo expuesto anteriormente, nos lleva a una reconfiguración de plazas respecto de cada uno de los Laboratorios de Emprendimiento, contemplando en el número global la inclusión de nuevos Laboratorios.

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2015/2016 |
| CAPV | Oñati | 35 | 30 | -- | -- |
| | Bidasoa | 35 | 35 | -- | -- |
| | Bilbao | 35 | 35 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 30 | 35 |
| | Valencia | -- | -- | 30 | 30 |
| | Barcelona | -- | -- | 30 | 30 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 30 |
| Totales por modalidad | | 105 | 100 | 90 | 125 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 195 | | |
| | | 2015/2016 | 225 | | |

1.5 Nº MÍNIMOS DE CRÉDITOS EUROPEOS DE MATRÍCULA POR ESTUDIANTE Y PERÍODO LECTIVO Y, EN SU CASO, NORMATIVA DE PERMANENCIA. LOS REQUISITOS PLANTEADOS EN ESTE APARTADO PUEDEN PERMITIR A LOS ESTUDIANTES CURSAR ESTUDIOS A TIEMPO PARCIAL Y DEBEN ATENDER A CUESTIONES DERIVADAS DE LA EXISTENCIA DE NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES.

□ Número de créditos

Según establece el R.D.1393/2007 se fija en 240 el número de créditos de la titulación, estableciendo en 60 el número de créditos para cada uno de los 4 años de duración.

El número de horas por crédito se establece en 25.

La dedicación del estudiante a tiempo completo se establece en 38 semanas por curso académico.

□ Matrícula por primera vez

Los alumnos de nuevo ingreso deberán matricularse obligatoriamente de todos los créditos correspondientes al primer año.

Por cuestiones derivadas de necesidades educativas especiales o excepcionalmente, atendiendo a la situación personal del alumno, y bajo solicitud dirigida al Decano de la Facultad, éste podrá autorizar que el número de créditos de la matrícula sea inferior al expuesto en el párrafo anterior, no pudiendo ser nunca inferior al número mínimo de créditos que se exige a los alumnos de matrículas sucesivas.

□ Matriculas sucesivas

Una vez superado el requisito de permanencia, el alumno deberá matricularse de un mínimo de 30 créditos, salvo en el caso de que el número total de créditos que le

restase para la finalización de la titulación sea inferior al mínimo establecido, en cuyo caso deberá matricularse de todos ellos.

El alumno deberá incluir obligatoriamente dentro de las asignaturas elegidas aquellas que hubiera cursado el año anterior y que no superó, incluso si con dichas asignaturas se supera el número mínimo de créditos establecido para la titulación.

□ Permanencia

Los alumnos de nuevo ingreso de primer curso, deberán superar el primer año mínimamente el 20% de los créditos en los que estén matriculados.

Superada la fase selectiva, el régimen de permanencia se limita con la 4ª convocatoria, pudiendo en su caso, solicitar una de gracia.

1.6 RESTO DE INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA EXPEDICIÓN DEL SUPLEMENTO EUROPEO AL TÍTULO DE ACUERDO CON LA NORMATIVA VIGENTE.

- Rama de conocimiento

Ciencias Sociales y Jurídicas.

- Naturaleza de la institución que ha conferido el título

Institución privada declarada de utilidad pública.

- Naturaleza del centro universitario en el que el titulado ha finalizado sus estudios

Centro propio.

- Profesiones para las que capacita una vez obtenido el título

La titulación no habilita específicamente para el desarrollo de una profesión determinada.

- Lenguas utilizadas a lo largo del proceso formativo

Atendiendo al perfil lingüístico de los alumnos del entorno geográfico y a los requerimientos de la titulación, se definen dos itinerarios idiomáticos que el alumno podrá elegir:

| Idiomas | Itinerarios | |
|------------|-------------|-----------|
| | Bilingüe | Trilingüe |
| Castellano | X | X |
| Euskera | -- | X |
| Inglés | X | X |

2.- JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL TÍTULO PROPUESTO, ARGUMENTARIO DE INTERÉS ACADÉMICO, CIENTÍFICO O PROFESIONAL DEL MISMO.

➤ Contexto europeo, nacional y regional en el que se enmarca la nueva titulación

“Europa necesita fomentar el dinamismo empresarial de un modo más eficaz. Necesita más negocios nuevos y prósperos que deseen beneficiarse de la apertura del mercado y embarcarse en empresas creativas o innovadoras de explotación comercial a mayor escala”, con estas palabras se inicia el Libro verde sobre “El espíritu emprendedor en Europa” de la Comisión Europea.

Es evidente que el emprendizaje se ha convertido en uno de los ejes estratégicos sobre los que incidir para crear empleo, mejorar la competitividad y lograr el crecimiento económico de la sociedad. Esta situación lleva a las diferentes instituciones educativas a asumir el reto de desarrollar el emprendizaje en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La propia Comisión Europea marca como objetivos a desarrollar en torno al emprendizaje los siguientes:

- ❑ Promocionar el desarrollo de las cualidades personales relacionadas: creatividad, asunción de riesgos y responsabilidad.
- ❑ Fomentar la capacidad de los estudiantes de resolver problemas: capacidad de planificación, toma de decisiones y comunicación, asunción de responsabilidades, capacidad de cooperar, trabajar en red, aprender a asumir nuevos roles, etc.
- ❑ Desarrollar la confianza en sí mismos y la motivación por actuar, aprender a pensar de modo crítico e independiente y, en particular, adquirir la voluntad y la capacidad de aprender de forma autónoma.
- ❑ Adquirir un afán de creatividad, proactividad e iniciativa personal, así como estar preparados para enfrentarse a riesgos al ejecutar sus ideas.
- ❑ Aportar las cualificaciones empresariales necesarias para poner en marcha una nueva empresa.

En España se han adoptado los objetivos marcados por la Comisión Europea en este ámbito, resultando fundamental fomentar el emprendizaje dentro de la sociedad para dinamizar el tejido empresarial, buscando no sólo la creación de riqueza y empleo, sino también la incorporación de la innovación y de nuevas actividades de valor que a medio plazo puedan contribuir a la adaptación y modernización de la estructura industrial.

Por otra parte el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006 –2009 de la Comunidad Autónoma del País Vasco propone las claves del modelo de promoción de las actividades emprendedoras en Euskadi: haciendo énfasis en la creación de una cultura emprendedora, dinamizando y potenciando la interrelación de las empresas y de los principales agentes generadores de ideas empresariales y desarrollando el potencial de las infraestructuras existentes para que cubran carencias existentes en el ámbito del capital semilla, "business angels", etc.

Dentro de las líneas principales de actuación en su programa de creación de empresas el plan señala:

- ❑ Extensión de la cultura emprendedora en toda la sociedad vasca. La creación de una sociedad emprendedora requiere, como punto de partida, que el conjunto de actores que constituyen la sociedad vasca tengan una conciencia positiva hacia la actitud del emprendedor. Por ello, esta línea de actuación está orientada al desarrollo de un entorno cultural y social favorable tanto al emprendedor como a la figura del empresario.
- ❑ Impulso de la formación emprendedora. Esta línea se dirige a generar una actitud emprendedora, a través del sistema educativo y del desarrollo de una oferta formativa que acompañe al emprendedor en la puesta en marcha del proyecto.
- ❑ Apoyo a la creación de empresas. Esta línea se refiere a la optimización de los servicios de apoyo a la creación de empresas, buscando una mejor coordinación entre las instituciones públicas y privadas que trabajan en el ámbito de la promoción de la actividad emprendedora.
- ❑ Gestión del programa de creación de empresas. Son diversos los factores que inciden sobre la actividad emprendedora (grado de competencia de los mercados, flexibilidad del marco, etc.). Por otro lado, en el ámbito del emprendizaje, existen numerosos agentes implicados que hacen imprescindible establecer instrumentos de gestión y coordinación. Por ello, se hace importante definir y asignar claramente la responsabilidad del programa de apoyo a la actividad emprendedora, de forma que se garantice la promoción, coordinación y gestión de las actuaciones incluidas en el mismo.

Todos estos elementos señalan que es necesario formar a personas que pueden liderar procesos emprendedores, que sean capaces de diseñar y poner en marcha nuevos negocios o de dirigir iniciativas de intra-emprendizaje al interior de las empresas. Competencias como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la cooperación, el liderazgo, la innovación o la comunicación efectiva son necesarias en el perfil de formación de este tipo de profesionales.

Los más recientes cambios en la concepción y diseño del proceso enseñanza-aprendizaje dejan entrever que es necesaria una mayor autonomía por parte del estudiante, una autogestión que le lleve a ser responsable de su aprendizaje y consecuente con sus acciones, un proceso de acompañamiento por parte del profesor y un acercamiento cada vez mayor a las necesidades reales de conocimiento y aptitud que el mercado demanda. El modelo de educación y aún la forma de interacción entre el estudiante y el centro universitario debe cambiar en esta línea y sugerir alternativas novedosas y efectivas que aseguren una adecuación del graduado al perfil profesional demandado.

➤ **Experiencias anteriores de la universidad en la impartición de títulos de características similares.**

ETEO inició su actividad en 1960 por iniciativa de un grupo de jóvenes alentados por D. José María Arizmendiarieta. Desde esta fecha en la que comienzan a impartirse clases nocturnas de Formación Profesional en el área administrativa - empresarial, el proyecto se ha ido desarrollando hasta llegar a la realidad actual.

Su constitución como cooperativa se produjo el año 1980 representando un hito importante en la historia del centro la implantación en 1975 de los estudios universitarios de Diplomatura en Ciencias Empresariales.

Desde 1975 hasta 1977, ETEO estuvo adscrita al Distrito de Valladolid, para posteriormente pasar a depender del Distrito de Bilbao, que pasaría a denominarse Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea.

Es en 1997 cuando junto con la Escuela Politécnica Superior y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación constituyen Mondragon Unibertsitatea (M.U.), Universidad de titulación privada, reconocida como tal por la Ley 4/1997, de 30 de Mayo (B.O.P.V. 18.06.1997). Se crea así en Oñati la Facultad de Ciencias Empresariales que comenzó a organizar e impartir enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos del Área de Gestión Empresarial, tales como, la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y la Diplomatura en Ciencias Empresariales (Plan de estudio homologado por el Consejo Superior de Universidades de Madrid, según Real Decreto 1352/1998, de 26 de junio de 1.998 – BOE 28/07/1.998). En el año 2003 y respondiendo a las necesidades del tejido empresarial de la comarca y su entorno, se creará en Irún el Campus de Bidasoa de la misma Facultad.

Desde el curso 1997/1998 se han Licenciado y Diplomado un total de 869 alumnos, de los cuales 252 corresponden a Diplomados en Ciencias Empresariales y 617 a la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. A lo largo de este tiempo se ha ido perfilando un plan de estudios más acorde con la demanda empresarial y un nuevo concepto de metodología docente, más adecuada al perfil del título y a los alumnos.

El presente título de Liderazgo Emprendedor e Innovación, nace con la vocación de dar respuesta desde la educación universitaria a la actual necesidad imperiosa de fomento de la innovación, creación de empresas, e implantación de equipos autogestionados en las empresas españolas en general y las de la Comunidad Autónoma vasca en particular en el marco de la competitividad europea y mundial.

Si bien se trata de un título de nueva creación existen experiencias de éxito previas en Mondragon Unibertsitatea que avalan la idoneidad de este nuevo título, entre ellas cabe destacar:

- La implantación y desarrollo del proyecto Mendeberry, que tiene por objetivo “Adaptar el modelo educativo de Mondragon Unibertsitatea a las necesidades actuales de la empresa y la sociedad” introduciendo en el mismo además de los conocimientos técnicos específicos de las titulaciones, aspectos relacionados con competencias genéricas y valores en el marco de una educación multilingüe y de utilización de las tecnologías de información y comunicación. El proyecto Mendeberry rediseña el proceso de enseñanza-aprendizaje integrando los siguientes elementos:
 - Centrado en el alumno (auto- responsabilización).
 - Centrado en la asimilación de conocimientos por el alumno (aprendizaje autónomo).
 - Competencias y valores desarrollados de forma programada, evaluando su desarrollo.
 - Variedad de métodos didácticos:
 - Método del caso
 - Aprendizaje basado en problemas (PBL)

- Aprendizaje basado en Proyectos
 - Otros: simulaciones, reparto de roles...
-
- El trabajo conjunto en acciones emprendedoras realizado entre la Facultad y el Centro de Innovación y Empresas SAIOLAN; centro que surge en 1985 ligado a la Escuela Politécnica Superior y que cuenta a cierre de 2006 con 11 nuevas empresas creadas y 243 jóvenes emprendedores formados. SAIOLAN es colaborador de la facultad en varias iniciativas relacionadas con la sensibilización hacia el emprendizaje, como el diseño e implantación del segundo ciclo de la Licenciatura en Administración de Empresas, el Master en Dirección de Proyectos Empresariales MDPE y el programa EKITEN, las cuales serán detalladas en puntos sucesivos.
 - El segundo ciclo de la Licenciatura en Administración de Empresas (LAEM) iniciado en el Campus de Bidasoa en el curso 2006-07 integra en su programa un itinerario de enfoque emprendedor en el que los alumnos a lo largo de los dos últimos años de carrera desarrollan una idea empresarial y realizan un plan de negocio con el apoyo del Centro de Innovación y Empresas SAIOLAN. En el curso 2007-08 cursaron este programa 23 alumnos en el primer año y 14 alumnos en el segundo.
 - La impartición desde hace más de 10 años del Master en Dirección de Proyectos Empresariales (MDPE). Este programa tiene por objetivo proporcionar una formación de alto nivel en técnicas directivas y de gestión para proyectos surgidos de procesos de diversificación, crecimiento e innovación empresarial. Se basa en el desarrollo de competencias personales en dos perspectivas: la formación básica en gestión y el acompañamiento personalizado en el fortalecimiento de las capacidades básicas de trabajo en equipo, liderazgo e interrelación. Así mismo es un canal de búsqueda y exploración de oportunidades de negocio dentro de los contextos sectoriales de las empresas pertenecientes al grupo empresarial Mondragon y de impulso de proyectos empresariales basados en oportunidades de negocio innovadoras. A la fecha, en el programa se han formado más de 125 profesionales que en la actualidad ocupan diferentes cargos de responsabilidad en empresas de la zona.
 - El programa EKITEN en el que participan las tres facultades de Mondragon Unibertsitatea es una iniciativa articuladora cuyo objetivo es colaborar en la generación de proyectos de promoción empresarial y emprendizaje (creación de nuevas empresas, diversificación de negocios existentes, spin-offs, etc.), creando equipos de trabajo de estudiantes multidisciplinares y utilizando mecanismos universitarios académicos como Prácticas en empresas, ejercicios de aprendizaje basado en problemas, Proyectos Fin de Carrera, Proyectos Fin de Master, entre otras. Las acciones que realizan incluyen actividades de sensibilización entre el colectivo de estudiantes y docentes, identificación y apoyo de iniciativas empresariales llevadas a cabo por estudiantes y el apadrinamiento y seguimiento de proyectos interdisciplinares de emprendizaje entre la universidad y la empresa.
 - La experiencia y evolución del título de Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) que si bien no incluye el mismo conjunto de competencias y necesidades que el nuevo título contempla, avala un recorrido previo que aporta calidad y experiencia en el cumplimiento de los objetivos finales del nuevo título.
 - La unidad de emprendizaje de la Facultad de Ciencias Empresariales de MU denominada Mondragon Team Factory cuyo objetivo es coordinar y desarrollar iniciativas novedosas de formación en emprendizaje, así como la experimentación de

modelos y herramientas de fomento al emprendizaje y la innovación dentro de los programas académicos de la Facultad. La coordinación del nuevo grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación que se presenta, estará a cargo de esta unidad.

➤ **Datos y estudios acerca de la demanda potencial del título y su interés para la sociedad.**

Las principales conclusiones que se derivan del estudio realizado por Lanbide (Gobierno Vasco) sobre la encuesta de Inserción Laboral de Titulados y Tituladas universitarias (promoción 2002), en lo que respecta a las personas tituladas por Mondragon Unibertsitatea, son muy positivas destacando los siguientes aspectos:

Inserción Laboral y Empleo:

- ❑ La tasa de ocupación es de un 94,3%, mejora la ocupación respecto a las tasas registradas por las promociones anteriores (promoción 01: 93,4% y promoción 00: 90,7%). Tasa de empleo 91%.
- ❑ Desciende el paro. Tasa de paro 5,7%. (promoción 01: 6,6% y promoción 00: 9,3%). Esta disminución del desempleo coincide con un incremento de personas tituladas. La tasa de paro de los alumnos de la Licenciatura en Liderazgo Emprendedor e Innovación promoción 2002 asciende a un 4,5%.
- ❑ Tres años después de titularse el 90,9% de los estudiantes está trabajando, el 5,7% está en paro y el 3,4% sigue estudiando.
- ❑ En relación con la actividad laboral, el volumen de personas desempleadas desciende en casi un punto, incrementa el número de personas becadas en dos puntos e incrementa el empleo por cuenta propia: 0,6% en 2000, 0,9% en 2001 y 1,8% en esta promoción.
- ❑ Una vez iniciada la búsqueda del primer empleo por parte de los titulados, estos necesitan una media de 3,4 meses para encontrar trabajo.
- ❑ En cuanto a los canales de acceso al empleo, Mondragon Unibertsitatea incrementa su papel como gestor de empleo entre sus titulados (en 4 puntos) ya que un 27,6% de los estudiantes de MU encuentran su primer empleo a través de la universidad.
- ❑ Los datos sobre el empleo encajado señalan que un 89,1% de los estudiantes trabajan en aquello para lo que han estudiado (promoción 01: 83,3%)

Valoración de la Universidad:

- ❑ En cuanto a la valoración media del profesorado destacan sobre una puntuación máxima de 8 puntos la accesibilidad del profesorado (6,5), los conocimientos del profesorado (6,3) y su capacidad pedagógica (6,0).
- ❑ Los servicios más valorados de la universidad son la biblioteca y salas de estudio, así como, las salas de informática.

- Las competencias obtenidas más valoradas son la formación teórica y las prácticas obligatorias, el trabajo en equipo y el liderazgo. Son también muy valoradas las competencias de la toma de decisiones y solución de problemas y el pensamiento crítico.
- **Relación de la propuesta con las características socioeconómicas de la zona de influencia del título.**

Según el Censo de Población y Viviendas de 2001, la Comunidad Autónoma del País Vasco cuenta con una población de 2.082.587 habitantes (48,9% varones y 51,1% mujeres). En ese mismo año la población de la comarca del Bidasoa asciende a 71.645 habitantes y la del Alto Deba a 62.010 habitantes. Teniendo en cuenta los datos de población de estas mismas comarcas a 31 de diciembre de 2005 (Bidasoa: 75.576 y Alto Deba 62.213) podemos concluir que la evolución de la población en este periodo y para estas comarcas ha sido muy positiva, registrándose un incremento relativo de la población de 0,3% en el caso del Alto Deba y de un 5,4% en el Bidasoa.

En cuanto al número de establecimientos y empleo generado, según el Directorio de Actividades Económicas, los datos en el año 2006, son los siguientes:

| | TOTAL | |
|------------------|---------|---------|
| | Nº | Empleo |
| <i>C.A.E.</i> | 186.306 | 880.002 |
| <i>Araba</i> | 24.171 | 141.904 |
| <i>Bizkaia</i> | 95.871 | 445.222 |
| <i>Gipuzkoa</i> | 66.264 | 292.876 |
| <i>Bidasoa</i> | 7.753 | 27.120 |
| <i>Alto Deba</i> | 4.349 | 33.207 |

Fuente: Eustat

Por lo tanto, cogiendo en su conjunto el Alto Deba y Bidasoa se concentran en estas comarcas el 18,3% de los establecimientos totales de Gipuzkoa, mientras que estos establecimientos emplean a un 20,6% de los trabajadores totales de la provincia.

En cuanto al número de empleados por establecimiento, de los 66.264 establecimientos de Gipuzkoa, el 93,2% cuenta con menos de 10 trabajadores, el 5,6% tiene entre 10 y 50 trabajadores, el 1,1% entre 50 y 250 trabajadores y un 0,1% tienen más de 250 trabajadores.

Si bien los datos arriba mencionados hacen referencia a la provincia de Gipuzkoa, por la propia ubicación geográfica de los dos Campus de la Facultad (Irún-Bidasoa y Oñati- Alto Deba), cabe destacar el hecho que en los últimos años la Facultad de Ciencias Empresariales ha ido ampliando su ámbito geográfico de actuación, llegando en estos momentos a acaparar la Comunidad Autónoma Vasca.

En este sentido, la oferta de títulos dentro del área de gestión de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea siempre ha ido acorde con las necesidades

planteadas desde el mundo empresarial. El rigor y el nivel académico, la posibilidad de una formación estudio-trabajo, así como las prácticas realizadas a lo largo de los estudios en estas empresas, son un valor añadido clave en el desarrollo de la formación del alumnado.

➤ **Identidad propia del título: comparativa del grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) y el grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE) con dos itinerarios de especialización en marketing y finanzas.**

A fin de conocer la identidad propia y pertinencia del título de Grado en Liderazgo Emprendedor e innovación (LEINN) se incorpora un análisis comparado con el título de Graduado en Administración y Dirección de empresas (GADE) que cuenta con la especialización en Marketing y Finanzas y se imparte en la FCE de Mondragon Unibertsitatea desde el curso académico 2008-09.

1. Módulos de ambos títulos

| MÓDULOS GADE | MÓDULOS LEINN |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - La empresa en un contexto competitivo globalizado - Gestión y dirección de empresas - Dirección financiera - Dirección comercial - Logística y comercio internacional - Las TICS aplicadas a la gestión - Habilidades directivas - English for business studies - Proyecto fin de grado | <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos de la Creación y gestión de empresas - Liderazgo y gestión de conocimiento - Emprender y el enfoque cliente - La innovación en red como motor de creación de valor - Ciudadanos globales - El proceso de creación de empresas y la especialización - Proyecto fin de grado |

2. Materias de las asignaturas de ambos títulos

| MATERIAS GADE | MATERIAS LEINN |
|--|--|
| <p>MODULO: La empresa en un contexto competitivo globalizado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economía - Contabilidad - Cooperativismo - Derecho - Desarrollo organizacional - Economía aplicada <p>MODULO: Gestión y dirección de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio internacional - Gestión de la calidad - Finanzas - Innovación y emprendizaje - Logística - Marketing - Personas | <p>MODULO: Fundamentos de la Creación y gestión de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economía de la empresa - Contabilidad - Derecho de la empresa - Matemáticas financieras - Estadística aplicada - Ética empresarial - Ingeniería de producto - Informatica <p>MODULO: Liderazgo y gestión de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de aprendizaje individual - Liderazgo - Gestión del conocimiento - Desarrollo de producto <p>MODULO: Emprender y el enfoque</p> |

| | |
|---|---|
| <p>MODULO: Dirección financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Finanzas <p>MODULO: Dirección comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercados - Técnicas de ventas y relación con clientes <p>MODULO: Habilidades directivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres metodológicos - Habilidades para la gestión <p>MODULO: Las TICS aplicadas a la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informática aplicada a la empresa - Sistemas de información <p>MODULO: English for business studies</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inglés aplicada a la empresa <p>MODULO: Proyecto fin de grado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo fin de grado - Proyecto fin de grado | <p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emprendizaje e intraemprendizaje - Marketing - Liderazgo de personas - Gestión de redes sociales - Servicio al cliente y ventas <p>MODULO: La innovación en red como motor de creación de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autogestión y gestión de equipos - Pensamientos estratégicos - Creatividad e Innovación - Gestión de la marca <p>MODULO: Ciudadanos globales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inglés empresarial - Chino conversacional - Equipos internacionales - Ecosistemas de innovación y emprendimiento - Oportunidades en países emergentes: países BRICM <p>MODULO: El proceso de creación de empresas y la especialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de liderazgo - Programas de especialización - Prácticas especializadas en empresas locales y en extranjero <p>MODULO: Proyecto fin de grado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo final de grado: memoria de creación de empresa (start up) - Proyecto final de grado: desarrollo de nuevos proyectos empresariales |
|---|---|

3. Competencias de ambos títulos

| COMPETENCIAS GADE | COMPETENCIAS LEINN |
|---|--|
| <p>Comprender e interpretar conocimientos acerca de: La empresa y su entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Principios de Microeconomía: □ Principios de Macroeconomía: □ Relación entre las diferentes variables del entorno económico: □ Características de la toma de decisiones y las teorías empleadas para describirlas. □ Naturaleza y comportamiento de | <p>Comprender e interpretar conocimientos acerca de: La empresa y su entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Principios de Microeconomía: □ Características de la toma de decisiones y las teorías empleadas para describirlas. □ Naturaleza y comportamiento de la empresa: □ Principios de Contabilidad: □ Principios de Derecho Civil, |

| | |
|---|--|
| <p>la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principios de Contabilidad: ❑ Principios de Derecho Civil, Mercantil, Fiscal y Laboral. ❑ Rasgos estructurales del Cooperativismo y de las Empresas de Economía Social. ❑ Principios de sociología: <p>Conocimientos Instrumentales</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principios de Matemática y Estadística aplicada a la empresa: ❑ Principales herramientas informáticas de aplicación en la empresa: ❑ Conocimientos de Inglés aplicado a la empresa. <p>Dirección y Organización de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Tipos principales de organización y sus principales características asociadas: ❑ Principios de Dirección Estratégica: ❑ Principios y procedimientos empleados en la elaboración del diagnóstico de la situación y de los resultados de la empresa y de la variación de fondos. ❑ Principales técnicas de cálculo de costes y la consiguiente toma de decisiones. ❑ Principios de estrategia y política comerciales: ❑ Principales técnicas de selección de proyectos de inversión, estructura de financiación, coste de capital, y análisis de riesgo-rentabilidad. ❑ Principales técnicas empleadas en Producción, Logística y Transporte: ❑ Principios y procedimientos empleados en la Dirección y Coordinación de Personas: ❑ Propiedades de los modelos de Gestión de la Calidad: ❑ Principios y procedimientos | <p>Mercantil, Fiscal y Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principios de ética: <p>Conocimientos Instrumentales</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principios de Matemática y Estadística aplicada a la empresa: ❑ Principales herramientas informáticas de aplicación en la empresa: ❑ Principales herramientas de gestión de equipos, comunidades y trabajo en red ❑ Conocimientos de Inglés aplicado a la empresa. ❑ Conocimientos de chino aplicado a la empresa. <p>Creación y gestión de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Proceso de creación de empresas, desde la conceptualización de la idea hasta el desarrollo del plan estratégico de empresa y su puesta en marcha. ❑ Gestión económica-financiera del desarrollo de nuevos negocios. ❑ Gestión técnica de ingeniería de producto para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. ❑ Técnicas de desarrollo de la creatividad e identificación de oportunidades de negocio y de innovación. ❑ Técnicas de gestión de la innovación. ❑ Técnicas de gestión de redes sociales y procesos de innovación abierta. ❑ Principales técnicas de cálculo de costes y la consiguiente toma de decisiones. ❑ Definición de la estrategia comercial, marketing y gestión de nuevos clientes. ❑ Principales técnicas de selección de proyectos de inversión, estructura de financiación, coste de capital, y |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>empleados en la implantación de los Sistemas de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principales técnicas de Innovación y Emprendizaje. ❑ Principios de Gestión de las Cooperativas: <p>Aplicar los conocimientos anteriores a futuras situaciones profesionales y desarrollar competencias relacionadas con la elaboración y defensa de argumentos y resolución de problemas dentro de su área de estudio. Esto incluye las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Ser capaz de gestionar y administrar una empresa u organización. ❑ Ser capaz de integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar cualquier labor de gestión a realizar. ❑ Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales de gestión global o de áreas funcionales de la empresa. ❑ Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido. ❑ Administrar y desarrollar el talento humano en la organización. ❑ Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios, innovar y/o desarrollar nuevos productos. ❑ Formular y optimizar sistemas de información. ❑ Desarrollar una planificación estratégica, táctica y operativa. ❑ Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones. ❑ Establecer y mantener relaciones tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. <p>Tener la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social,</p> | <p>análisis de riesgo-rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Principales técnicas de gestión del conocimiento. ❑ Principios y procedimientos empleados en la implantación de los Sistemas de Información. <p>Adquirir las siguientes competencias a través del desarrollo de proyectos reales con empresas: Aprender en equipo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologías de la información y habilidades informáticas Capacidad de encontrar y utilizar diversas fuentes de conocimiento y uso de las tecnologías de la información como una herramienta para el trabajo diario. 2. Técnicas de aprendizaje en equipo Habilidad para aprender conjuntamente con otros miembros del equipo y crear nuevos conocimientos. 3. Métodos personales de aprendizaje y actitudes (modelos mentales) Capacidad y disposición para diseñar y desarrollar métodos personales de aprendizaje. 4. Creatividad Capacidad de generar ideas y solucionar problemas de manera individual como colectiva, así como capacidad para expresar ideas y soluciones a otros. 5. Visión internacional La capacidad de interactuar y co-crear con gente en diferentes idiomas y entornos culturales 6. Habilidades comunicativas Capacidad de comunicar con efectividad tanto de forma oral como escrita. 7. Auto-orientación La auto-orientación es el deseo de trabajar valiéndose de la motivación personal. <p>Adquirir las siguientes competencias a</p> |
|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>científica o ética</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados. ❑ Interpretar y evaluar la información de la empresa para la toma de decisiones. ❑ Usar la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional. <p>Poder transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Leer y comunicarse en más de un idioma, en especial en inglés. ❑ Comunicación efectiva: ❑ Resolución de problemas: ❑ Liderazgo: ❑ Visión global: ❑ Aprender a aprender: ❑ Trabajo en equipo: ❑ Toma de decisiones: | <p>través del desarrollo de proyectos reales con empresas: Liderar en equipo</p> <p>8. Habilidades de autogestión La autogestión es la planificación de las propias acciones, así como la focalización y dirección de las mismas hacia un objetivo concreto.</p> <p>9. Gestión de proyectos Capacidad de planificar y llevar a cabo un proyecto real.</p> <p>10. Capacidad de liderazgo de equipos Liderazgo de equipos trata acerca de crear y dirigir un equipo que funciona adecuadamente y desarrolla su labor durante un periodo continuo de tiempo.</p> <p>11. Técnicas de planificación Esta competencia trata sobre la capacidad de elaborar planes y análisis enfocados a dirigir el proceso de trabajo en equipo satisfactoriamente.</p> <p>12. Habilidades de Coaching La competencia en coaching trata acerca del incremento del aprendizaje a nivel individual y de equipo.</p> <p>13. Habilidades estratégicas Habilidades estratégicas contiene la capacidad de ver el entorno operativo como un proyecto y la de establecer y lograr pautas a largo plazo a gran escala.</p> <p>14. Toma de decisiones y determinación El coraje para tomar decisiones y la determinación significa llevar a cabo acciones (basadas en objetivos) orientadas al futuro.</p> <p>Adquirir las siguientes competencias a través del desarrollo de proyectos reales con empresas: Emprender en equipo</p> <p>15. Servicio al consumidor y técnicas de negociación y venta Capacidad de interactuar con personas y estructuras en situaciones de servicio al</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| | <p>cliente, negociación y venta.</p> <p>16. Comprensión de elementos financieros Esta competencia incluye nociones básicas que permitan entender las principales cifras y análisis económicos de una empresa y proyectar así planes de futuro.</p> <p>17. Marketing El marketing es la capacidad de combinar los productos / servicios, la distribución, el precio, la comunicación, las estrategias, los recursos y el conocimiento sobre el consumidor en una totalidad. Al mismo tiempo, se deben enfocar las necesidades de los consumidores y la forma en que la empresa obtendrá retribución a partir de ello.</p> <p>18. Innovación La capacidad de innovación consiste en desarrollar una actitud abierta frente al cambio y estar dispuestos a re-evaluar los viejos modelos mentales que limitan el pensamiento. También trata acerca de la creación de productos nuevos y de valor en co-creación con los clientes y el resto de la compañía-equipo.</p> <p>19. Habilidades teóricas y de modelización de un emprendedor Capacidad para buscar y desarrollar modelos teóricos que se ajusten a una idea de negocio promovida por un emprendedor.</p> <p>20. Creación de redes o networking Capacidad para crear conexiones entre personas, colaboradores y empresas. También trata de poner en contacto a gente que en circunstancias normales no coincidirían.</p> <p>21. Coraje y voluntad de sobrepasar barreras Coraje y voluntad de romper con los límites implica trabajar de forma emprendedora donde los tradicionales límites de la mente son sustituidos por</p> |
|--|---|

| | |
|--|--------------------------------|
| | una manera positiva de pensar. |
|--|--------------------------------|

4. Perfil y salida profesional del graduado

| PERFIL GADE | PERFIL LEINN |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Financiera (Banca, Seguros, Mercados Financieros,...) - Comercial (Marketing, Ventas, Clientes, ...) - Logística (Logística, Transporte, Comercio Internacional,...) - Dirección y Coordinación de Personas - Gestión Directiva - Nuevas Iniciativas Empresariales - Consultoría, Asesoría - Sistemas de Información Empresarial - Docencia e Investigación | <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la innovación - Desarrollo de nuevos negocios - Liderazgo emprendedor e Intra-emprendizaje - Gestión de equipos: multidisciplinares, autogestionados, y de alto rendimiento - Gestión de proyectos - Servicios industriales - Consultoría de servicios: Cambio organizacional, Coaching,... - Gestión de marketing global y comunicación - Innovación educativa e Investigación |

Como queda reflejado en este apartado ambos títulos GADE y LEINN se tratan de títulos de formación generalista. GADE orientado a la Administración y Dirección de Empresas y LEINN en la creación de empresas y gestión de la innovación.

- **Justificación del nuevo título con los resultados y conclusiones de la investigación científico-académica en “Educación en emprendizaje e innovación”.**

CONTEXTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA

La “Educación universitaria en Emprendizaje e innovación” es un campo de investigación donde encontramos numerosas investigaciones y publicaciones.

La evolución de la investigación de la educación en emprendizaje a nivel universitario comienza con la investigación de Vesper (1974) quien afirma que la educación en emprendizaje e innovación sería una de las áreas estratégicas donde se desarrollaría conocimiento en los años venideros. De hecho los trabajos de investigación llevados a cabo desde entonces crecieron de forma sustancial a nivel mundial llevándose a cabo numerosos y diversos estudios en múltiples países.

Si bien se trata de un campo de investigación relativamente nuevo una revisión de la literatura científica nos permite identificar los siguientes ámbitos o líneas de investigación de la educación universitaria en emprendizaje e innovación:

- La primera está relacionada con el impacto de la educación en emprendizaje a nivel universitario en el desarrollo económico (Clark, Davis and Harnish, 1984; Price y Monroe, 1993; Charney y Libecap, 2000; entre otros),

- La segunda línea de investigación se centra en los instrumentos y metodologías pedagógicas utilizadas en la formación universitaria en emprendizaje (Carrol, 1993; Gartner y Vesper, 1994; Mitchell y Chesteen, 1995; Plaschka y Welsch, 1990; Sexton y Upton-Upton, 1987; Solomon, Weaver y Fernald, 1994; Van Clouse, 1990; Laukannen, 2000; entre otros),
- La tercera línea asume la investigación de estado del arte de la educación universitaria en emprendizaje (McMullan, Long and Wilson, 1985; Gorman, et al.; 1997; Block y Stumpf, 1992; Vesper y Gartner, 1997; entre otros) y,
- Finalmente, el cuarto grupo estudia las diferentes experiencias, prácticas y niveles de los programas universitarios de educación en emprendizaje. (McMullan, Long y Wilson, 1985; Zeithaml y Rice 1987; Vesper y McMullan, 1988; Robinson y Hayes, 1991; Kate, 1994; Fleming, 1996; Williams y Turnbull, Vesper, K.H. y Gartner, W.B. (1999).

Una revisión de los siguientes trabajos de investigación es oportuna con el fin de justificar la oportunidad, necesidad e idoneidad de un título de grado en Emprendizaje e Innovación Empresarial. Podemos destacar:

- Banfe 1991 "Entrepreneur –From Zero to Hero",
- Mc Mullan 1983 "An Approach to Educating Entrepreneurs",
- Vesper 1982 "Research on Education for Entrepreneurship",
- Sexton 1987 "Evaluation of an Innovative Approach to Teaching Entrepreneurship",
- Dyer 1994 "Toward a theory of entrepreneurial career",
- Garavan 1992 "Entrepreneurship, education and training programs",
- Porter 1994 "The relation of entrepreneurship education to business education",
- Kolvereid and Moen 1997 "Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?",
- Bechard and Toulouse 1998 "Validation of didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship",
- Brown 2000 "Entrepreneurial education teaching guide",
- Vesper and Gartner 2001 "University Entrepreneurship programs",
- Jones and English 2004 "A contemporary approach to entrepreneurship education".

A continuación se describen brevemente algunos de los resultados de estos trabajos de investigación que avalan o justifican el desarrollo de un título de grado universitario en emprendizaje e innovación.

EL GRADO EN EMPRENDIZAJE Y LA CREACION DE EMPRESAS

Estudios afirman que a lo largo de la reciente historia la educación en Emprendizaje ha tomado protagonismo en épocas de recesión económica con altas tasas de desempleo. Son muchos los gobiernos que han reconocido el fomento del emprendizaje como una posible solución para reducir el desempleo y fomentarla prosperidad económica, y han desarrollado e incorporado nuevas políticas y medidas para apoyar el emprendizaje y la creación de pequeñas empresas (Garavan 1994). En la época de crisis de principios de los años 90, termino por asumirse a nivel de la Unión Europea que la prosperidad futura vendría de la creación de nuevas empresas íntimamente enraizadas con la economía local donde operan (Garavan 1994).

Tomando como punto de partida los estudios que avalan que la capacidad emprendedora (entrepreneurship) no solo tienen un condicionante innato sino que se puede aprender y fomentara través de la formación, emerge la siguiente pregunta de investigación: **Los graduados en un grado (bachelor) de emprendizaje terminan creando más empresas que graduados de otros títulos?**

Existen múltiples estudios llevados a cabo a nivel mundial sobre los distintos programas de educación universitaria en emprendizaje. Entre otros:

- De un estudio de 6 programas en 5 países la muestra de 755 estudiantes crearon 316 empresas y 2655 puestos de trabajo (Garavan 1994),
- Varios estudios analizan cuantos de los graduados terminaron en autoempleo, concluyen en Dinamarca el 50% crearon su propia empresa, en Francia 41% e Irlanda 58%.
- Una investigación con estudiantes de la prestigiosa Babson College el 21% crearon su propia empresa frente a un 14% de los alumnos que no participaron en su programa de emprendizaje.

De todo ellos destacamos el estudio llevado a cabo por Kolvereid y Moen (1997) que concluye que **existe una relación directa positiva entre cursar un grado universitario en emprendizaje y la creación de empresas**, siendo “el cursar el grado en emprendizaje” la única variable con una relación positiva demostrable de las variables medidas (carrera profesional, categoría profesional, sector industrial y área, compensación, motivaciones el trabajo, educación y experiencia, sexo y status familiar).

Table II

Entrepreneurial behaviour ($n = 370$)

| | Major entrepreneurship | Other |
|---|------------------------|-------|
| Number of respondents | 105 | 265 |
| Number of self-employed | 6 | 5 |
| Number of firms started since graduation | 38 | 17 |
| Number of people starting firms | 19 | 15 |
| Number of firms currently owned | 24 | 13 |
| Number of people owning firms | 15 | 11 |
| Number of people who prefer self-employment | 48 | 72 |

Fuente: Kolvereid y Moen (1997) *Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference.*

Este estudio termina afirmando que la existencia de un grado en emprendizaje permitirá no solo incrementar el número de empresas creadas sino también la calidad y desempeño (*performance* empresarial) de las empresas creadas.

CARACTERISTICAS PRINCIPALES DEL CURRÍCULUM DE LA EDUCACION UNIVERSITARIA EN EMPRENDIZAJE

Existen varios trabajos que analizan los perfiles de los diferentes títulos universitarios en emprendizaje (Brown 2000).

Las dos principales críticas que desde la investigación científica se presentan son:

- Existe una deficiencia en la educación y formación en emprendizaje (Magullan y Long, Vesper).
- Una de las críticas habituales hacia los programas existentes en torno al emprendizaje y la innovación es la escasa duración de dichos programas. “La duración de algunos programas existentes resulta absurda cuando el objetivo es la educación de unos conocimientos y competencias que exigen no solo la creación y

- gestión de multi-tareas a nivel empresarial sino la operativa y relación con clientes y personas (socios y empleados) de la empresa” (Garavan 1994). De ahí el desarrollo reciente a nivel europeo y mundial de programas de grado de 3-4 años de duración (Kolvereid y Moen 1997; Jones y English 2004).
- Es fundamental diferenciar las claves de la formación en administración y dirección de empresas ya existentes y la de creación de empresas, liderazgo emprendedor (Jones y English 2004, Bechard y Toulouse 1998, Porter 1994).

La creación de nuevas empresas, la innovación y la estrategia han sido siempre componentes centrales del currículo de posprogramas de emprendizaje. Los objetivos del grado en emprendizaje contemplan la actitud y liderazgo emprendedor, el desarrollo de nuevas pequeñas empresas, o la formación de formadores o coaching. Existen diversos enfoques si bien todos ellos comparten elementos comunes como muestran las conclusiones de los siguientes trabajos:

- Destaca la importancia de los siguientes elementos: refuerzo de la innovación, creatividad, flexibilidad, capacidad de respuesta a entornos diversos, autonomía, auto-orientación, expresión y realización (Ryle).
- Para Garavan, existen tres características fundamentales de los innovadores y emprendedores son sus conocimientos, competencias y actitudes. Siendo los principales objetivos de los programas y grados en educación:
 - Adquirir conocimiento propios de emprendizaje
 - Adquirir competencias en el uso de técnicas, análisis de situación de empresas, síntesis y planes de acción
 - Identificar y fomentar el liderazgo, talento y competencias emprendedoras
 - Minimizar la aversión al riesgo gracias a la experiencia y capacitación de técnicas analíticas
 - Desarrollo de la empatía y apoyo en todos los ámbitos de emprendizaje
 - Potenciar las actitudes a favor del cambio
 - Propiciar la creación de nuevas empresas y otras iniciativas emprendedoras

DIFERENCIAS Y COMPLEMENTARIEDAD DE PROGRAMAS DE “GESTION EMPRESARIAL” Y “EMPRENDIZAJE E INOVACION”

Se necesita un entorno de aprendizaje diferente para desarrollar el estudio del emprendizaje e innovación dentro de una universidad.

En esencia la educación universitaria de emprendizaje e innovación “requiere un estilo de educación que sea: orientado ala acción, fomente el aprendizaje experimental, resolución de problemas, aprendizaje centrado en proyectos, creatividad, y que soporte un método de auto-evaluación” (Jones y English 2004), Del mismo modo es importante que la educación en emprendizaje contemple unos fundamentos básicos de las disciplinas de gestión, marketing, informática y finanzas.

La educación tradicional en administración y gestión empresarial, si bien satisface un perfil de la organización, es criticada por no ser adecuada para satisfacer las necesidades de un entorno empresarial cambiante.

La educación en emprendizaje pone especial énfasis en imaginación, creatividad, y asumir riesgos en lugar de los ámbitos desarrollados en la formación de administración y gestión de empresas que se centran en el aspecto cuantitativo y las técnicas corporativas (Porter 1994).

La educación en emprendizaje e innovación emerge como una oportunidad para satisfacer y complementar algunas de las necesidades contemporáneas de educación empresarial en ámbitos que los sistemas tradicionales de educación en gestión empresarial no hacen (Mitra 2002)

Bechard y Toulouse (1998) destacan que la educación en emprendizaje se enfoca en combinar, sacar adelante y desarrollar un nuevo negocio que no existía, mientras que la formación en administración y gestión de empresas se enfoca en las competencias y conocimientos necesarios para reproducir o comprar negocios ya existentes.

Las competencias que se adquieren en la educación tradicional de administración y gestión de empresas son útiles también para la formación en emprendizaje, si bien esta se centra en funciones de gestionar una empresa ya existente en lugar de las funciones de crear una nueva empresa (Gibb 2002).

Table I. *University/Business School versus Entrepreneurial Education/Training Focus*

| University/business school learning focus | Entrepreneurial education/training learning focus |
|---|--|
| Critical judgement after analysis of large amounts of information | "Gut feel" decision making with limited information |
| Understanding and recalling the information itself | Understanding the values of those who transmit and filter information |
| Assuming goals away | Recognize the widely varied goals of others |
| Seeking (impersonally) to verify absolute truth by study of information | Making decisions on the basis of judgement of trust and competence of people |
| Understanding basic principles of society in the metaphysical sense | Seeking to apply and adjust in practice to basic principles of society |
| Seeking the correct answer with time to do it | Developing the most appropriate solution under pressure |
| Learning in the classroom | Learning while and through doing |
| Gleaning information from experts and authoritative sources | Gleaning information personally from any and everywhere, and weighing it |
| Evaluation through written assessment | Evaluation by judgement of people and events through direct feedback |
| Success in learning measured by knowledge-based examination pass | Success in learning by solving problems and learning from failure |
| <i>Source: Gibb[3]</i> | |

Garavan (1994) *Entrepreneurship Education and training Programmes (Part 1)*

➤ **Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales que avalen la propuesta.**

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea mantiene estrechas relaciones con numerosas y prestigiosas instituciones de Educación Superior que avalan y justifican la propuesta del título de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación. Estas Universidades se han tomado como referencia tanto por sus metodologías docentes innovadoras, como por sus planes de estudios:

- Jyväskylä University of Applied Sciences (Finlandia)
- Universidad TEC de Monterrey (México)
- University of the West of England, Bristol (Reino Unido)
- Aalborg University (Dinamarca)
- Turku University (Finlandia)
- Groupe Esc Clermont, Graduate School Management (Francia)
- Fachhochschule Ansbach University of Applied Sciences (Alemania)
- Università di Bologna - Alma Mater Studiorum I Bologna (Italia)
- Universidade de Sao Paulo – Riberão Preto (Brasil)
- Universidad Autónoma de Yucatán -UADY Mérida (México)
- Etc.

El modelo de referencia para el desarrollo de las herramientas de aprendizaje que se utilizan ha sido Timiakatemia Finland, Centro de Emprendimiento Excelente declarado por el Ministerio de Educación Finlandés, que lleva formando a emprendedores de equipo desde 19931.

El modelo conceptual de este proyecto se basa en “las organizaciones que aprenden” de Peter Senge² que se describe en el libro de “La quinta disciplina”. Este modelo considera a las organizaciones como una integración de individuos que al trabajar y aprender de forma conjunta, son más grandes que la suma de las partes individuales.

Crear empresas y nuevos negocios es una forma de arte, mejor dicho, el arte de cómo la gente crea cosas nuevas de forma conjunta. Como proceso colectivo de creación, los negocios no son tan diferentes de un grupo de teatro o danza, un grupo de música o de una producción cinematográfica. Los emprendedores y líderes tienen que tratar con mucha gente con egos y modelos mentales diferentes. Pero cuando creamos sinergias a través de la diversidad, podemos conseguir algo que antes no se había logrado.

Un gran ejemplo, avalado por Peter Senge, de innovación radical en educación de los negocios es Team Academy, “donde los jóvenes aprenden sobre como crear empresas y negocios formando equipos emprendedores para desarrollar proyectos innovadores. Algunos de esos proyectos siguen adelante, otros no, pero eso no es lo más importante ya que los arquitectos, médicos y abogados no aprenden sobre medicina u otras disciplinas a través de clases magistrales. Aprenden progresando a través de las oportunidades de aprendizaje que ofrece la práctica experimental. El aprendizaje y mejora continua trata de experimentar con nuevas ideas, repitiendo ciclos de experimentación, siendo un proceso vivo, y no un proceso de consultoría”³.

➤ **Justificación para la creación de ecosistemas de emprendimiento e innovación que favorezcan la formación de emprendedores en LEINN**

¹ Más info en la web www.tiimiakatemia.com

² Massachusetts Institute of Technology MIT y Society for Organizational Learning SOL.
https://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415

³ Peter Senge en entrevista realizada por Tricia Bisoux en revista BizEd May/June 2010

La creación de nuevos ecosistemas de emprendimiento e innovación tiene grandes consecuencias en el futuro de la economía global. Por consiguiente, es importante hacer una investigación y crear el estado del arte en la materia, para poder entender donde sucede el emprendimiento, más allá de Silicon Valley. Para ello Startup Genome y Telefonica⁴ Digital han publicado un informe interesante con resultados a tener en cuenta.

Según el informe citado, hay varios factores que inspiran la creación de estos ecosistemas. Pretende ayudar a emprendedores, inversores y administraciones públicas, entender el dibujo global de las *startups*. Como pueden mejorar y donde tienen que mirar los inversores que buscan nuevas fuentes de oportunidades.

Tomando a los Estados Unidos de América como ejemplo, en las últimas tres décadas, las startups han creado más de 40 millones de puestos de trabajo. Mediante el programa de Startup America, lanzado por Obama en 2010, EEUU apoya los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación donde apoya a emprendedores, inversores, líderes locales, universidades y otros socios complementarios que ayudan a crecer la actividad de creación de empresas.

| Ecosystem | Ranking | Startup Output Index | Funding Index | Performance Index | Talent Index | Support Index | Mindset Index | Trendsetter Index | Differentiation from SV Index |
|----------------|---------|----------------------|---------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------------|
| Silicon Valley | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tel Aviv | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 6 | 9 | 17 | 18 |
| Los Angeles | 3 | 4 | 6 | 2 | 3 | 13 | 11 | 4 | 11 |
| Seattle | 4 | 10 | 7 | 6 | 2 | 4 | 6 | 11 | 14 |
| New York City | 5 | 3 | 4 | 8 | 12 | 9 | 8 | 7 | 3 |
| Boston | 6 | 10 | 3 | 7 | 7 | 8 | 7 | 5 | 20 |
| London | 7 | 7 | 3 | 10 | 9 | 2 | 3 | 14 | 17 |
| Toronto | 8 | 6 | 9 | 3 | 10 | 3 | 15 | 12 | 3 |
| Vancouver | 9 | 13 | 12 | 0 | 4 | 14 | 2 | 19 | 3 |
| Chicago | 10 | 8 | 15 | 5 | 14 | 7 | 13 | 16 | 2 |
| Paris | 11 | 14 | 13 | 4 | 17 | 9 | 12 | 15 | 6 |
| Sydney | 12 | 5 | 14 | 18 | 4 | 12 | 16 | 11 | 3 |
| Sao Paulo | 13 | 9 | 10 | 15 | 16 | 11 | 5 | 18 | 4 |
| Moscow | 14 | 16 | 19 | 16 | 11 | 10 | 14 | 8 | 3 |
| Berlin | 15 | 15 | 11 | 13 | 13 | 20 | 16 | 5 | 16 |
| Waterloo | 16 | 11 | 16 | 14 | 16 | 17 | 17 | 10 | 13 |
| Singapore | 17 | 16 | 3 | 19 | 3 | 16 | 20 | 19 | 12 |
| Melbourne | 18 | 12 | 17 | 20 | 15 | 18 | 19 | 3 | 19 |
| Bangalore | 19 | 17 | 18 | 17 | 18 | 15 | 10 | 20 | 19 |
| Santiago | 20 | 20 | 20 | 11 | 20 | 19 | 4 | 13 | 7 |

Fuente: Startup Genome y Telefonica Digital

Modelo de referencia

La creación y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación ha sido uno de los temas más abordados de los últimos años. Existen varios modelos y referencias al respecto.

Desde Mondragon Team Academy se han investigado varios modelos y desarrollado proyectos de aplicación del mismo, como es el caso de la Factoría de Innovación en Bilbao (BBF) con la corporación INIT o el laboratorio de Madrid con Teamlabs y el HUB Madrid.

Siempre se utiliza el ejemplo de Silicon Valley o Israel como referencias, por sus resultados e impacto social en el ámbito de las startups. Pero sabemos que no somos como Silicon Valley, y eso está bien, el objetivo no es replicar el modelo. Pero podemos aprender porque las startups de estas regiones tienen éxito y que es lo que hacen para conseguirlo. Algunas claves para ello

⁴ Startup Genome & Telefónica (2012): *Start-up Ecosystem Report 2012. Part One.*

son la especialización, visión, disciplina, foco, tiempo, inversión, etc. Pero la clave principal de que las startups sean exitosas es la creación de un ecosistema propicio a crear este tipo de empresas y que ayude al crecimiento y desarrollo de las mismas. Pero, ¿cómo se crean estos ecosistemas emprendedores?

Durante los últimos 10 años han surgido innumerables aceleradoras de negocio por todas las partes del mundo. Algunas han tenido éxito y otras han sido un fracaso absoluto. Existe la creencia de que si quieres crear nuevas startups, necesitas una aceleradora para ello. Esto es cierto, pero solo en parte, ya que el hecho de tener una aceleradora no te asegura la creación y desarrollo de nuevas empresas ya que hay otros elementos clave en los ecosistemas de emprendimiento que también hay que desarrollar. Antes de crear una incubadora o aceleradora, conviene crear un ecosistema que facilite la creación de nuevas startups. Cuando existe este ecosistema la aceleradora es un elemento complementario que ayuda en el proceso. Por lo que la conclusión es clara: si no hay una comunidad de emprendedores e innovadores en el territorio, la incubadora o aceleradora fracasa.

El enfoque de Mondragon Team Academy al respecto es simple pero claro a su vez: sin equipos emprendedores no hay comunidad ni ecosistema emprendedor. El resto son elementos que darán servicios o apoyarán a estos equipos. Por lo que el objetivo principal del ecosistema debe hacerlo fácil para los emprendedores, no es una cuestión puramente económica (que también) si no de varios elementos complementarios al proceso emprendedor.

En los ecosistemas emprendedores que funcionan bien se reduce la fricción a la hora de crear la empresa, es decir, se tiene éxito o fracaso de forma rápida (y barata). Esto permite acelerar el proceso emprendedor y tener más dinamismo en la comunidad. Los emprendedores son optimistas por naturaleza (más del 80% cree que su startup va a tener éxito), por lo que tenemos que eliminar los obstáculos que pueden encontrar en la carrera.

En general, las startups tienden a crearse en los lugares donde existe capital humano capaz de pensar y ejecutar estrategias para servir a los clientes que entienden y para los que pueden proveerles de soluciones. El capital humano son las personas, por lo que un ecosistema emprendedor tiene que estar centrado en las personas.

Muchas comunidades piensan que el fracaso del emprendedor está en el error de escribir un buen plan de negocio o entender bien el negocio. Nosotros creemos que las empresas fallan por razones de capital humano, es decir, por las personas.

Tom Chapman, Director de Emprendimiento e Innovación del Greater Omaha Chamber of Commerce, en un artículo reciente habla sobre las lecciones aprendidas en la creación del ecosistema emprendedor en Omaha (Minnesota-Oklahoma, USA)⁵:

- Las *startups* no fracasan por falta de capital, si no porque no aprovechan su potencial y las oportunidades que hay en el entorno.

⁵ Chapman, T. (2011): *Building an Entrepreneurial Ecosystem. Lessons from Omaha*. [Slideshare](#).

- Las *startups* no fracasan porque el mercado no está preparado para su nueva tecnología, si no que fracasan porque el cliente no necesita lo que están vendiendo.
- La mayoría de las empresas no fracasan porque no tenían una incubadora donde crecer, fracasan porque no crean un equipo emprendedor capaz de crear, desarrollar y crecer.

Los esfuerzos para construir un ecosistema emprendedor centrado en la elaboración de planes negocio, desarrollo de habilidades de negocio, capital, ideas y creación de centros de emprendimiento será fallido. Lo que las startups necesitan es ayuda para encontrar nuevos clientes, mentores, modelos de negocio, compañeros de equipo y colaboradores que proveerán de la necesidad de información para lanzar y pivotar los negocios.

El rol de las organizaciones de desarrollo económico debe entender las fortalezas y debilidades del ecosistema, tomar acciones para tener un entorno saludable, centrarse en la creación de buenos equipos emprendedores y conectando a las personas apropiadamente. El foco debe estar en como ayudamos al emprendedor.

Nuestro Modelo de Ecosistema

En este punto se describen y detallan principios, fases, procesos y ingredientes clave que debe tener los ecosistemas para la creación de una nueva comunidad o red de aprendizaje internacional e interconectada. Para ello, nos hemos inspirado en el ejemplo de Bilbao Berrikuntza Faktoria (BBF),

El modelo de ecosistema de emprendimiento e innovación, llamado también informalmente como “Lasaña”, está concebido como un único proyecto sustentado en la interacción y en la complementariedad de tres actividades principales:

1. **Centro de innovación y emprendimiento para emprendedores y *startups*:** El Centro de Innovación y Emprendimiento permitirá conectar con diferentes organizaciones, ideas, proyectos, iniciativas... posicionándolo como un espacio neutro y abierto, un lugar frontera donde suceden las innovaciones. En este centro se generan nuevas ideas y se incuban nuevos proyectos empresariales en sus etapas más iniciales.
2. **Formación:** Desde la Universidad se desarrollan diferentes programas avanzados de formación, donde la innovación y el emprendimiento serán competencias de desarrollo transversales. Los alumnos de los diferentes programas participarán en las actividades del centro e interactuarán con los emprendedores y los proyectos residentes en el mismo, así como con el resto de empresas ubicadas en el mismo edificio, de forma que se produzca una ósmosis natural entre ellos.
3. **Empresas innovadoras:** La tercera capa del centro acoge las sedes de empresas innovadoras que se encuentren en una etapa más evolucionada que las que se incuban en el centro de emprendimiento, o bien nuevas compañías de grandes grupos empresariales en sus primeras etapas. Estamos hablando de empresas con algunos

años de vida, y que, por lo tanto, han pasado ya las primeras etapas de lanzamiento y se encuentran en una nueva etapa de desarrollo y crecimiento. Estas empresas, cuyas actividades están enmarcadas en alguno de los sectores definidos como estratégicos para el centro aportan al conjunto del sistema del centro un valor considerable en forma de oportunidades de colaboración con los emprendedores (a los que les pueden facilitar contactos y primeros pedidos), con los universitarios (potenciales futuros trabajadores de sus empresas), y con otros agentes y organizaciones usuarios de las actividades del centro de innovación.

Por lo tanto, se producen oportunidades y relaciones de gran interés mutuo entre estas empresas y el resto de miembros de la comunidad del centro. Espacio donde se ubican las sedes de empresas innovadoras en sectores estratégicos para la región, y que cuentan con potencial para seguir creciendo en el entorno en un futuro. Se trata de empresas que se encuentran en una etapa más evolucionada, generando beneficios y creando nuevos puestos de trabajo

Uno de los principales elementos distintivos del proyecto es que se trata de un proyecto en diferentes capas y procesos pero con una visión estratégica integral, que permite crear una auténtica experiencia de innovación y emprendimiento avanzado, reconocida a nivel internacional.

Esto significa que todo lo que sucede en el centro está interconectado en un doble sentido: Hacia el interior del centro, entre cada una de las capas, de forma que las tres capas constituyan un todo, con objetivos, estrategias y acciones compartidas. hacia el exterior del mismo, de forma que el centro se conecte con la realidad de la región, a través de personas y organizaciones locales, así como con otros espacios similares existentes en otras ciudades y países, lo que permitirá conectarnos a redes internacionales de talento creativo y emprendedor.

De esta forma, los alumnos pueden participar activamente en las actividades del centro, colaborar con los emprendedores en procesos de incubación, incubar sus propios proyectos empresariales, participar en dinámicas de innovación abierta con las empresas ubicadas en la capa de empresas innovadoras, etc.

De la misma forma, organizaciones sociales y otras empresas y grupos empresariales de nuestro entorno se acercan al centro para participar en dinámicas y procesos de innovación, lo que posibilita conectar con la comunidad de emprendedores, alumnos y empresas residentes en el mismo, y activar procesos de colaboración de enorme potencial creativo.

Así mismo, el centro se convierte en un espacio referente para profesionales y empresas extranjeras, gracias a los programas de postgrado internacionales que se pueden impartir en el mismo, así como por el impulso de proyectos internacionales desde el propio centro de innovación y la propia actividad de las empresas situadas en la zona de empresas.

Todo ello, permite crear un auténtico ecosistema de innovación y emprendimiento en y alrededor del centro.

Como se demuestra mediante modelo presentado, para cada una de las tres capas, el hecho de pertenecer al ecosistema de innovación y emprendimiento supone una realidad diferente en un escenario diferente y complementario.

Comenzando con el caso de las nuevas iniciativas empresariales, históricamente se han llevado a cabo desde la “soledad”. Los emprendedores, bien individualmente o en equipo, y con las limitaciones iniciales, han desarrollado su actividad en sus instalaciones, o su propia casa.

Hace ya varios años que comenzaron a emerger los centros de emprendimiento y aceleradoras de negocio, donde los emprendedores, una vez más, a título propio o en equipo, tendrían la posibilidad de compartir un espacio físico junto con otras iniciativas. Una de las principales novedades o ventajas, era que no simplemente se comparte un mismo espacio, sino que esas personas pasarían a pertenecer a una comunidad, donde se comparten una serie de principios, proyectos y conocimiento, ayudando y acelerando su proceso de startup.

Mediante el modelo inter- capa que presentamos, se pretende evolucionar el concepto coworking y llevarlo a otro estadio. Es decir, trasladar esos centros de emprendimiento, que ya conforman una comunidad (intra-capa) de emprendedores, a formar parte de otra comunidad, más completa y pluridisciplinar (inter-capa). Mediante esas relaciones inter-capa con estudiantes que son emprendedores, con empresas referentes, con la oportunidad de activar nuevas iniciativas en conjunto, aprender en conjunto, y crear un impacto mayor en conjunto.

Queremos ir hacia un nuevo modelo de universidad, más conectado con la realidad empresariales y los problemas de la sociedad en general. Para el mundo universitario también supone un cambio o una evolución radical. Las universidades tradicionalmente acostumbran a situarse en espacios que conforman un campus o una facultad, y donde los estudiantes como docentes se relacionan entre sí. Normalmente estudiantes con estudiantes y profesores con profesores.

Teniendo en cuenta el aprendizaje de los alumnos, el hecho de estar en constante relación con personas de su propio campo, con el mismo perfil, hace que el aprendizaje suceda de una forma “esperada” y “ordenada”. Es decir, todo esta programado para que el estudiante adquiera una serie de conocimientos relacionados con su grado, pero poco más. ¿Entonces, cual es el coste de oportunidad, desde el punto de vista de aprendizaje del alumnado y profesorado?

De esta manera, mediante el concepto inter –capas y participación en el ecosistema de emprendimiento e innovación, la universidad puede asumir un rol fundamental en el sentido de dotar de nuevo conocimiento para las iniciativas empresariales.

A continuación se detallan los datos relativos a la demanda del título (preinscripciones) para cada uno de los laboratorios, así como el número de matriculaciones reales y la oferta de plazas para cada uno de ellos.

✓ Numero de preinscripciones por Laboratorios de Emprendimiento:

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2015/2016 |
| CAPV | Oñati | 46 | 53 | -- | -- |
| | Bidasoa | 69 | 65 | -- | -- |
| | Bilbao | 70 | 99 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 32 | 63 |
| | Valencia | -- | -- | 26 | 23 |
| | Barcelona | -- | -- | 10 | 35 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 26 |
| Totales por modalidad | | 185 | 217 | 68 | 147 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 253 | | |
| | | 2015/2016 | 364 | | |

✓ Número de matriculaciones por Laboratorios de Emprendimiento:

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|------------------------|----------------|------------------------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 Prevision | 2014/2015 | 2015/2016 Prevision |
| CAPV | Oñati | 29 | 27 | -- | -- |
| | Bidasoa | 30 | 25 | -- | -- |
| | Bilbao | 30 | 34 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 21 | 38 |
| | Valencia | -- | -- | 18 | 24 |
| | Barcelona | -- | -- | 8 | 27 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 17 |
| Totales por modalidad | | 89 | 86 | 47 | 106 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 136 | | |
| | | 2015/2016 | 192 | | |

Todo lo expuesto anteriormente, nos lleva a una reconfiguración de plazas respecto de cada uno de los Laboratorios de Emprendimiento, contemplando en el número global la inclusión de nuevos Laboratorios.

La oferta de plazas es de un Grupo para cada uno de los Campus de la CAPV y un Grupo en cada uno de los Laboratorios situados fuera de la CAPV.

El número de plazas ofertadas para cada uno de los grupos varía entre las 30 y 35 plazas.

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2015/2016 |
| CAPV | Oñati | 35 | 30 | -- | -- |
| | Bidasoa | 35 | 35 | -- | -- |
| | Bilbao | 35 | 35 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 30 | 35 |
| | Valencia | -- | -- | 30 | 30 |
| | Barcelona | -- | -- | 30 | 30 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 30 |
| Totales por modalidad | | 105 | 100 | 90 | 125 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 195 | | |
| | | 2015/2016 | 225 | | |

Así mismo, también se incluyen datos relativos a la inserción laboral de los egresados del título, a junio de 2014.

1. Perfil emprendedor, empresas creadas

1. TZBZ S. Coop.. Empresa de Consultoría de Innovación.
www.tzbz.coop

2. Teamlab S. Coop. Laboratorio de equipos.
www.teamlabs.es

3. Bike & Go Courier Empresa de bicimensajería urgente.
www.bike&gocourier.com

4. Allende. Marca de moda y línea de complementos.

5. Mara Mara Eskola. Escuela alternativa infantil.
www.mara-mara.com

2. Perfil intraempresario, empresas existentes

1. CINFA Corea del Sur. Apertura del mercado surcoreano.
2. ORBEA. Innovación y Marketing.
3. DANOBAT. Apertura de mercados de Rusia y USA.
4. INIT. Puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales, equipos intraempresarios.
5. Alecoop S. Coop. Nuevos mercados.
6. Naturalki. Medicina y Salud.

3. Sigue en proceso de formación (masters)

1. Máster en Diseño Estratégico de Servicios y Producción (1 egresado)

Un año después de que la primera promoción de alumnos se haya graduado los datos no podrían ser mejores, no hay ningún egresado en búsqueda activa de empleo, el 68% está emprendiendo, el 26% están intraemprendiendo en empresas ya creadas, y el 6% están o van a comenzar otras titulaciones (programas de máster).

Una conclusión relevante al respecto es que el empleo encajado es del 100% ya que todos los egresados de LEINN están trabajando en aquellas actividades relacionadas con el grado, es decir, en temas de emprendimiento e innovación.

2.2 REFERENTES EXTERNOS A LA UNIVERSIDAD PROPONENTE QUE AVALEN LA ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA A CRITERIOS NACIONALES O INTERNACIONALES PARA TÍTULOS DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS ACADÉMICAS.

- Planes de estudios de universidades españolas, europeas, de otros países o internacionales de calidad o interés contrastado.

Planes de estudios de universidades españolas

| |
|---|
| UNIVERSIDAD: Universidad Europea de Madrid TÍTULO: Graduado en Dirección y Creación de empresas CREDITOS: 240 ECTS DURACION: 4 años WEB: http://www.uem.es/titulacion/grado-en-direccion-y-creacion-de-empresas |
|---|

COMPARACION CON LEINN:

A nivel español y dada la novedad de la entrada en vigor de nuevo reglamento de acuerdo al Real Decreto 2007, encontramos como títulos ya aprobados la referencia del título "Grado en Gestión y Creación de Empresas" de la Universidad Europea de Madrid. Si bien existen ciertas diferencias en su plan de estudios es oportuno considerarlo como título referente a nivel español que justifica la necesidad de un título de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación.

El título de Dirección y Creación de empresas comparte con el grado de liderazgo Emprendedor e innovación hecho de compaginar herramientas de gestión y creación de

empresas y elementos como el “Business Factory” donde los alumnos pueden desarrollar su propia empresa. Ambos títulos difieren en el peso que se otorga a la gestión de la innovación y a desarrollo de empresas no existentes. Coherente con sus propios nombres, El título de la UEM se centra más en la administración y dirección de empresas ya existentes y comparte prácticamente los tres primeros cursos con los títulos de “Grado en Finanzas” y “Grado en marketing y gestión comercial”. En el caso del grado de Liderazgo Emprendedor e innovación de MU si bien imparte un bloque de asignaturas agrupado en el modulo “Fundamentos básicos de la creación y gestión de empresas” (52 ETCS y 1300 horas), el título se centra desde el comienzo en la creación de nuevas empresas y la gestión de la innovación.

Planes de estudios de universidades europeas

UNIVERSIDAD: Jyvaskyla University of Applied Science
PAIS: Finlandia
TITULO: Bachelor degree in Entrepreneurship Development, Team Academy
CREDITOS: 210 ECTS
DURACION: 3 años y medio
WEB: <http://www.jamk.fi/english/forstudents/studyguide/degreeprogrammes/generaldescriptions/degreeprogrammesinstructioninfinnish/entrepreneurshipdevelopment>

COMPARACION CON LEINN

El grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación ha tenido como referencia el grado de “Bachelor degree in Entrepreneurship Development” ofertado por la unidad de emprendizaje Team Academy de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (Jyväskylä University of Applied Sciences).

Las condiciones de entrada para este título son similares a las existentes en un grado universitario oficial en España. Los alumnos deben haber superado unos estudios de bachillerato o ciclos formativos superiores y el correspondiente examen oficial de entrada a la universidad.

La estructura del plan de estudios de este grado es:

Formacion basica obligatorias

- COMPULSORY INTERDISCIPLINARY STUDIES 18 ECTS
- BASIC STUDIES OF THE TEAM ACADEMY 42 ECTS

Materias obligatorias

- MANAGEMENTAL SKILLS 14 ECTS
- CUSTOMER AND MARKETING SKILLS 19 ECTS
- INNOVATION AND ENTERPRISE
- DEVELOPMENT SKILLS 12 ECTS
- STRATEGIC PLANNING AND OPERATION 12 ECTS
- METHODOLOGICAL STUDIES 3 ECTS

Materias optativas

- TEAM ACADEMY'S PATHS PROGRAMMES 30 ECTS
- PRACTICAL PROJECTS 15 ECTS

Prácticas especializadas en empresa

- PRACTICAL TRAINING 30 ECTS

Trabajo final de grado

- BACHELOR'S THESIS 15 ECTS

Las principales herramientas que utilice este grado son las mismas que se utilicen en el nuevo grado de liderazgo emprendedor e innovación de MU.

Estas son:

- La herramienta fundamental de aprendizaje es la “team company”, que crean los propios alumnos y gestionan a lo largo de toda la carrera.
- Se aplica la teoría de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) combinando los conocimientos teóricos y las técnicas aprendidas con la acción directa del propio alumno sobre el terreno, haciendo del conocimiento explícito un conocimiento implícito asimilado por el alumno.
- Existen sinergias entre el aprendizaje individual y el aprendizaje en equipo del alumno.
- Los alumnos aplican los conocimientos asimilados en las lecturas recomendadas, las sesiones de aprendizaje, la experiencia real con clientes en proyectos.
- Se estudia en detalle el proceso de creación y desarrollo de nuevos productos y servicios combinando las técnicas existentes con la experiencia real.
- Existe la posibilidad de desarrollar proyectos internacionales con clientes en el exterior a través de los “learning journeys” donde los alumnos asimilan algunas de las claves de los negocios en el exterior.

Características de esta universidad: (socio estratégico de Mondragon Unibertsitatea)

La Jyväskylä University of Applied Sciences (J.U.A.) es una entidad de educación superior con orientación internacional en la que estudian 8.000 alumnos, cuenta con más de 40 socios internacionales repartidos por todo el mundo en lo que cabe destacar los 2,500 estudiantes de intercambio que ha recibido la universidad en los últimos 10 años. Mantiene una relación muy estrecha con empresas y organizaciones del entorno, sobre todo en la región central de Finlandia. La J.U.A. ha sido nombrada como centro de excelencia en impacto regional durante los años 2006-2007 y participa en la creación e implementación de estrategias de desarrollo regional, promoviendo la innovación y el desarrollo de competencias entre las personas de la región. La colaboración con socios y expertos en diferentes materias a través de la investigación y el desarrollo posibilita la generación de nuevos productos y servicios, de esa manera, el trabajo realizado es una contribución activa al desarrollo.

Según la encuesta realizada por Taloustutkimus en 2007, la J.U.A es la mejor universidad de ciencias aplicadas de Finlandia, debido sobre todo a la versatilidad de los campos de estudio. El índice de empleabilidad nada más acabar con los estudios es del 70%, y un año más tarde del 83%, siendo el índice de paro únicamente del 3%.

Esta unidad fue creada en 1993 con el objetivo de poner en práctica las teorías del aprendizaje en las organizaciones lideradas por Peter Senge en los años noventa. El modelo educacional de Team Academy se basa en el trabajo en equipo, la creación de empresas como herramienta de aprendizaje, la realización de proyectos con clientes reales en un entorno empresarial no simulado, la lectura de las referencias bibliográficas

más recientes de acuerdo a la necesidad de conocimiento y la autogestión como marco de funcionamiento. En el año 2000 el Ministerio de Educación de Finlandia nombró a la unidad Team Academy centro de excelencia en educación superior, concretamente en el área de emprendizaje.

El 30% de los estudiantes de Team Academy eventualmente se convierten en emprendedores, frente al 4% de los estudiantes de otras universidades finlandesas. Se gradúan en promedio 60 estudiantes por año, el índice de empleabilidad una vez terminados los estudios es del 95%. En el periodo de 1993 a 2007 se han creado en Team Academy más de 40 empresas. Su método de aprendizaje ha sido transferido a más de 17 universidades y centros de enseñanza, y a todo tipo de organizaciones nacionales e internacionales formando una red de más de 1500 personas en todo el mundo.

Los métodos de enseñanza de Team Academy han sido aplicados en diferentes contextos y el carácter innovador de su programa de estudios ha sido reconocido en numerosos círculos académicos, empresariales y sociales. En el año 2000 el Ministerio de Educación de Finlandia nombró a Team Academy como centro de excelencia en educación superior en emprendizaje. Algunas referencias de aplicación de estos métodos son las siguientes:

UNIVERSIDAD: University of Essex, School of Entrepreneurship and Business
PAÍS: Reino Unido
TITULO: BSc New Venture Creation and Enterprise Management
CREDITOS: -
DURACION: 3 años
WEB: <http://www.essex.ac.uk/programmespecs/progspec.asp?prog=BSC+N212++07>

La School of Entrepreneurship and Business (SEB) de Essex ha encontrado un hueco en la excelencia internacional de la educación contribuyendo al desarrollo del emprendizaje y su papel en la empresa, sociedad y economía. El perfil de la investigación, desarrollo profesional y enseñanza que se imparten cubren áreas claves para la creación de empresas y su crecimiento como son la innovación, emprendizaje, marketing, negocios internacionales, emprendizaje social, organización, recursos humanos, etc.

La SEB cuenta dos grados relacionados con el emprendizaje:

- BSc International Enterprise and Business Development
- BSc New Venture Creation and Enterprise Management

Ambos programas trabajan el emprendizaje pero el que más relación tiene con el grado que se propone es la segunda: New Venture Creation and Enterprise Management. El objetivo de este programa es desarrollar en los alumnos los conocimientos y competencias necesarios para la creación de empresas. Las similitudes con el Grado en

Liderazgo Emprendedor e Innovación son los siguientes:

- Los alumnos gestionan su propio proceso de aprendizaje.
- El programa tiene una clara orientación internacional.

- También remarcan la importancia de los emprendedores sociales.

UNIVERSIDAD: Wittenborg Hogeschool (University of Applied Sciences)
PAIS: Holanda
TITULO: European bachelor degree in International Business Administration in Entrepreneurship
CREDITOS: Bachelor 240 ECTS
DURACION: 4 años
WEB: <http://www.wittenborg.eu/iba-in-entrepreneurship.htm>

COMPARACION CON LEINN:

Las condiciones de entrada para este título son similares a las existentes en un grado universitario oficial en España. Los alumnos deben disponer de un diploma de estudios de bachillerato (High School Diploma) o certificado final del “nivel 4” equivalente al título holandés HAVO o MBO.

Al tratarse de un título de Educación Superior Europeo un máximo de 60 créditos serán certificados con calificaciones equivalentes al “International Baccalaurate” del grado 13 de EEUU. El acceso estará restringido a obtener unas calificaciones mínimas de acceso.

La lógica anual de este grado y materias son comparables con las del nuevo grado de Liderazgo Emprendedor e innovación. El primer año los alumnos adquieren los conocimientos básicos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento y fundamentos básicos de la creación y gestión de empresas. (Ver programa [found here](#)). En el segundo año los alumnos comienzan su itinerario específico de desarrollo gracias a asignaturas optativas (Ver programa [listed here](#)). Por último es ya en el tercer año cuando los alumnos llevan a cabo un trabajo propio de investigación con el desarrollo de un proyecto final del grado. (ver [found here](#).)

Este programa al igual que el grado de Liderazgo emprendedor e innovación permite al alumno aprender y asimilar los retos de llevar a cabo un proyecto empresarial en el futuro. En este grado el estudio del emprendizaje permite a los alumnos, no solo dotarse de las herramientas básicas de creación y gestión de empresas sino también el afrontar y llevar a cabo nuevas ideas desde múltiples perspectivas, asunción y gestión de riesgos, motivación y empoderamiento de las personas.

OTROS TITULOS CON CIERTO GRADO DE COMPARACION

UNIVERSIDAD: Brussels Business School
PAIS: Belgium
TITULO: Bachelor of Business and Entrepreneurship
CREDITOS: 210 ECTS
DURACION: 3 años
WEB: http://www.brussels.uibs.org/studyprograms_bachelor_business_administration_business_entrepreneurship.html

UNIVERSIDAD: The University of Southern Denmark
PAIS: Dinamarca
TITULO: Bachelor degree in Innovation and Business + Master
CREDITOS: Bachelor 180 ECTS + Master 120 ECTS
DURACION: Bachelor 3 años + Master 2 años

WEB: http://www.sdu.dk/uddannelse/fuldtidsstudier/bachelor/innovation_and_business/mere_om_studiet.aspx

UNIVERSIDAD: Upper Austria University of Applied Science
PAIS: Austria
TITULO: Bachelor's degree in Innovation and Product management
DURACION: 3 años
WEB: http://www.fh-ooe.at/fileadmin/fileSystem/Download/STG_BLAETTER/FHO_WELS_IPM.pdf

UNIVERSIDAD: University of Tasmania
PAIS: Australia
TITULO: Bachelor degree with Entrepreneurship Major
CREDITOS: 210 ECTS
DURACION: 3 años
WEB: http://courses.utas.edu.au/portal/page?_pageid=53.32959&_dad=portal&_schema=PORTAL&P_COURSE_CODE=G3F&P_SCHEDULE_CODE=G3Fh&P_YEAR=2009

UNIVERSIDAD: Clarkson University, New York
PAIS: New York USA
TITULO: Bachelor in Science in Innovation and Entrepreneurship
DURACION: 3 años
WEB: <http://www.clarkson.edu/business/undergraduate/ie.html>

UNIVERSIDAD: University of Applied Science Munchen
PAIS: Germany
TITULO: Social Innovations Bachelor Programme
DURACION: 3 años
WEB: http://www.sw.fh-muenchen.de/?site=studium_bsi_studienziel_en.html

UNIVERSIDAD: Australia Flinders University
PAIS: Australia
TITULO: Bachelor of Innovation and Enterprise
DURACION: 3 años
WEB: http://www.flinders.edu.au/courses/undergrad/biest/biest_home.cfm

Del mismo modo, y teniendo en cuenta que el presente título es de nueva creación, se ha considerado en su diseño lo recogido en el Libro Blanco de Economía y Empresa de la ANECA, en el cual se realiza un estudio sobre la estructura y el contenido de este tipo de estudios en 20 Universidades de la Unión Europea, entre las que destacan: Universidad Libre de Bruselas, Toulouse, Universidad de Helsinki, London School of Economics, etc.

➤ **Justificación por necesidades y perfil empresarial**

Si bien no existen datos cuantitativos en el contexto español que señalen la necesidad o no de un título específico en emprendizaje e innovación como el tipo de cualificación de los

emprendedores actuales o sus perfiles y necesidades de formación específica; se han desarrollado trabajos de investigación recientes como el Global Entrepreneurship Monitor que realiza una encuesta entre la población activa española y un conjunto de más de 550 expertos en la temática. Este estudio muestra que en 2007 “disminuye el porcentaje de personas que afirman poseer los conocimientos y habilidades para emprender⁶, lo cual es otro síntoma de que no se avanza en la educación de base para fomentar el espíritu emprendedor”.

Un estudio reciente realizado en Dinamarca⁷ señala que en ese país sólo un 22% de la población adulta había realizado algún tipo de capacitación en emprendizaje. Una minoría recibió esta formación durante la época escolar y de manera obligatoria en lugar de voluntaria. La mayoría de las personas se capacitaron posteriormente, después de completar sus estudios formales. Esta capacitación se dio en una amplia variedad de contextos organizacionales, casi siempre de manera informal e impulsado por asociaciones empresariales, agencias gubernamentales o empleadores. Esta última formación tenía un carácter típicamente voluntario.

Se evidencia por tanto que existe una necesidad no cubierta en este ámbito desde el sistema universitario, que ofrezca una oportunidad de formación generalista en el ámbito del emprendizaje, que tenga además elementos prácticos de desarrollo y en el que se aprendan otros aspectos diferentes a la redacción de un plan de negocio, la planificación de la producción y la estimación de ventas. Aspectos inherentes al proceso de emprendizaje como la motivación emprendedora, la generación de ideas de valor, la elaboración de escenarios y la evaluación de oportunidades deberían ser incluidos en esta oferta formativa (Schøtt 2008).

Por otra parte la “Agenda de Oslo para la Educación en Emprendizaje”⁸ señala como algunas de sus propuestas para impulsar el emprendizaje en la educación europea:

- A7. Facilitar el desarrollo de una educación en emprendizaje dentro del proceso de Bolonia a través de: la promoción de la movilidad del profesorado (entre países y diferentes instituciones incluido el sector privado); el reconocimiento del rol de otro tipo de educadores diferentes a docentes (como profesionales, emprendedores y los mismos estudiantes) y el reconocimiento de trayectorias profesionales emprendedoras en la educación de pregrado universitaria.
- B1. Mejorar la integración entre los programas de emprendizaje y las actividades en los curricula educativos a todos los niveles (primaria, secundaria y vocacional), como un elemento horizontal en todos los campos de estudio (perspectiva emprendedora) y como una materia en si misma (habilidades emprendedoras).
- B4. Apoyar el uso de herramientas metodológicas basadas en la práctica en las cuales los estudiantes se involucren en un proyecto empresarial concreto (por ejemplo, crear una mini-compañía). Integrar estas actividades como una opción reconocida en los programas escolares oficiales, particularmente a nivel secundario.

Se reconoce por tanto que el alcance de la educación en emprendizaje es mucho más amplia que una simple capacitación en como crear una empresa, e incluye el desarrollo de

⁶ Pasando de un 50,1% en 2006 a un 47,2% en 2007

⁷ Thomas Schøtt (2008): “Education, Training and Networking for Entrepreneurship in Denmark 2008– studied via Global Entrepreneurship Monitor”, University of Southern Denmark, Centre for Entrepreneurship and Small Business Studies, Denmark

⁸ Documento resultante de la Conferencia “Educación en Emprendizaje en Europa: Promoviendo marcos de emprendizaje a través de la educación y el aprendizaje”, una iniciativa de la Comisión Europea y el Gobierno Noruego, realizada del 26 al 27 de Octubre de 2006.

capacidades personales y habilidades horizontales como la creatividad, la iniciativa, la autoconfianza, entre otras.

La Comisión Europea en su Comunicación al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones titulada: “Aplicar el programa comunitario de Lisboa: Fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación”⁹, señala que hay pocas cátedras ligadas a competencias empresariales en Europa¹⁰, que está quedando atrás en relación con los Estados Unidos en una proporción de uno a cuatro¹¹. Señala además que la enseñanza de competencias empresariales se concentra sobre todo en los estudiantes de economía y ciencias empresariales, quedando reducida la formación disponible para los que estudian otras carreras. El espíritu empresarial sigue siendo básicamente optativo, y tiende a ofrecerse como una asignatura independiente.

Schøtt (2008) por último resalta que entidades gubernamentales y educativas están a lo largo de toda Europa creando y extendiendo un marco de formación en emprendizaje, de manera que más niveles y tipos de educación incluyan este concepto, y que más estudiantes y adultos aprendan a emprender y adquieran más elementos para su práctica futura.

➤ **Justificación del nuevo título por la necesidad y petición expresa del entramado empresarial del entorno.**

Una de las motivaciones para el desarrollo del nuevo título grado de Liderazgo Emprendedor e innovación parte de la necesidad y petición expresa del entramado empresarial del entorno. El desarrollo de este nuevo título contempla las entrevistas personales con numerosos empresarios y ejecutivos de empresas así como el contraste continuo con otros muchos a lo largo de la elaboración y definición del grado.

Los empresarios son claros al concluir que sus empresas necesitan un nuevo perfil profesional que asuma y dinamice el proceso de cambio organizacional, lidere la generación y promoción de nuevos negocios dentro y fuera de la empresa, y asuma la gestión de la innovación económica (en productos y modelos de negocio, dentro y fuera de la organización) y social.

A continuación se detalla un listado de los ejecutivos que avalan y justifican el nuevo título de grado Liderazgo emprendedor e innovación.

| DIRECTIVO | EMPRESA | WEB |
|---|---|--|
| Jose María Aldecoa - Presidente | MONDRAGON Corporacion | www.mondragoncorporation.com |
| Txomin Garcia - Director General | Cooperativa Grupo ULMA | www.ulma.es |
| Pedro Luis Uriarte - Presidente | INNOBASQUE - Agencia vasca de la innovacion | www.innobasque.com |
| Javier Oliván - Encargado de Producto y Marketing | FACEBOOK | www.facebook.com |

⁹ COM(2006) 33 final, Bruselas, 13.2.2006

¹⁰ Proyecto del procedimiento BEST sobre educación y formación en el espíritu empresarial, noviembre de 2002

¹¹ EFER y EFMD: Survey on entrepreneurship education in Europe, septiembre de 2004. Katz, J.A.: Survey of Endowed Positions in Entrepreneurship and Related Fields in the United States, octubre de 2003

| | | |
|--|---------------------------|--|
| Internacional | | |
| José Ramón García - Presidente y Fundador | BLUSENS | www.blusens.com |
| Joseba Jauregizar - Director general de Tecnalia | TECNALIA | www.tecnalia.es |
| Mikel Urizarbarrena - Presidente y Fundador | PANDA Software | www.pandasoftware.es |
| Fernando Egido - Director de Innovación | CAJA NAVARRA | www.cajanavarra.es |
| Fernando Fournon - Presidente Ejecutivo de Telefónica I+D | TELEFONICA | www.telefonica.es |
| Pedro Fuertes - Director de Desarrollo de Negocio e Innovación | VODAFONE | www.vodafone.es |
| Agustín Eizagirre - Director General | CAMARA COMERCIO GIPUZKOA | www.camaragipuzkoa.com |
| Alfons Cornella - Emprendedor y Fundador de Infonomía | INFONOMIA | www.infonomia.com |
| Elias Atutxa - Director General | CAJA LABORAL | www.cajalaboral.es |
| Koldo Saratxaga - Coordinador General | Grupo IRIZAR | www.irizar.com |
| Txema Guisasola - Director General | FAGOR Electrodomesticos | www.fagor.com |
| Joseba Amondarain - Director Emprendizaje | DIPUTACION FORAL GIPUZKOA | www.gipuzkoa.net |
| Adriano Galano - Senior Program Manager | FUJITSU-SIEMENS | www.fujitsu-siemens.es |
| Emilio Angulo - I+D Hewlett-Packard Española | HEWLETT-PACKARD | www.hp.es |
| Laureano Simón - Director general | PROGENIKA Group | www.progenika.com |
| Julio Font - Director General | NORAY Biogroup | www.noraybg.com |
| Pauline Van Der Pas - Head Coach | TEAM ACADEMY Holand | www.teamacademie.nl |
| Johannes Partanen - Head Coach | TEAM ACDEMY Finland | www.tiimiakatemia.net |

Las personas consultadas en las empresas señaladas aportaron diversas sugerencias y recomendaciones para la implantación del título mencionado. Como muestra de su adhesión al proyecto de estas personas firmaron cartas de apoyo, que están disponibles para su comprobación.

A continuación se presenta una muestra de la carta de adhesión firmada.

PANDA SECURITY

En Bilbao, a 23 de diciembre de 2008

La realidad de nuestra realidad empresarial y de nuestro entorno globalizado nos exige que la innovación y la capacidad emprendedora de nuevos negocios dentro y fuera de la empresa sean claves estratégicas para una competitividad actual y futura. Quizás el elemento que más dificulta afrontar este proceso de cambio sean la formación, las actitudes y las aptitudes de las personas que trabajan en nuestras empresas.

De ese modo, es necesario que desde la universidad se forme a un nuevo perfil de profesionales, líderes emprendedores que actúen como agentes de cambio modificando y evolucionando la forma de hacer las cosas en nuestros negocios y creando nuevas empresas.

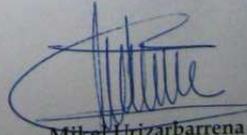
El grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación diseñado por Mondragón Unibertsitatea teniendo como referencia el grado ofertado por *Team Academy*, la unidad especial de Emprendizaje y Liderazgo con más de 15 años de experiencia de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä en Finlandia, recoge en gran parte las necesidades y competencias que visualizamos como indispensables en el actual marco competitivo empresarial.

Algunas de las claves fundamentales que incluye este modelo educativo son:

- El trabajo en equipos autogestionados, intensivos en conocimiento y emprendedores.
- La dimensión global de nuestra sociedad y mercados, necesitamos ciudadanos que conozcan y descubran oportunidades en un ámbito internacional.
- Un conocimiento real sobre el terreno basado en un modelo "learning by doing" trabajando en proyectos y problemas reales de nuestras empresas.
- El trabajo en red y la empresa abierta, a través del contacto personal y empresarial con múltiples agentes: clientes y usuarios, competidores, instituciones, socios tecnológicos, etc.
- Exploración y especialización en nuevos sectores empresariales emergentes: empresas digitales, biotecnología, *experience economy*, etc.

La propuesta de nueva titulación que se espera ofertar para el año académico de 2009-2010 debe superar un riguroso proceso administrativo y dado su carácter innovador es necesario el apoyo de diferentes agentes institucionales y empresariales.

Por todo lo anterior, considero que la nueva iniciativa del nuevo grado en *Liderazgo Emprendedor e Innovación* de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragón Unibertsitatea es oportuno y necesario para el presente y futuro de nuestras empresas y nuestra sociedad.



Mikel Urizarbarrena
Fundador Panda Security

BILBAO
Buenos Aires, 12
48001. Bilbao. SPAIN
Phone: +34 94 425 11 00
Fax: +34 94 424 46 97

MADRID
Ronda de Poniente, 17
28760. Tres Cantos. Madrid. SPAIN
Phone: +34 91 806 37 00
Fax: +34 91 804 35 29

www.pandasecurity.com

- **Disposiciones del REAL DECRETO 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales que permiten el desarrollo de nuevas titulaciones oficiales.**

Algunos de los aspectos recogidos en el nuevo REAL DECRETO que avalan y proponen el desarrollo de títulos de nueva creación en un marco educativo más flexible y compatible con el Espacio Europeo de Educación Superior son:

- ❑ El presente real decreto, siguiendo los principios sentados por la citada Ley, profundiza en la concepción y expresión de la autonomía universitaria de modo que en lo sucesivo serán las propias universidades las que crearán y propondrán, de acuerdo con las reglas establecidas, las enseñanzas y títulos que hayan de impartir y expedir, sin sujeción a la existencia de un catálogo previo establecido por el Gobierno, como hasta ahora era obligado.
- ❑ Asimismo, este real decreto adopta una serie de medidas que, además de ser compatibles con el Espacio Europeo de Educación Superior, flexibilizan la organización de las enseñanzas universitarias, promoviendo la diversificación curricular y permitiendo que las universidades aprovechen su capacidad de innovación, sus fortalezas y oportunidades.
- ❑ En este real decreto, la autonomía en el diseño del título se combina con un adecuado sistema de evaluación y acreditación, que permitirá supervisar la ejecución efectiva de las enseñanzas e informar a la sociedad sobre la calidad de las mismas. La concreción del sistema de verificación y acreditación permitirá el equilibrio entre una mayor capacidad de las universidades para diseñar los títulos y la rendición de cuentas orientada a garantizar la calidad y mejorar la información a la sociedad sobre las características de la oferta universitaria.

Algunas de las principales disposiciones y artículos del REAL DECRETO que aplican a la creación del nuevo título de grado son:

- ❑ Artículos 1 a 7 recogidos en el Capítulo I de “Disposiciones generales”
- ❑ Artículos 8 y 9 del Capítulo II de “Estructura de las enseñanzas universitarias oficiales”
- ❑ Artículos 10 a 14 del capítulo III de “Enseñanzas universitarias oficiales de Grado”
- ❑ Artículos 24 a 28 del capítulo VI de “Verificación y acreditación de los títulos”

El presente documento de memoria contempla todos los requerimientos establecidos en el REAL DECRETO así como ha seguido como guión los criterios establecidos en el Anexo I del mismo con el objetivo de facilitar la valoración y aprobación por parte del Ministerio de Educación y Ciencia.

- **Libros blancos del Programa de Convergencia Europea de la ANECA**

Tal y como se señala en el Libro Blanco sobre los estudios de Grado en Economía y Empresa, hoy en día nadie duda de la necesidad de una formación universitaria en gestión empresarial e innovación, para garantizar la existencia de profesionales capaces de velar por el reto de la innovación y competitividad en un entorno global, lo que en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco se ha venido a denominar “la segunda transformación”. Esta pretende posicionar a la región a la cabeza de Europa emulando la estrategia de éxito de Finlandia, en busca de la sostenibilidad y el progreso económico y social de la comunidad.

Referentes académicos internacionales¹² afirman la necesidad de incorporar nuevas metodologías y programas de aprendizaje que potencien el desarrollo del conocimiento implícito, la creatividad, la autogestión y el espíritu emprendedor. A continuación se presentan algunas de las claves que estos autores defienden sobre los nuevos modelos de aprendizaje a desarrollar:

1. Conocimiento implícito: Disponer de mecanismos específicos que aseguren el paso del conocimiento explícito a un conocimiento implícito y propio por parte de los alumnos a través de la experiencia.
2. Aprendizaje en equipo: Desarrollar el proceso de aprendizaje combinando el ejercicio de las competencias personales individuales a través del trabajo en equipo. De esta forma se permite la identificación y consecución de resultados mayores a nivel individual al tiempo que se desarrolla la capacidad de aprendizaje y consecución de objetivos comunes en grupo.
3. Alumnos protagonistas: Establecer una metodología de aprendizaje que permita al alumno asumir el papel primordial en el proceso de aprendizaje. De esta forma se evoluciona de un rol pasivo, controlado, teórico y sujeto a una evaluación y calificación puntual semestral a un rol activo, auto responsable, teórico-práctico y sujeto a un proceso de evaluación continuo y calificación semestral.
4. Papel del profesorado: Propiciar un cambio en el rol del profesorado cuya función evoluciona de la de ponente magistral a la de un agente facilitador del proceso de aprendizaje del alumno a nivel individual y de equipo.
5. Aprendizaje integral por procesos: Evolucionar la lógica histórica del aprendizaje por materias estancas y asiladas a un modelo de aprendizaje fundamentado en los procesos que permitan la interconexión entre materias así como el desarrollo de competencias basado en el proceso de “autorreflexión- experimentación- retroalimentación” (Nonaka y Takeuchi)
6. Experiencia internacional: Diseñar un itinerario en el proceso de aprendizaje que incorpore la experiencia real del alumno sobre el terreno a nivel internacional. Esta apuesta estratégica es quizás la única forma de desarrollar las competencias de “ciudadanía global” del alumno al tiempo que permite un proceso de aprendizaje a través de la experimentación.

El Libro Blanco de estudios de Economía y Empresa a este respecto señala la deficiente atención que se presta a los estudios empresariales en la educación secundaria. Se comprueba que en la mayoría de opciones de Bachillerato permanecen ausentes componentes básicos para la formación del ciudadano, como los referentes al mercado, sus elementos y características; a los agentes económicos (economías domésticas, empresas y Administraciones Públicas) y sus interrelaciones, etc.

La gran demanda de estudios universitarios de Economía y Empresa exige un tratamiento de su masificación y una mejora en la configuración de los estudios. Por una parte figurarían las reformas en el título de grado, destinadas a adquirir los conocimientos

¹² Como el profesor Peter Senge del Instituto Tecnológico de Massachussets MIT, los profesores Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi o la Sociedad de Aprendizaje Organizacional.

básicos para el ejercicio de la profesión. Por otra parte, la necesidad de promover y desarrollar unos estudios y centros especializados de postgrado.

En cuanto a la inserción laboral de los titulados de Economía y Empresa, las principales conclusiones que se derivan del estudio realizado por el Libro Blanco de Economía y Empresa son:

1. La encuesta que la Agencia catalana de Calidad realizó en el curso 2000-2001, indica que alrededor de un 60% de los titulados en Economía y Empresa consiguieron un primer empleo antes de su graduación.
2. En cuanto a los alumnos que tardaron más de un año en acceder al primer empleo, son los titulados en Economía y Empresa los más favorecidos.
3. Entre los aspectos peor valorados en la etapa de formación universitaria se encuentran la poca oportunidad de participación en proyectos, la falta de énfasis suficiente en la investigación, las escasas oportunidades de realización de prácticas en empresas, y la falta de un enfoque práctico de la enseñanza.
4. Los titulados en Economía y Empresa indican que es principalmente en el nivel de las competencias académicas (y dentro de ellas en la formación de tipo teórico) en donde creen haber recibido los aspectos más favorables de su formación.
5. Los aspectos en los que se trasluce una valoración más negativa se centran en el área de las competencias interpersonales e instrumentales (capacidad de liderazgo y expresión oral-escrita quedaban mal situadas) y en algunas de las competencias instrumentales y de tipo cognitivo y de razonamiento cotidiano y creatividad (muy mal situadas también).
6. En cuanto al grado de satisfacción global (hasta qué punto un graduado se mostraría dispuesto a volver a realizar los mismos estudios a la vista de su experiencia posterior de tipo personal, laboral y profesional), los titulados de Economía y Empresa se encuentran por encima de la media nacional.

En este sentido, la puesta en marcha del proceso de adaptación al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior trajo como consecuencia la creación de equipos de estudio y diseño de los nuevos posibles títulos de grado y master, y, por ende, la creación de diferentes libros blancos. La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, dado su interés en este título, ha participado de forma activa en este grupo de trabajo.

➤ **Informes de asociaciones o colegios profesionales, nacionales, europeas, de otros países o internacionales.**

El Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea en su informe 8935/08 del 8 de Mayo del 2008 y en consonancia con el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea y, en particular, sus artículos 149 y 150, la propuesta de la Comisión Europea al respecto y el dictamen del Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones, declara el año 2009 como "Año Europeo de la Creatividad y la Innovación". Las consideraciones que aborda son entre otras que:

- Europa debe reforzar sus capacidades de creatividad e innovación por razones sociales y económicas, a fin de hacer frente eficazmente al desarrollo de la sociedad de la información. La capacidad de innovación está estrechamente relacionada con la creatividad como característica personal, y para que pueda aprovecharse a fondo debe tener una amplia difusión entre la población. Esto requiere un enfoque basado en el aprendizaje permanente.
- Los sistemas de educación y formación deben facilitar, en todos los niveles adecuados, el desarrollo de las competencias clave para apoyar la creatividad y la innovación, con vistas a encontrar soluciones originales e innovadoras en los ámbitos personal, laboral y social.

El objetivo general del Año Europeo de la Creatividad y la Innovación será respaldar los esfuerzos de los Estados miembros para promover la creatividad por medio del aprendizaje permanente, como motor de la innovación y como factor clave del desarrollo de las competencias personales, laborales, empresariales y sociales de todos los individuos en la sociedad, así como de su bienestar social.

El objetivo específico del Año Europeo de la Creatividad y la Innovación consistirá en subrayar, entre otras cosas, los siguientes factores que pueden contribuir a la promoción de la creatividad y la capacidad de innovación:

- Facilitar un entorno favorable a la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad en un mundo que cambia con rapidez, y la gestión creativa de la diversidad; deben tenerse en cuenta todas las formas de innovación, incluida la innovación social y empresarial; aumentar la sensibilización sobre la importancia de la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial tanto para el desarrollo personal como para el crecimiento económico y el empleo, y fomentar la mentalidad empresarial, especialmente entre los jóvenes;
- Impulsar la apertura al cambio, la creatividad y la resolución de problemas como competencias favorables a la innovación y transferibles a diversos contextos profesionales y sociales;
- Sensibilizar a los jóvenes sobre el hecho de que en una era en que los cambios tecnológicos y la integración global avanzan con rapidez, la creatividad, el conocimiento y la flexibilidad son importantes para una vida próspera y plena, y proporcionar medios para que la gente pueda mejorar sus oportunidades laborales en todos los ámbitos en los que la creatividad y la capacidad de innovación desempeñan un papel importante;
- Promover unos vínculos más estrechos entre las artes, el mundo empresarial y las escuelas y universidades;
- Desarrollar la creatividad y la capacidad de innovación a través de actividades no formales e informales dirigidas a la juventud; hacer hincapié en la apertura a la diversidad cultural como medio de favorecer la comunicación intercultural y el enriquecimiento artístico mutuo;
- Desarrollar la creatividad y la capacidad de innovación en las organizaciones privadas y públicas a través de la formación, y alentar a las organizaciones a hacer un mejor uso de las capacidades creativas de las personas, tanto de los empleados como de los clientes o usuarios.

2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONSULTA INTERNOS Y EXTERNOS UTILIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

➤ Procedimiento de consulta interno

A la hora de definir la nueva titulación de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación se ha tratado de diseñar un modelo de formación que posibilite el desarrollo de las competencias, tanto técnicas como transversales, así como la cultura y los valores recogidos en el proyecto de Mondragon Unibertsitatea.

Para la definición de la nueva titulación se estableció un plan de diseño de título y una dinámica de reuniones que se concreta a continuación:

1. Creación del Consejo Técnico de la FCE formado por el Decano, Dirección Académica, Dirección de Postgrado y Formación Continua, Direcciones de Departamento, Coordinaciones de titulación y Coordinación del Proyecto de Innovación Docente.
2. Creación de un equipo técnico internacional formado por personal docente que durante el curso académico 2007-08 ha dedicado su actividad al trabajo de desarrollo y definición del nuevo grado. Este equipo incorpora personal de Mondragon Unibertsitatea y de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä, Team Academy:
 - Dr. Joxe Mari Aizega: Vicerrector Académico de Mondragon Unibertsitatea
 - Satu Vainio: Directora de emprendizaje de la unidad Team Academy en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (Finlandia)
 - Dra. Sain López: Coordinadora del Master en Dirección de Proyectos Empresariales y especialista en gestión de la innovación en empresas de base tecnológica.
 - Sari Veripaa: Master en Coach de equipos y graduada por Team Academy, Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (Finlandia)
 - Aitor Lizartza: docente en estrategia y especialista en generación de empresas biotecnológicas
 - Miren Intxaurreaga: Estudiante de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas de MU.
 - Dr. Jose Mari Luzarraga: docente de estrategia y especialista en implantaciones productivas en países emergentes y emprendedores sociales.
3. Guión para elaborar la descripción del Perfil Profesional
 - Posicionamiento en el contexto laboral: los ámbitos en los que nuestros titulados desempeñarán su trabajo.
 - Quehacer profesional: capacidades que necesitan para el desempeño profesional.
 - Funciones profesionales: aplicación en el contexto laboral de las capacidades adquiridas en su proceso de formación.
 - Competencia general: descripción de los conocimientos, competencias y actitudes que nuestros alumnos han de demostrar.
 - Evolución de la competencia general: los cambios que pudiera sufrir la competencia general en el futuro.
 - Identificación de competencias específicas: aquello que nuestros titulados deben saber y saber hacer.

Los ítems incluidos en el guión fueron contrastados en una primera fase atendiendo a las actuaciones indicadas en la descripción de los procedimientos de consulta externos. Como resultado de esta primera fase se elaboró un primer borrador con la definición del perfil profesional.

Dicho borrador se contrastó con el Personal Docente e Investigador y por Departamentos y áreas de conocimiento. Una vez recogidas y analizadas las aportaciones se concretó el PERFIL PROFESIONAL DEFINITIVO.

4. Planificación de la enseñanza

Tomando como base la estructura curricular y las características principales del grado ofertado en Team Academy Finlandia, se discutió en grupos de trabajo compuestos por personal docente e investigador de la Facultad la adaptación a las condiciones propias de la universidad y su entorno, definiendo en un primer término los siguientes elementos básicos del nuevo título:

- Desarrollo de las competencias a desarrollar y su incardinación curricular
- Desarrollo de las competencias idiomáticas
- Desarrollo de metodologías de aprendizaje
- Desarrollo del sistema de evaluación y requisitos de acceso

5. Estructura de la titulación

En esta fase se detallaron los aspectos fundamentales de la titulación, tales como:

- Modelo lingüístico de la titulación: Se decide la implantación de dos modelos lingüísticos.
- Proceso de Internacionalización de alumnos: Se definen las diferentes vías que garantizan la movilidad de los estudiantes:
 - Programas Estudiar en el extranjero
 - Proyecto Fin de Grado en Universidades y Empresas extranjeras
 - Prácticas en Empresas Extranjeras
 - Programa Erasmus for young entrepreneurs
- Definición de las 4 líneas curriculares ofertadas:
 - Empresas digitales
 - Empresas biotecnológicas
 - Experience Economy (empresas industriales, empresas de servicios sanitarios y tercera edad, empresas de servicios de gestión del cambio)
 - Empresas sociales y ONGs

Dicha especializaciones se trabajarán a partir del quinto semestre lectivo (tercer año) de la titulación.

- Proyecto Fin de Grado: Se establece la obligatoriedad de la realización del Proyecto Fin de Grado durante los dos últimos semestres de la titulación, la temática de este proyecto final estará relacionada con el lanzamiento y puesta en marcha de nuevos negocios.

6. Identificación de competencias

Se establecieron 21 competencias agrupadas en tres categorías:

- Aprender en equipo
 - 1. Tecnologías de la información y habilidades informáticas
 - 2. Técnicas de aprendizaje en equipo
 - 3. Métodos personales de aprendizaje y actitudes (modelos mentales)
 - 4. Creatividad
 - 5. Visión internacional
 - 6. Habilidades comunicativas
 - 7. Auto-orientación

- Liderar en equipo
 - 8. Habilidades de autogestión
 - 9. Gestión de proyectos
 - 10. Capacidad de liderazgo de equipos
 - 11. Técnicas de planificación
 - 12. Habilidades de Coaching
 - 13. Habilidades estratégicas
 - 14. Toma de decisiones y determinación

- Emprender en equipo
 - 15. Servicio al consumidor y técnicas de negociación y venta
 - 16. Comprensión de elementos financieros
 - 17. Marketing
 - 18. Innovación
 - 19. Habilidades teóricas y de modelización de un emprendedor
 - 20. Creación de redes o networking
 - 21. Coraje y voluntad de superar barreras

7. Definición de módulos o ámbitos profesionales

- LIDERAZGO Y GESTION DE CONOCIMIENTO: El role de las personas
- EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE: El role de los equipos emprendedores
- LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR: EL role de la comunidad
- CIUDADANOS GLOBALES: El role de los ciudadanos globales
- EL PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS Y ESPECIALIZACIÓN
- PROYECTO FIN DE GRADO

8. Definición de materias

A partir de los módulos definidos, se definen diferentes MATERIAS (también denominados PROCESOS dentro del modelo educativo particular del nuevo título), entendidas estas como unidades académicas que incluyen una o varias ASIGNATURAS relacionadas desde el punto de vista disciplinar. Dichas materias se han definido teniendo en cuenta las siguientes áreas de conocimiento de la Facultad:

- Sistemas de información

- Innovación y Emprendizaje
- Cooperativismo
- Desarrollo Organizacional
- Gestión de la Calidad
- Logística, Producción y Transporte
- Personas
- Habilidades Directivas
- Economía Aplicada
- Contabilidad
- Finanzas
- Marketing
- Investigación de mercados
- Gestión de la relación con clientes y Técnicas de venta
- Comercio internacional
- Inglés Empresarial

9. Definición de asignaturas

Definición del Plan de estudios definitivo.

10. Reuniones de consulta, debate y contraste con el Personal Docente e Investigador por Departamentos, así como con el Personal de Administración y Servicios directamente relacionado con la titulación.

Una vez concluido el proceso de elaboración de la propuesta del Plan de Estudios del nuevo título, la aprobación del mismo se materializó a dos niveles:

- Facultad de Ciencias Empresariales

La validación previa a la aprobación en los órganos competentes, ha correspondido a la Dirección Académica y Direcciones de Departamentos.

La aprobación en los órganos competentes se ha realizado en el siguiente orden: Comité Académico, Consejo de Dirección y Consejo Rector.

- Mondragon Unibertsitatea

Con una secuencia similar, la propuesta del Plan de estudios del nuevo título fue aprobada en el Comité Académico de Mondragon Unibertsitatea, el Consejo de Dirección de Mondragon Unibertsitatea y el Consejo Rector de la Universidad.

➤ Procedimiento de consulta externo

Para la elaboración del Plan de Estudios del nuevo título, el grupo Técnico de la FCE consideró la realización de las siguientes actuaciones:

1. Visita y desarrollo de reuniones de estudio y consulta de algunos de los programas y centros de emprendizaje e innovación referentes a nivel internacional, como son:
 - Stanford University: California - EEUU

- INSEAD University: Fontainebleau - Francia
 - Harvard University: Boston - EEUU
 - Indian Institute of Management: Bangalore – India
 - China Europe Business School CEIBS: Shanghai – China
 - Massachusetts Institute of Technology MIT: Boston – EEUU
2. Reuniones de consulta, debate y contraste con directivos y referentes del entorno empresarial local, nacional y europeo. Se tuvieron en cuenta sus principales sugerencias e intereses a fin de la elaboración final del programa del nuevo título:
- Jose María Aldecoa: Presidente de Mondragon Corporation
 - Txomin Garcia: Vicepresidente de Innovación de Mondragon Corporation
 - Pedro Luis Uriarte: Presidente de Innobasque, Agencia Vasca de Innovación
 - Javier Oliván: Encargado de Producto y Marketing Internacional de Facebook
 - José Ramón García: Presidente y Fundador de Blusens
 - Joseba Jauregizar: Director de Tecnalía
 - Mikel Urizarbarrena: Presidente y Fundador de Panda Software
 - Fernando Egido: Director de Innovación de Caja de Navarra
 - Fernando Fournon: Presidente Ejecutivo de Telefónica I+D
 - Pedro Fuertes: Director de Desarrollo de Negocio e Innovación de Vodafone
 - Agustín Eizagirre: Director General de la Cámara de Comercio de Gipuzkoa
 - Alfons Cornella: Emprendedor y Fundador de Infonomía
 - Elias Atutxa: Director General Caja Laboral
 - Koldo Saratxaga: Consultor y antiguo Director General de Irizar
 - Txema Guisasola: Gerente del grupo Fagor Electrodomésticos
 - Joseba Amondarain. Diputación Foral de Gipuzkoa
 - Adriano Galano: Senior Program Manager Fujitsu-Siemens
 - Emilio Angulo: I+D Hewlett-Packard Española
 - Laureano Simón: Progenika Group
 - Julio Font: Noray Biogroup
 - Pauline Van Der Pas: TeamCoach Team Academie Haarlem

Las personas consultadas en las empresas señaladas aportaron diversas sugerencias y recomendaciones para la implantación del título mencionado. Como muestra de su adhesión al proyecto algunas de estas personas firmaron cartas de apoyo, que están disponibles para su comprobación.

3. Entrevista a expertos en materia de selección de personas.

Se han mantenido entrevistas personales con profesionales relacionados con la selección de personas para recoger información de primera mano sobre las características y conocimientos más valorados de las personas por parte de las organizaciones.

4. A su vez se han considerado las siguientes informaciones:

- a. Libro Blanco del título de grado.
- b. Reuniones de la Conferencia Española de Decanos de Economía y Empresa
- c. Encuesta de inserción laboral que realiza EGAILAN (Sociedad Pública del Gobierno Vasco para la Promoción de la Formación y el Empleo).
- d. Estudio de penetración de mercado con el fin de conocer el interés de los potenciales alumnos para con esta titulación (Auditorias de imagen y estudios de mercado de la Consultora LKS)

De acuerdo a lo recogido en el sistema Interno de Garantía de la Calidad el proceso 3, “Elaboración y revisión del plan de estudios” recoge el procedimiento seguido por la Facultad de Empresariales para la modificación de la memoria del título Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación.

Según dicho proceso las etapas seguidas para proceder a la revisión de dicho plan de estudios son las siguientes:

Etapas 1: Identificación de las necesidades

En primer lugar se procedió a identificar la necesidad de modificación de la memoria actual del Grado. Esta necesidad de cambio fue identificada en primer lugar por el propio equipo de la titulación. A lo largo de los 4 años, en los que se lleva impartiendo el grado, se han detectado ámbitos de mejora que requerían de una modificación de la memoria aprobada en 2009.

Los motivos son los siguientes:

- Adecuación de las competencias específicas al perfil de salida del título
- Incorporación de nuevas localizaciones, producto del interés social generado por el título
- Incremento en la demanda del título, por parte tanto de alumnos/as de zonas geográficas cercanas como de zonas más alejadas
- Necesidad de mejoras identificadas por los propios alumnos/as

A partir de esta realidad, Mahai Akademikoa (máximo órgano del ámbito académico), en reunión celebrada, el 30 Abril 2013, aprueba el inicio del proceso de modificación de la memoria.

Etapas 2: Elaboración de la propuesta del plan de estudios y perfil de ingreso

El Consejo de Coordinación, órgano de decisión máximo de la Facultad, con fecha 14 Mayo de 2013, aprueba crear una comisión que elabore la propuesta de modificación de la memoria.

Para ello se procede a la creación de un equipo formado por docentes de la titulación, alumnos/as y responsables académicos, con el objetivo de proceder a la modificación de la memoria aprobada. El equipo está compuesto por:

- Dr. Aitor Lizartza (responsable del Grado en Liderazgo Emprendedor e innovación)
- Asier Lopez (responsable del grado en el campus de Oñati)
- Dr. Jose Mari Luzarraga (responsable nuevos proyectos LEINN)
- Markel Guibert (alumno/a de 4º de LEINN)
- Iskander Alkate ((alumno/a de 4º de LEINN)
- Dr. Mikel Mesonero (coordinador académico de la Facultad de Empresariales)
- Jose Ramón Biain (secretario académico de la Facultad de Empresariales)

En la medida en que las modificaciones previstas tienen un componente básicamente interno (en el sentido que no afecta al perfil profesional ni a las competencias del título (salvo un caso muy puntual), no se considera necesario incorporar en esta comisión de forma permanente a asesores externos.

La comisión procede a realizar una propuesta de modificación de memoria a partir de los siguientes inputs:

- Número de alumnos que han comenzado a cursar el grado y su procedencia geográfica.
- Resultados de las encuestas realizadas anualmente a los alumnos/as
- Aportaciones realizadas desde el equipo de la titulación
- Sugerencias y recomendaciones realizadas por ANECA y UNIBASQ, en los diferentes informes emitidos por dichas agencias (tanto en el proceso de verificación como seguimiento)
- Aportaciones realizadas por profesores externos participantes en los programas de la titulación

La propuesta final implica una modificación parcial de la memoria, que afecta a:

- Modalidad del título (presencial, semipresencial)
- Planificación académica de algunas materias básicas

- Ampliación del número de entrada de nuevos alumnos

Etapa3:: Aprobación del plan de estudios

La propuesta de modificación de la memoria es presentada a Mahai Akademikoa con fecha 9 Octubre de 2013. Dicha propuesta es aprobada por dicho órgano con fecha 30 de Octubre de 2013, sin modificaciones.

Etapa 4:: Aprobación del plan de estudios

Una vez aprobada la modificación se procederá a su implantación en Septiembre de 2014.

3.- OBJETIVOS

3.1 COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS QUE LOS ESTUDIANTES DEBEN ADQUIRIR DURANTE SUS ESTUDIOS, Y QUE SEAN EXIGIBLES PARA OTORGAR EL TÍTULO. LAS COMPETENCIAS PROPUESTAS DEBEN SER EVALUABLES.

OBJETIVOS GENERALES DEL TÍTULO

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** con una especialización particular en:

- ❑ **Empresas digitales** (Redes sociales, Negocios web 2.0, eBanking, eMedia, eProcurement, eServices, eLogistics, eGovernment, eGaming, B2B y B2C, ...)
- ❑ **Empresas Biotecnológicas** (Biosanidad, Bioagricultura, ...)
- ❑ **Experience economy**¹³:
 - **Empresas industriales** (Diseño, Servicios y Marketing industrial, Innovación en modelos de negocio, tecnológica,...)
 - **Empresas de servicios sanitarios**
 - **Empresas de servicios de gestión del cambio** (Coaching, Aprendizaje organizacional,...)
- ❑ **Empresas sociales:** Servicios sociales, inmigración, ecología, medioambiente, reciclaje, tercera edad, fortuna en la base de la pirámide,...

Los puestos de trabajo en los que se integrarán los profesionales del grado estarán relacionados, entre otras, con las siguientes **áreas y funciones**:

- ❑ **Gestión de la innovación**
- ❑ **Desarrollo de nuevos negocios**
- ❑ **Gestión de equipos** (multidisciplinares, autogestionados, y de alto rendimiento)
- ❑ **Gestión de proyectos**
- ❑ **Liderazgo emprendedor e Intra-emprendizaje**
- ❑ **Servicios industriales**
- ❑ **Consultoría de servicios** (Cambio organizacional, Coaching,...)
- ❑ **Gestión de marketing y comunicación**
- ❑ **Docencia e Investigación**

Los graduados en Liderazgo Emprendedor e Innovación trabajarán en pro de la **generación de nuevos proyectos empresariales** y la **gestión del cambio** en los proyectos empresariales existentes, contribuyendo así al desarrollo de la **sociedad del conocimiento** cuya clave de **competitividad sea la innovación**.

¹³ De acuerdo al concepto formulado por Joseph Pine II y Gilmore James en su libro Experience Economy

Su formación les proporciona una visión global de la creación de empresas a través de los conocimientos, habilidades y competencias que adquieren mediante la utilización de metodologías docentes innovadoras a lo largo de la carrera y cuyo desarrollo les permite enfrentarse con éxito al mundo profesional.

Una de las claves del presente título es la estrecha relación personal, directa y constante de los titulados con las empresas, mediante una interacción personal y la realización de proyectos empresariales como herramienta de aprendizaje durante todo el ciclo de formación.

Los graduados están preparados para trabajar en un mundo globalizado y multilingüe. Para ello, el presente grado contempla como requisito exigible mínimo a todos los alumnos la estancia en universidades y empresas extranjeras en los siguientes países:

- **Team Academy:** Unidad de emprendizaje de Team Academy localizados principalmente en Europa (Finlandia, Holanda, UK, Francia, Hungría,...)
- **Ecosistemas de innovación y emprendimiento referentes: ejemplos de Israel o Silicon Valley (EEUU):** Regiones líderes a nivel mundial en el desarrollo de empresas digitales y empresas biotecnológicas. Los proyectos y/o visitas se llevarán a cabo en colaboración con empresas locales y centros universitarios.
- **Países emergentes: ejemplos como los BRICM:** aquellos países emergentes (Brasil, Rusia, India, China, y México). Los proyectos y visitas se llevarán a cabo en las filiales de empresas españolas implantadas en el país con especial relación con las filiales productivas del grupo Mondragon. A cierre de 2007 Mondragon disponía de 70 filiales productivas de las cuales 30 se encontraban en el ámbito de la Unión Europea (UE15), EEUU y Japón y 40 distribuidas en los siguientes países emergentes: Europa del este (Polonia, República Checa, República Eslovaca, y Rumania), Eurabia (Turquía), Asia (China, India y Tailandia), y America Latina (Brasil y México).

Esta apuesta estratégica de la dimensión global y multilingüe permitirá formar ciudadanos globales capaces de impulsar y gestionar el cambio en las empresas en la búsqueda de la excelencia empresarial basada en principios éticos y de responsabilidad social.

3.2 COMPETENCIAS DEL TÍTULO DE GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACION POR LA UNIVERSIDAD DE MONDRAGON

Las competencias adquiridas por los graduados de esta titulación se agrupan en dos categorías:

- **Comprender e interpretar conocimientos:** (1) La empresa y su entorno (2) Conocimientos instrumentales y (3) Creación y gestión de empresas.

- **Competencias adquiridas a través del desarrollo de proyectos reales:** (1) Aprender en equipo, (2) Liderar en equipo y (3) Empezar en equipo. Las 21 competencias contenidas en el esquema educativo del título han sido contrastadas en la práctica durante más de 15 años por Team Academy en Finlandia y responden a la necesidad de aprender, liderar y ser emprendedores en un contexto colaborativo.

Comprender e interpretar conocimientos acerca de:

La empresa y su entorno

- Principios de Microeconomía:
- Características de la toma de decisiones y las teorías empleadas para describirlas.
- Naturaleza y comportamiento de la empresa:
- Principios de Contabilidad:
- Principios de Derecho Civil, Mercantil, Fiscal y Laboral.
- Principios de ética:

Conocimientos Instrumentales

- Principios de Matemática financiera y Estadística aplicada a la empresa:
- Principales herramientas informáticas de aplicación en la empresa:
- Principales herramientas de gestión de equipos, comunidades y trabajo en red
- Conocimientos de Inglés aplicado a la empresa.
- Conocimientos de chino aplicado a la empresa.

Creación y gestión de empresas

- Proceso de creación de empresas, desde la conceptualización de la idea hasta el desarrollo del plan estratégico de empresa y su puesta en marcha.
- Gestión económica-financiera del desarrollo de nuevos negocios.
- Gestión técnica de ingeniería de producto para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Técnicas de desarrollo de la creatividad e identificación de oportunidades de negocio y de innovación.
- Técnicas de gestión de la innovación.
- Técnicas de gestión de redes sociales y procesos de innovación abierta.
- Principales técnicas de cálculo de costes y la consiguiente toma de decisiones.
- Definición de la estrategia comercial, marketing y gestión de nuevos clientes.
- Principales técnicas de selección de proyectos de inversión, estructura de financiación, coste de capital, y análisis de riesgo-rentabilidad.
- Principales técnicas de gestión del conocimiento.
- Principios y procedimientos empleados en la implantación de los Sistemas de Información.

Competencias a través del desarrollo de proyectos reales con empresas: Aprender en equipo

- Aprender en equipo
 - 1. Tecnologías de la información y habilidades informáticas
 - 2. Técnicas de aprendizaje en equipo
 - 3. Métodos personales de aprendizaje y actitudes (modelos mentales)
 - 4. Creatividad
 - 5. Visión internacional
 - 6. Habilidades comunicativas
 - 7. Auto-orientación

- Liderar en equipo
 - 8. Habilidades de autogestión
 - 9. Gestión de proyectos
 - 10. Capacidad de liderazgo de equipos
 - 11. Técnicas de planificación
 - 12. Habilidades de Coaching
 - 13. Habilidades estratégicas
 - 14. Toma de decisiones y determinación

- Emprender en equipo
 - 15. Servicio al consumidor y técnicas de negociación y venta
 - 16. Comprensión de elementos financieros
 - 17. Marketing
 - 18. Innovación
 - 19. Habilidades teóricas y de modelización de un emprendedor
 - 20. Creación de redes o networking
 - 21. Coraje y voluntad de sobrepasar barreras

Seguidamente se describen y contextualizar las 21 competencias mencionadas:

APRENDER EN EQUIPO

1. Tecnologías de la información y habilidades informáticas

Capacidad de encontrar y utilizar diversas fuentes de conocimiento y uso de las tecnologías de la información como una herramienta para el trabajo diario.

Hoy en día la capacidad de encontrar, entender y analizar el conocimiento con la ayuda de herramientas digitales es tan importante como aprender a leer y escribir. Esto ofrece muchas nuevas oportunidades a los emprendedores.

Esta competencia posibilita el procesamiento de información y datos y el uso de diversas fuentes utilizando las tecnologías más recientes en el manejo de la información y la comunicación. El uso eficiente de los paquetes informáticos básicos en diversas áreas empresariales será un resultado de la obtención de tal competencia.

2. Técnicas de aprendizaje en equipo

Habilidad para aprender conjuntamente con otros miembros del equipo y crear nuevos conocimientos.

La mayor parte del pensamiento humano es colectivo. Este hecho se ve reflejado en el aprendizaje de equipo y en el diálogo. Durante el diálogo las personas observan y analizan sus propios pensamientos y amplían su perspectiva a través del contraste de puntos de vista diferentes. Durante el proceso educativo los estudiantes compartirán sus propias ideas y experiencias a través de sesiones de diálogo, una herramienta que permite además establecer retos en conjunto y proponerse el lograrlos.

El aprendizaje en equipo significa conocer los principios del diálogo, la capacidad de materializar y expresar lo aprendido, los conocimientos teóricos de aprender como equipo y el uso de un entorno digital. El objetivo final es ser capaces de crear entornos para aprender en equipo y potenciar su crecimiento.

3. Métodos personales de aprendizaje y actitudes (modelos mentales)

Capacidad y disposición para diseñar y desarrollar métodos personales de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje de las personas es asombrosa. En última instancia son ellas mismas las responsables de su aprendizaje y desarrollo profesional. Aprender a aprender es algo aplicable en casi todos los aspectos del trabajo o de la vida en general.

Métodos personales de aprendizaje y actitudes incluye la capacidad de crear un plan de desarrollo profesional, la comprensión de las diferentes opciones para desarrollar las capacidades personales de cada uno, la comprensión del estilo de aprendizaje de cada uno, las habilidades de auto-motivación y la determinación de aprender nuevos conocimientos.

4. Creatividad

Capacidad de generar ideas y solucionar problemas de manera individual como colectiva, así como capacidad para expresar ideas y soluciones a otros.

El emprendizaje en equipo requiere mucha creatividad. Además de las propias necesidades es necesario dar respuesta a los requerimientos de los clientes. Encontrar un nuevo punto de vista puede generar múltiples posibilidades para solucionar un problema aparentemente imposible de resolver. Se es creativo también al presentar nuevas ideas a otras personas de manera que entiendan el valor que estas aportan.

Esta competencia incluye el conocimiento de las técnicas y aproximaciones de la creatividad y la capacidad de expresar ideas novedosas. El dominio de esta competencia no sólo incluye el ser una persona creativa, pero también el acercar la creatividad a otras personas, lo cual requiere persistencia y disciplina.

5. Visión internacional

La capacidad de interactuar y co-crear con gente en diferentes idiomas y entornos culturales

Hay que viajar lejos para poder ver lo que tenemos cerca. Viajar ofrece ideas frescas, pero sobre todo ayuda a las personas a conocerse a sí mismos y a su entorno. El confrontamiento cultural crea amistad y controversia. Es necesario aprender esto en la práctica para apreciar la novedad y lo diferente.

Esta competencia incluye la capacidad de interactuar con personas que hablan otros idiomas y hacen parte de otros entornos culturales. Se aprende a actuar de

manera respetuosa y a trabajar con grupos multiculturales, solucionando muchas veces conflictos causados por malentendidos culturales o idiomáticos.

6. Habilidades comunicativas

Capacidad de comunicar con efectividad tanto de forma oral como escrita.

Para poder comunicarse bien con otros, ser capaz de escuchar a otras personas y entender sus orígenes, es necesario inicialmente creer en si mismo y en su individualidad. Durante el ciclo de aprendizaje que plantea este título hay muchas oportunidades y formas de interactuar con otras personas. Es importante que aún los estudiantes más tímidos pongan en práctica sus habilidades comunicativas y adquieran confianza en esta área. Nadie es perfecto, pero se aprende sobre la práctica. Las habilidades comunicativas incluyen aquellas que se usan en el ámbito laboral.

7. Auto-orientación

La auto-orientación es el deseo de trabajar valiéndose de la motivación personal.

Las capacidades de los estudiantes deberían ser desarrolladas según sus intereses, de modo que se ajusten a las características de cada persona. Esto conlleva responsabilidad, de manera que no se espere a recibir órdenes, sino a actuar activamente.

La auto-orientación esta ligada a la actitud. Esto incluye la disposición a asumir tareas y a seguir trabajando con ayuda de la motivación personal. Un emprendedor en equipo con auto-orientación desarrolla de forma individual y colectiva soluciones a los problemas que enfrenta.

LIDERAR EN EQUIPO

8. Habilidades de autogestión

La autogestión es la planificación de las propias acciones, así como la focalización y dirección de las mismas hacia un objetivo concreto.

Un buen líder es consciente de las formas de trabajo en que es más efectivo. También conoce su personalidad, valores, fortalezas y debilidades. Aquellos que son líderes de sí mismos, necesitan desarrollar sus propias herramientas para llegar a este nivel de conocimiento.

Las habilidades auto-directivas consisten en la capacidad de priorizar, gestionar el tiempo, establecer objetivos y entender las formas de trabajo personales. Un líder hábil se comprende bien a sí mismo, sabe crear herramientas de trabajo de la forma más apropiada posible y es capaz de planificar y llevar a cabo acciones.

9. Gestión de proyectos

Capacidad de planificar y llevar a cabo un proyecto real.

La gestión de proyectos consiste en saber gestionar recursos y personas. El gestor tiene que entender la esencia del proyecto y saber comunicarla a todo el grupo. Esta competencia incluye habilidades de gestión operativas, como planificar capacidades y herramientas, presupuestar proyectos, gestionar recursos, guiar a las personas, así como motivar y comunicar un objetivo común.

10. Capacidad de liderazgo de equipos

Liderazgo de equipos trata acerca de crear y dirigir un equipo que funciona adecuadamente y desarrolla su labor durante un periodo continuo de tiempo.

Hay dos elementos principales que es necesario impulsar para que un equipo funcione: un objetivo común y compartir tiempo juntos. Saber liderar equipos de trabajo es una capacidad muy requerida, debido a que el trabajo en equipo se desarrolla normalmente durante un largo periodo de tiempo y cada fase de desarrollo del equipo requiere una capacidad y aptitudes diferentes. Todos los miembros del equipo tienen la posibilidad de practicar el liderazgo dentro del equipo.

El liderazgo de equipos incluye: conocimientos teóricos (fases del desarrollo del equipo, dinámicas de equipo), conocimiento experimentado (crisis y conflictos) y conocimiento metódico (foros para el flujo del conocimiento). Es especialmente relevante el conocimiento experimentado, ya que sólo mediante la práctica se aprende a liderar un equipo.

11. Técnicas de planificación

Esta competencia trata sobre la capacidad de elaborar planes y análisis enfocados a dirigir el proceso de trabajo en equipo satisfactoriamente.

El trabajo bien hecho se divide en un 1% de planificación y un 99% de acción. Es necesario invertir tiempo y esfuerzo en este 1% de planificación ya que define lo que pasará en el 99% restante. Lo más importante sobre la planificación es ser flexible a la hora de ajustar los planes a la realidad.

Las técnicas de planificación incluyen: planificación del tiempo, creación de escenarios para el futuro, pensamiento sistémico, análisis de valor y relación precio/beneficio.

12. Habilidades de Coaching

La competencia en coaching trata acerca del incremento del aprendizaje a nivel individual y de equipo.

Las personas pueden aprender sin una instrucción específica. El coaching ayuda a las personas a tomar mejores decisiones. El secreto de un buen líder es que el o ella sean capaces promover mejores resultados en el equipo.

Las habilidades de coaching incluyen habilidades pedagógicas y de gestión de recursos humanos, como escuchar, capacitar, hablar, aconsejar, planificar el desarrollo de competencias y animar.

13. Habilidades estratégicas

Habilidades estratégicas contiene la capacidad de ver el entorno operativo como un proyecto y la de establecer y lograr pautas a largo plazo a gran escala.

Un pensador estratégico tiene que ver las cosas desde la perspectiva de un helicóptero, siendo capaz de moverse rápidamente de detalles prácticos a elementos abstractos, visualizar los grandes planos y poder combinarlos.

Esta competencia incluye las habilidades de analizar el entorno operativo y las tendencias dentro del mismo, enmarcar el futuro, proponer grandes pautas en acción, medir varias opciones y conectar los pequeños detalles en un plano más amplio. Las habilidades estratégicas suelen concentrarse en un campo determinado, como por ejemplo marketing, aprendizaje o creación de redes.

14. Toma de decisiones y determinación

El coraje para tomar decisiones y la determinación significa llevar a cabo acciones (basadas en objetivos) orientadas al futuro.

La visión compartida sobre el futuro se crea desde el punto de partida de cada individuo. Mediante la búsqueda de objetivos personales también se refuerza el objetivo compartido.

El tomar decisiones y adquirir determinación es cuestión de actitud. Incluye capacidades como la gestión personal del tiempo, planes y acción.

EMPRESAR EN EQUIPO

15. Servicio al consumidor y técnicas de negociación y venta

Capacidad de interactuar con personas y estructuras en situaciones de servicio al cliente, negociación y venta.

El servicio al cliente y las técnicas de negociación y venta son las habilidades más básicas al hacer negocios. Es necesario saber como actuar en estas situaciones que requieren un contacto directo con las personas. Una vez adquirida esta capacidad básica, es posible continuar con proyectos más avanzados.

La mejor forma de desarrollar las habilidades relacionadas con los clientes es a través de la experiencia. El simple hecho de promocionar y desarrollar proyectos ayuda a comprender cómo se debe trabajar y cómo hacer frente a situaciones difíciles con los clientes.

16. Comprensión de elementos financieros

Esta competencia incluye nociones básicas que permitan entender las principales cifras y análisis económicos de una empresa y proyectar así planes de futuro.

La comprensión de elementos financieros es necesaria para dirigir una empresa. Este tipo de conocimiento es indispensable para un emprendedor en equipo. Incluye la creación de presupuestos, la evaluación de las acciones acometidas, el uso de indicadores para promover la mejora, la inclusión de la economía dentro de las estrategias empresariales, así como la comprensión de la relación entre los procesos económicos y los demás procesos de la empresa.

17. Marketing

El marketing es la capacidad de combinar los productos / servicios, la distribución, el precio, la comunicación, las estrategias, los recursos y el conocimiento sobre el consumidor en una totalidad. Al mismo tiempo, se deben enfocar las necesidades de los consumidores y la forma en que la empresa obtendrá retribución a partir de ello.

El marketing puede ser una actividad propia de la compañía, así como un servicio que puede ser ofrecido a otras empresas clientes. La competencia en marketing debe estar relacionada con otros campos complementarios: gestión, estrategias y manejo del tiempo.

18. Innovación

La capacidad de innovación consiste en desarrollar una actitud abierta frente al cambio y estar dispuestos a re-evaluar los viejos modelos mentales que limitan el pensamiento. También trata acerca de la creación de productos nuevos y de valor en co-creación con los clientes y el resto de la compañía-equipo.

A medida que crece la competencia entre las empresas la innovación y creación de nuevas ideas cobra cada vez más fuerza. Aquel que sea capaz de pensar fuera de la caja es el ganador de esta competición. Nadie nace siendo innovador, para adquirir una capacidad innovadora es necesario llevarla a la práctica, adiestrarse en ello.

Las mejores circunstancias para innovar se dan cuando existe diversidad en el equipo de trabajo. Igualmente las acciones interdisciplinarias, como por ejemplo trabajar con clientes de diferentes ámbitos y lugares, hacen que haya un ambiente más creativo. Sin embargo, hay que tener presente que un nuevo invento o concepto sólo se considera una innovación cuando es recibido positivamente en el mercado.

19. Habilidades teóricas y de modelización de un emprendedor

Capacidad para buscar y desarrollar modelos teóricos que se ajusten a una idea de negocio promovida por un emprendedor.

Esta habilidad consiste primero en tener una gran capacidad teórica y luego aplicarla en los retos diarios. Un buen ejemplo de esto es una situación donde un equipo se bloquea ante un problema sin ninguna idea fresca para solucionarlo. A

veces una nueva forma de pensar puede ampliar el entendimiento que se tiene de un tema.

Las habilidades directivas y de coaching están relacionadas directamente con la modelización. Es necesario ser realistas acerca de que partes del modelo pueden ponerse en práctica y qué partes funcionan sólo a nivel teórico.

20. Creación de redes o networking

Capacidad para crear conexiones entre personas, colaboradores y empresas. También trata de poner en contacto a gente que en circunstancias normales no coincidirían.

Las redes y contactos son el mayor capital que pueden tener las personas en el mundo de negocios. En esta titulación esta lección será la primera en aprenderse. La red de contactos permitirá la consecución de nuevos proyectos y la experimentación en real de nuevos conceptos. A largo plazo el objetivo es crear y fortalecer la red de contactos naturales que Mondragon Unibertsitatea tiene con empresas del grupo cooperativo Mondragon y otras organizaciones de su entorno.

La creación de redes tiene distintas fases y ninguno de ellas debería ser olvidada. En primer lugar está la fase de conocer personas, luego está el mantenerse en contacto (una relación empresarial), después descubrir si se les puede ofrecer algo, trabajar juntos etc. Lo esencial en el networking es mantenerse siempre activo.

21. Coraje y voluntad de superar barreras

Coraje y voluntad de romper con los límites implica trabajar de forma emprendedora donde los tradicionales límites de la mente son sustituidos por una manera positiva de pensar.

Normalmente la gente no hace cosas que le hagan salir de su entorno habitual voluntariamente. Pero una vez que se experimenta lo mucho que se aprende en esta zona de inseguridad, es más fácil lanzarse a las situaciones más incómodas. Es aquí donde se da preferentemente el desarrollo y el aprendizaje.

Se necesita coraje para romper con los límites y aprender a equivocarse. Tal comportamiento es posible gracias al apoyo del equipo. Uno de los valores a transmitir a los estudiantes es aprender de los errores cometidos, probando cosas nuevas y en alguna ocasión equivocarse.

4.- ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1 SISTEMAS ACCESIBLES INFORMACIÓN PREVIA A LA MATRICULACIÓN Y PROCEDIMIENTOS ACCESIBLES DE ACOGIDA Y ORIENTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE NUEVO INGRESO PARA FACILITAR SU INCORPORACIÓN A LA UNIVERSIDAD Y LA ENSEÑANZA

➤ Acceso y Admisión

Podrán acceder a los estudios de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación los estudiantes que reúnan cualquiera de las siguientes condiciones:

- Estar en posesión del título de Bachillerato LOGSE o equivalente y haber superado las pruebas de acceso a la universidad.
- Estar en posesión de un título de Formación Profesional de Grado Superior.
- Haber superado la prueba de “acceso a la Universidad para mayores de 25 años”
- Estar en posesión de un título extranjero homologable al Bachillerato o la Formación Profesional de Grado Superior según la legislación vigente.

Tendrán prioridad de acceso a los estudios indicados los estudiantes que:

- Estén en posesión del título de Bachillerato LOGSE en las modalidades de Científico-Técnico, Ciencias Sociales y Ciencias de la Salud y hayan superado las pruebas de acceso a la Universidad.
- Igualmente gozarán de prioridad de acceso los estudiantes que acrediten haber superado al menos un Ciclo Formativo de Grado Superior perteneciente a las familias de:
 - Actividades Agrarias
 - Administración
 - Artes Gráficas (Diseño y Producción Editorial)
 - Comercio y Marketing
 - Comunicación, Imagen y Sonido (Producción de audiovisuales, Radio y Espectáculos)
 - Hostelería y Turismo
 - Informática
 - Imagen personal (Asesoría de Imagen Personal)

Además de esta formación académica en enseñanzas oficiales es conveniente que los alumnos que deseen iniciar estos estudios reúnan algunas de las siguientes características:

- Interés por aprender de forma diferente y con orientación a la práctica
- Motivación por conocer el mundo empresarial y su problemática
- Capacidad de trabajo, creatividad y sentido común
- Capacidad de relacionarse con personas y trabajar en equipo
- Capacidad de comunicación oral y escrita en el idioma inglés

Cumplidos los requisitos anteriores, la admisión se realizará según la nota de selectividad obtenida o nota media de expediente en el caso de la Formación Profesional, según se trate en cada caso, dando prioridad a quienes hayan superado la selectividad o finalizado el ciclo formativo en el último curso inmediatamente anterior. En cualquiera de los casos, quienes hayan superado las pruebas de acceso a la Universidad (o en su caso el Ciclo Formativo de Grado Superior) en la 1ª convocatoria tendrán prioridad frente a los que la aprobarán en la segunda o sucesivas.

Igualmente se dará prioridad a los alumnos inscritos en el plazo ordinario establecido por la Universidad frente a los inscritos en plazo extraordinario.

Plan de comunicación de la titulación

Los canales de difusión que se emplean para informar a los potenciales estudiantes sobre la titulación son los siguientes:

- Visitas a orientadores de centros de Bachillerato
- Presentación de la titulación en centros de Bachillerato
- Jornada de puertas abiertas de la Facultad
- Ferias y Foros
- Catálogo de la titulación
- Página Web
- Campaña de publicidad: prensa, radio, marquesinas, merchandising, etc.
- Atención personalizada a los alumnos y padres que así lo requieran, sea presencial o virtual

A su vez se informa a los interesados sobre los servicios añadidos que se prestan desde la Facultad: residencia, transporte, etc.

La fase de información, acceso, admisión y matrícula viene definida en el presente informe siguiendo la temporalización siguiente:

- Fase de información, descrita dentro del punto “Plan de comunicación de la titulación”, en la que se describen todas las acciones individuales y colectivas realizadas con el fin de que el potencial alumno conozca detalladamente los requisitos, características y objetivos de la titulación, así como los servicios adicionales que la Facultad presta a sus alumnos.

Las acciones desarrolladas en esta fase están coordinadas a nivel de la Universidad con el fin de informar al potencial alumnado sobre el conjunto de las titulaciones ofertadas por la misma.

De la misma manera la Facultad coordina una serie de acciones propias encaminadas a difundir su oferta de títulos, consiguiendo de esta manera proporcionar al potencial alumno una información más concreta y detallada de la titulación en la que está interesado.

- Fase de Preinscripción: es el primer paso previo a la matrícula y consiste en:

- El potencial alumno solicita información vía personal, telefónica o a través de la página Web.
 - La Facultad envía la información solicitada junto con las hojas de inscripción y la carta de pago.
 - Se recopila toda la información del alumno y se rellena la ficha personal del alumno potencial.
 - El alumno realiza el envío de la nota de selectividad para el proceso de selección.
 - Se realiza una entrevista personal con el alumno para conocer sus motivaciones e intereses particulares
 - La Facultad comunica por escrito, y a través de la página Web, el resultado del proceso de selección, con las instrucciones a seguir y la documentación necesaria para la realización de la matrícula.
- Fase de acceso y admisión descrita dentro del apartado de “Acceso, admisión y preinscripción” detalla las condiciones de acceso a la titulación así como el proceso a seguir para la preinscripción del alumno.

A lo largo de todo esta fase la Facultad cuenta con un servicio de apoyo y atención al potencial alumno ofreciéndole asesoramiento y atención personalizada con objeto de resolver las dudas que se generan así como ampliar la información ofrecida dentro de la fase de información previa.

Aunque temporalmente la fase de información comienza antes de la fase de acceso y admisión, la primera sigue vigente y activa hasta cerrar definitivamente el período de matrícula.

- Fase de matrícula consistente en la formalización de la misma, bien en modo local o virtual.

Previa a esta fase de matrícula la Facultad ofrece al alumno la documentación relativa a la Guía Docente del curso a iniciar, documentación en la que se incluyen:

- Presentación de la titulación
- Esquema del Plan de estudios
- Convalidaciones entre planes de estudios
- Guías académicas de las materias y asignaturas: descripción, situación, competencias, objetivos, metodología, bloques temáticos, bibliografía, evaluación, calendarización.
- Normativa académica
- Calendario académico

Dicha documentación facilita el conocimiento por parte del alumno de la oferta académica de la titulación y la elección de las materias a cursar.

A su vez el Equipo de tutoría asignado a cada uno de los cursos realiza una labor de seguimiento y orientación fundamental y que refuerza la información que necesita el alumno aconsejándole sobre las materias y asignaturas a cursar

4.2 EN SU CASO, SIEMPRE AUTORIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN COMPETENTE, INDICAR LAS CONDICIONES O PRUEBAS DE ACCESO ESPECIALES.

No se contempla la realización de pruebas de acceso especiales, ni se establecen condiciones especiales, salvo las señaladas en la legislación vigente.

4.3 SISTEMAS ACCESIBLES DE APOYO Y ORIENTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES UNA VEZ MATRICULADOS

Una vez formalizada la matrícula, los alumnos, y a lo largo del mes de julio, reciben una carta donde se incluye la siguiente información:

- Bienvenida a la Universidad de Mondragon, Facultad de Ciencias Empresariales
- Guía docente de la titulación
- Fecha de inicio de curso
- Plan de acogida: programa y objetivos

Las acciones de acogida que se realizan con los alumnos de nuevo ingreso ayudan a orientar al alumno en el funcionamiento y organización en todo lo relacionado con el programa formativo.

La Facultad realiza un **PLAN DE ACOGIDA** durante el cual se introduce al alumno en los distintos aspectos generales relacionados con la Universidad (su cultura cooperativa, los servicios y la titulación) así como la formación básica (técnica y metodológica) necesaria para afrontar con éxito el curso académico. En general durante el Plan de Acogida se trabajan los siguientes aspectos:

- a. Presentación de Mondragon Unibertsitatea y de la Facultad de Ciencias Empresariales.
 - Organización, Órganos de Gestión, Prioridades Estratégicas y Oferta Educativa
- b. Asignación de alumnos por equipos (team companies) y presentación del tutor/facilitador y definición de sus funciones.
- c. Asignación del local de trabajo de la compañía así como la lógica de funcionamiento, derechos y obligaciones de los alumnos a nivel individual y de equipo con el local.
- d. Definición de las funciones del delegado/a y subdelegado/a de curso.
- e. Presentación del Grupo de Mejora- Hobetalde de la Facultad.
- f. Título de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación:
 - Estructura académica, Plan de Estudios y Guías docentes de materias.
 - Guía Docente: Normativa Académica y Calendario Académico.
 - Normativa Administrativa.
- g. Presentación de los servicios de la Facultad:
 - Dinamización Cultural y Departamento de Salud y Deporte.
 - Prácticas y Proyectos, Internacionalización.
 - Servicios de la Facultad: Sistemas de información, Biblioteca, etc.

Del mismo modo, la Facultad organiza al inicio de curso una reunión informativa con los padres de los alumnos de nuevo ingreso, con el fin de presentar los objetivos y organización del curso académico.

LAS TUTORÍAS

El Centro cuenta con un sistema de apoyo, orientación y seguimiento de los estudiantes ya matriculados, gestionado a través de los tutores de grupo. El desempeño de los tutores es clave para el buen desarrollo del curso. Su labor se centra principalmente en hacer el seguimiento académico y personal del alumno mediante la información y los resultados continuos que se genera con el sistema de evaluación continua y que permite el feedback y la propuesta de áreas de mejora en el proceso de aprendizaje del alumno, en impulsar la coordinación de los profesores ponentes del grupo y en articular-facilitar las relaciones con las empresas para el desarrollo de proyectos, todo ello en colaboración activa con la Coordinación de la Titulación.

Estas son las principales funciones que deben cumplir los tutores/facilitadores del equipo (team company):

- Para con los alumnos (teamsters):
 1. Presentación del curso.
 2. Asistencia a las sesiones semanales del equipo “training sessions”
 3. Seguimiento semanal de los proyectos con empresas así como propiciar el desarrollo de proyectos con las mismas
 4. Seguimiento semanal individual del proceso de aprendizaje individual de cada uno de los alumnos del equipo así como del time-sheet semanal.
 5. Seguimiento semanal del proceso de aprendizaje del equipo así como el cumplimiento de objetivos e indicadores por asignatura, proceso y modulo de acuerdo con el programa curricular del título de grado.
 6. Propiciar y organizar las sesiones con profesores/ponentes de acuerdo con las necesidades de los alumnos a nivel de grupo.
 7. Llevar a cabo el control del proceso de evaluación 360% semestral de los alumnos del equipo (team company)
 8. Atención a las actividades extra académicas.
 9. Información de los cambios de horarios.
 10. Seguimiento de asistencias, y adopción de las medidas que fueran necesarias de acuerdo con la normativa de la titulación.
 11. Presencia en el aula/local en situaciones de previsión de huelga o paro.

12. Detección y conocimiento de los intereses, problemas y grado de integración del alumno en la Facultad. Para ello,
 - a) Mantener reuniones periódicas con los alumnos, ya sea colectiva o individualmente.
 - b) Realizar encuestas o estudios, bien por iniciativa propia, bien encomendados por la Dirección.
 8. Asesoramiento académico y personal del alumno en la medida en que éste la requiera.
 9. Atención a los padres en la medida en que ellos lo requieran, proporcionando la información pertinente sobre el alumno y la Facultad.
 10. Canalizar las inquietudes emergentes entre profesores/ponentes y alumnos.
 11. Participar en el Hobetalde- Grupo de mejora de la titulación.
- Para con los profesores/ponentes
1. Canalizar las inquietudes emergentes entre profesores y alumnos.
 2. Coordinación de la labor educativa:
 - a) Coordinación de sesiones con los diversos profesores/ponentes.
 - b) Tareas y trabajo personal que los profesores requieran de los alumnos.
 - c) Contactos y reuniones periódicas con profesores/ponentes (dos reuniones por semestre) para tratar:
 - Atención a rendimientos, actitudes y problemas del grupo.
 - Actividades a desarrollar con el grupo y con algunos alumnos en concreto.
 - c) El tutor recogerá en acta lo tratado en las reuniones, y lo enviará a todos los convocados y a la Coordinación de la Titulación.
 - d) Coordinación de las sesiones de evaluación del curso, en las que se analizará el rendimiento académico individual, y las actitudes y problemas (si los hubiere) del grupo.
 - e) Informar en Secretaría Académica de las modificaciones de notas realizadas en la sesión de evaluación. Firmar los boletines de calificaciones.
- Para con el resto de tutores/facilitadores de equipos (team companies):
1. Coordinar la evolución conjunta de la promoción así como las diferencias existentes entre los distintos equipos (team companies) de la misma.
 2. Coordinación de la labor educativa:
 - d) Contactos y reuniones mensuales para tratar:
 - Seguimiento de los proyectos con empresas
 - Seguimiento del proceso de aprendizaje de cada equipo así como el cumplimiento de objetivos e indicadores por asignatura, proceso y módulo de acuerdo con el programa curricular del título de grado.
 - Asignación de alumnos a proyectos conjuntos entre diversos equipos
 - Atención a rendimientos, actitudes y problemas de cada equipo.
 - Actividades a desarrollar con el grupo y con algunos alumnos en concreto.
 - f) Se recogerá en acta lo tratado en las reuniones, y lo enviará a todos los convocados y a la Coordinación de la Titulación.
 - g) Coordinación de las sesiones de evaluación del curso, en las que se analizará el rendimiento académico individual, y las actitudes y problemas (si los hubiere) del grupo.
 - h) Informar en Secretaría Académica de las modificaciones de notas realizadas en la sesión de evaluación. Firmar los boletines de calificaciones.

□ Para con la organización

1. Tener conocimiento de los alumnos que están realizando prácticas en empresas y/o que están interesados en completar sus estudios en el extranjero. Para ello, el responsable de Prácticas en Empresas y el Responsable de Relaciones Internacionales mantendrán puntualmente informado al tutor.
2. Organizar, en colaboración con el coordinador de titulación, las visitas a empresas y salidas culturales-formativas.
3. Facilitar a la Secretaria de la Facultad el informe de evaluación semestral del alumno de acuerdo con la valoración 360% a fin de poder cumplimentar la cualificación y publicación de notas.
4. Corresponsabilizarse de las actividades complementarias de la Facultad.

Además del tutor del grupo, los alumnos cuentan con tutorías personalizadas por parte de los profesores que imparten las diferentes asignaturas fuera del horario lectivo para aclarar dudas y orientarles en la ejecución de diferentes trabajos.

4.4 TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CREDITOS: SISTEMA PROPUESTO POR LA UNIVERSIDAD DE ACUERDO CON EL ARTICULO 13 DE ESTE REAL DECRETO.

Marco normativo del sistema de reconocimiento y transferencia de créditos para el acceso y admisión de estudiantes con enseñanzas oficiales iniciadas en Mondragon Unibertsitatea o en otra Universidad

□ **Reconocimiento de créditos en las enseñanzas de Grado**

- 1.- Se entiende por reconocimiento de créditos la aceptación de los créditos que, habiendo sido obtenidos por el alumno en unas **enseñanzas oficiales**, en Mondragon Unibertsitatea o en otra Universidad, se computen en las enseñanzas de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, a los efectos de la obtención de un título oficial.

Esta Facultad podrá reconocer créditos por enseñanzas cursadas en otras Universidades o en otros títulos en función de la adecuación entre las competencias y conocimientos asociados a las materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios, o bien si son de carácter transversal, siempre que la carga lectiva en créditos ECTS sea similar, a excepción de los créditos correspondientes al trabajo fin de grado.

- 2.- Asimismo, podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados **en otras enseñanzas superiores oficiales no universitarias**, a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

| Nº mínimo de ECTS reconocidos | Nº máximo de ECTS reconocidos |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 3 | 31 |

En cualquier caso la unidad mínima de reconocimiento será la asignatura.

Los créditos reconocidos según lo recogido en los apartados primero.1) y primero.2) serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre.

- 3.- Podrán ser objeto de reconocimiento los créditos cursados **en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos**, a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.

| Nº mínimo de ECTS reconocidos | Nº máximo de ECTS reconocidos |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 3 | 36 |

En cualquier caso la unidad mínima de reconocimiento será la asignatura.

Para que este reconocimiento de créditos sea posible se estudiara la adecuación entre las competencias, conocimientos y resultados de aprendizaje asociados a las materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios, o bien si son de carácter transversal, siempre que la carga lectiva en créditos ECTS sea similar,

- 4.- **La experiencia laboral y profesional acreditada** podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención del título de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- a) El alumno deberá acreditar documentalmente la experiencia laboral, presentando:

- ✚ El extracto de la vida laboral actualizado.
- ✚ Certificación del director o responsable superior que dé fe de la experiencia profesional y/o laboral del solicitante, en la que se harán constar mínimamente: la duración de la experiencia profesional, el ámbito laboral en el que se ha aplicado el solicitante y las características del desempeño laboral.
- ✚ Declaración realizada por el propio solicitante en la que exponga: la actividad profesional desarrollada, las competencias profesionales adquiridas mediante dicha actividad, los conocimientos adquiridos, y la(s) asignatura(s) para las que solicita el reconocimiento.

- b) La unidad mínima de reconocimiento será la asignatura y las competencias a ellas asociadas, no pudiendo reconocerse unidades de ECTS que no constituyan una

asignatura. Y los créditos correspondientes al trabajo fin de grado no podrán ser objeto de reconocimiento.

c) Los criterios utilizados para el reconocimiento de créditos por la experiencia profesional acreditada serán:

- Estar en posesión de un título universitario oficial (español o extranjero)
- El tiempo de experiencia profesional
- El modo de dedicación a la actividad profesional desarrollada, plena (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada) o parcial (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada).

d) La solicitud escrita se completará con una entrevista con el interesado en la que el(los) profesor(es) de la(s) asignatura(s) contrastarán la adquisición, por parte del alumno, de los conocimientos y competencias para los que solicita el reconocimiento.

De la combinación de dichos tres criterios recogidos en el punto c) surge la siguiente tabla, que recoge el tiempo de experiencia profesional requerido para los casos en que los estudiantes y las estudiantes se hallan en posesión de un título universitario oficial:

Tiempo requerido para el reconocimiento de créditos:

SITUACIÓN 1.- RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS POR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL, (SOLICITANTES SIN TÍTULO UNIVERSITARIO OFICIAL)

| UNIDADES DE RECONOCIMIENTO | Dedicación plena (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada) | Dedicación parcial (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada) |
|---|--|---|
| Unidad mínima: 3 ECTS (y las competencias asociadas) | 8 meses | 16 meses |
| Unidad máxima: 16 ECTS (y las competencias asociadas) | 30 meses | 60 meses |

Podrán reconocerse créditos correspondientes a las prácticas en empresa, siempre que se acredite la adquisición de competencias del Grado, aunque dichas competencias no hayan podido ser asignadas a asignaturas concretas o la experiencia profesional no se haya considerado suficiente para reconocer todos los ECTS de la asignatura de que se trate en cada caso.

Dedicación plena

Dedicación plena

| UNIDADES DE RECONOCIMIENTO | (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada) | (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada) |
|-----------------------------------|---|--|
| Unidad mínima: 5 ECTS | 12 meses | 24 meses |
| Unidad máxima: 30 ECTS | 78 meses | 156 meses |

Los créditos reconocidos por los casos contemplados en los apartados. 3) y 4), no computarán a efectos de baremación del expediente.

SITUACIÓN 2.- RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS POR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL, (SOLICITANTES CON TÍTULO UNIVERSITARIO OFICIAL)

| UNIDADES DE RECONOCIMIENTO | Dedicación plena (equivalente al 100% de la actividad profesional desarrollada) | Dedicación parcial (equivalente al 50% de la actividad profesional desarrollada) |
|---|--|---|
| Podrán reconocerse hasta un máximo de 36 ECTS correspondientes a asignaturas del plan de estudios (y las competencias asociadas) | 24 meses | 48 meses |

5.- Podrán reconocerse hasta 6 ECTS del Plan de estudios por la participación en actividades por la participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación. A efectos de lo anterior, la Facultad de Ciencias Empresariales publicará anualmente las actividades que den opción a dicho reconocimiento, indicando para cada una de ellas el nº de créditos reconocible y los mecanismos para acreditar la participación en dichas actividades.

6.- Se establecen los siguientes límites al reconocimiento de créditos:

- ✓ El Trabajo Fin de Grado no podrá reconocerse bajo ningún concepto.
- ✓ El número máximo de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de la experiencia profesional y laboral y por las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos no podrá ser superior, en su conjunto, a 36 ECTS.
- ✓ En los supuestos establecidos en los puntos anteriores 2, 3 y 4 la cantidad mínima de créditos reconocidos ha de entenderse una vez analizada la documentación presentada, habiendo superando las condiciones establecidas (contenidos y competencias asociados a una asignatura).

En caso de no superar las condiciones exigidas no se le reconocerá ningún crédito

□ **Transferencia de créditos**

Se entiende por transferencia de créditos, la inclusión en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, de la totalidad de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en Mondragon Unibertsitatea o en otra Universidad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

□ **Expediente Académico**

En el expediente académico del alumno se recogerán todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales, de Mondragon Unibertsitatea o de otra Universidad, para la obtención del título, sean transferidos, reconocidos o superados, indicando lo que corresponda en cada caso. Cuando se trate de créditos reconocidos, se hará constar la siguiente información referida a las enseñanzas de procedencia: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.

□ **Suplemento Europeo al Título**

El Suplemento Europeo al Título expedido a los alumnos reflejará todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales, de Mondragon Unibertsitatea o de otra Universidad, para la obtención del título correspondiente, sean transferidos, reconocidos o superados, con las mismas especificaciones que se han determinado para el Expediente Académico.

5.- PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 ESTRUCTURA DE LAS ENSEÑANZAS.

5.1.1 Introducción

La sede principal de la Facultad de Ciencias Empresariales está situada en Oñate, contando la Facultad desde el año 2003 con el Campus de Bidasoa, ubicado en Irun y con el Campus de Bilbao (Bilbao Berrikuntza Faktoria) desde el año 2014.

La Gestión de la Facultad se lleva a cabo a través de un único equipo directivo compuesto por:

- Decano
- Dirección Académica
- Dirección Formación Continua y Postgrado
- Dirección Investigación y Tercer Ciclo
- Direcciones de Departamento
- Responsable Administración

Es por tanto este equipo el encargado de definir y liderar las políticas y estrategias de toda la Facultad.

En cuanto a la Coordinación Académica de la nueva titulación del grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación del Campus de Oñati, Bidasoa, Bilbao (presencial) y de los laboratorios de emprendimiento (semipresencial) reportan conjuntamente a la Dirección Académica al igual que otros grados que se imparten en ambos campus; dichas Coordinaciones participan en el Comité de Enseñanza Reglada, cuyo objetivo es el de la Coordinación de la actividad académica de las diferentes titulaciones que se imparten en la Facultad.

La asignación del profesorado a los Departamentos existentes en la Facultad y su coordinación a través de las Direcciones de Departamento de Facultad y no de Campus, conlleva la existencia de un único claustro de profesores.

Estas Direcciones de Departamento únicas denotan la existencia de una visión global sobre las necesidades formativas en las diferentes áreas departamentales de cada uno de los Campus, traduciéndose esto anualmente en una asignación de materias a impartir por cada profesor en los diferentes Campus.

Dicha asignación de materias a impartir no implica una asignación exclusiva del profesorado a uno de los dos Campus, sino que la actividad se realiza independientemente en cualquiera de ellos, en función de las necesidades existentes.

La utilización de tecnologías de información y comunicación (videoconferencia, red local única, etc), permite que todas las actividades de coordinación (reuniones, seguimiento, claustro, evaluaciones, coordinación departamento, etc) se realicen correctamente a pesar de la distancia física existente entre Oñati y Bidasoa (90 kilómetros).

La titulación de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación consta de 4 años y 240 ECTS, que contendrán la formación teórica y práctica necesaria para adquirir todos los conocimientos, competencias y habilidades definidos en el perfil profesional. Esta titulación concluirá con el desarrollo y la posterior defensa del Proyecto Fin de Grado.

Las principales características de la nueva titulación de grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación contemplan tres pilares comunes propios de la estrategia de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y las características específicas y propias del nuevo grado.

5.1.2 Pilares comunes del método de enseñanza de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea

- ❑ **Desarrollo de las competencias transversales:** entendemos por competencias transversales aquellas que, sin ser específicas de un determinado puesto de trabajo o de una determinada profesión, son necesarias para desempeñar de forma competente en el nivel requerido por el empleo, al tiempo que permiten una continua adaptación al cambiante mundo laboral.

En las entrevistas mantenidas con las empresas en las que se colocan los alumnos de la Facultad de Ciencias Empresariales, éstas nos han transmitido en reiteradas ocasiones que los alumnos que cursen los estudios de Grado de la facultad, además de adquirir los conocimientos específicos de cada título, deberán estar provistos de otras competencias de carácter más transversal que ellos consideran tanto o más importantes que los conocimientos específicos.

En este sentido la Facultad ha desarrollado en los últimos 7 años un Proyecto de Innovación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, llamado **Proyecto Mendeberry**, cuyo objeto ha sido el de la adaptación de los planes de estudio para formar profesionales de futuro tanto en competencias técnicas como en competencias transversales, valores, idiomas y TICs.

Por ello, en el punto 3 de la memoria hacemos referencia a las competencias transversales que se trabajan en esta titulación, dando respuesta al perfil profesional y su desempeño profesional.

- ❑ **Desarrollo de las competencias idiomáticas:** La aplicación del Modelo Educativo en las titulaciones ofertadas en la Facultad de Ciencias Empresariales implica que todos los titulados serán capaces de desarrollar su profesión en más de un idioma, euskera, castellano e inglés.

El modelo lingüístico de la titulación será trilingüe, dándose a su vez la posibilidad a los alumnos de cursar la titulación en modelo bilingüe (Castellano / inglés) en el Campus de Bidasoa.

Para la adquisición de la competencia idiomática requerida en inglés, se darán clases de aprendizaje y perfeccionamiento de este idioma en el primer curso de la titulación, haciendo especial hincapié en el lenguaje técnico hablado.

Del mismo modo, los alumnos deberán exponer oralmente y/o presentar por escrito, resúmenes, informes y dossiers redactados, total o parcialmente, en cualquiera de los idiomas trabajados a lo largo de la titulación.

Con el fin de potenciar el aprendizaje del inglés los estudiantes podrán participar en diferentes actividades y programas en el extranjero:

- Programas “Atzerrian Ikasi/ Estudiar en el Extranjero” que facilitará la estancia en Universidades extranjeras a los alumnos de 3º y 4º curso.
 - Proyecto Fin de Grado en el extranjero (Universidades, Empresas o Instituciones).
- **Desarrollo del Proyecto Fin de Grado:** tiene por objetivo elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias, tanto técnicas como transversales, trabajadas durante el desarrollo de la titulación, favoreciendo de esta forma, el acercamiento de los alumnos al mundo laboral.

El Proyecto Fin de Grado compuesto por 26 ECTS dentro del esquema curricular del nuevo grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación consiste en el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial (start up) y distinguimos:

- Trabajo Fin de Grado con 6 ECTS de carácter obligatorio
- Tres itinerarios, de 20 ECTS cada uno de ellos, de carácter optativo que consisten concretamente en:
 - Nuevo proyecto empresarial: se creará un nuevo plan de negocio trabajando desde las unidades para la creación de empresas en la universidad o universidades colaboradoras.
 - Proyecto de Intra-emprendizaje: se creará un nuevo plan de negocio dentro de una Empresa, Institución o Universidad, tanto del entorno, como del Estado o del Extranjero.
 - Proyecto Erasmus: el alumno se desplaza a un país de la Unión Europea para desarrollar un nuevo proyecto empresarial de la mano de una empresa o emprendedor en el país de destino.

Cada Proyecto contará con un Tutor que será un profesor de la FCE- M.U.; a su vez la empresa o Universidad de destino se encargará de nombrar un contacto, cuyo cometido será la de facilitar la relación con las otras personas de la institución.

Una vez finalizado el Proyecto se redactará la Memoria (Trabajo Fin de Grado) del mismo, siguiendo el manual de estilo de la Facultad. El siguiente paso será la presentación y Defensa de dicha Memoria ante un Tribunal, compuesto por el Tutor de la Facultad o Empresa/ Universidad y profesores de la FCE- M.U, que valorarán el trabajo realizado.

En este sentido, la experiencia acumulada por la facultad lo largo de los últimos años ha sido muy positiva, tal y como recogen las encuestas de valoración cumplimentadas tanto por los alumnos, como por las Empresas, Universidades e Instituciones que colaboran con la Facultad, tanto en el entorno, en el Estado como en el extranjero.

Los aspectos más valorados son los siguientes:

- Puesta en práctica de los Conocimientos y Competencias adquiridos a lo largo de la carrera.
- Experiencia real en Empresa antes de la salida al Mercado Laboral.
- Posibilidad de realizar el Proyecto en el extranjero.
- Alta probabilidad de encontrar el primer empleo en la empresa en la que se ha realizado el Proyecto.

5.1.3 Características particulares propias del nuevo grado en Liderazgo Emprendedor e innovación:

El nuevo grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación contempla algunas características específicas propias que integran la investigación y experiencias llevadas a cabo a nivel internacional y local para el fomento del espíritu emprendedor y la innovación.

El Grado LEINN se sustenta en tres pilares básicos principalmente:

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, 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: Finlandia, Mondragon
 - b. Segundo curso: San Francisco
 - c. Tercer Curso: China e 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 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 (las 21 competencias definidas para el grado). Los proyectos emprendedores que desarrollan les permite adquirir conocimientos en diversas asignaturas las cuales están definidas en el plan de estudios del grado.

5.1.3.1 Características particulares del entorno: Laboratorios de emprendimiento

Si bien inicialmente el grado se inició en el campus de Irún de la Facultad de Mondragon Unibertsitatea, el interés suscitado ha obligado a ir abordando cuestiones relacionadas con su expansión para dar respuesta a las necesidades que la sociedad tiene en materia de formación en emprendimiento.

Así, en primer lugar, el grado se amplió a Oñati (sede principal de la facultad), en el curso 2010-11. 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 otras ciudades y regiones.

En cada lugar, los agentes que se han acercado han sido diversos, entidades públicas, público-privadas, locales, universitarias o de comunidades de emprendedores. Actualmente el proceso formativo del grado se desarrolla en siete laboratorios de emprendimiento-“LABS” (terminología empleada internamente para referirse a cada uno de los espacios geográficos donde se produce el proceso de aprendizaje).

Ante esta situación, desde Mondragon Unibertsitatea, se optó por modificar la memoria, incorporando una modalidad semi-presencial (que actualmente está verificado) 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 estudiantes de LEINN están matriculados en Mondragon Unibertsitatea, pero en función del itinerario seleccionado su proceso de aprendizaje se produce de forma diferente.

Los estudiantes 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 Irún, Oñati o Bilbao, los viajes de aprendizaje en los países arriba señalados y los proyectos reales, con empresas del entorno en el que operan (Irún, Oñati o Bilbao).

Por su parte, los estudiantes de fuera de la CAPV (Comunidad Autónoma del País Vasco) 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.

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

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), se busca renacer el espíritu emprendedor y la capacidad creadora de la comunidad emprendedora de Mondragon 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.

El Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación-LEINN, con una metodología de aprender haciendo a través de proyectos reales ha desarrollado una red de laboratorios en colaboración

con agentes locales a lo largo de diferentes comunidades autónomas 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).

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 MU 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 de Bilbao Berrikuntza Faktoria (Fábrica de Innovación de Bilbao), en colaboración con el ayuntamiento de Bilbao. Se adjunta en los anexos la presentación del proyecto y las líneas generales del mismo.

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 2015 contamos con una red de laboratorios en los siguientes lugares:

- **Madrid Lab:** En colaboración con Utopic_us, espacio de coworking con más de 150 emprendedores. Link: <http://www.utopicus.es/es>.
- **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. Un centro que será un importante motor económico y social para la ciudad y un referente internacional. Este espacio será inaugurado en septiembre 2015. Mientras tanto hay un espacio de coworking habilitado en las instalaciones de Florida Universitaria.

- **Querétaro Lab:** en colaboración la Universidad MONDRAGON UCO se ha creado un laboratorio de emprendimiento. Se comenzará en septiembre del 2015 en la modalidad semipresencial.

En un futuro próximo se espera poder expandir la red de laboratorios de emprendimiento mediante acuerdos estratégicos con agentes locales relevantes en el ámbito del emprendimiento e innovación, siguiendo el camino marcado por los laboratorios ya creados.

Todo ello nos lleva a replantear la oferta de plazas para cada uno de los laboratorios, quedando la misma de la siguiente manera:

La oferta de plazas es de un Grupo para cada uno de los Campus de la CAPV y un Grupo en cada uno de los Laboratorios situados fuera de la CAPV.

El número de plazas ofertadas para cada uno de los grupos varía entre las 30 y 35 plazas.

| | | Presencial | | Semipresencial | |
|-----------------------|--------------------|------------|-----------|----------------|-----------|
| | | 2014/2015 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2015/2016 |
| CAPV | Oñati | 35 | 30 | -- | -- |
| | Bidasoa | 35 | 35 | -- | -- |
| | Bilbao | 35 | 35 | -- | -- |
| Fuera de la CAPV | Madrid | -- | -- | 30 | 35 |
| | Valencia | -- | -- | 30 | 30 |
| | Barcelona | -- | -- | 30 | 30 |
| | Querétaro (Mexico) | -- | -- | -- | 30 |
| Totales por modalidad | | 105 | 100 | 90 | 125 |
| Totales por curso | | | | | |
| | | 2014/2015 | 195 | | |
| | | 2015/2016 | 225 | | |

5.1.3.2 Características particulares de la formación

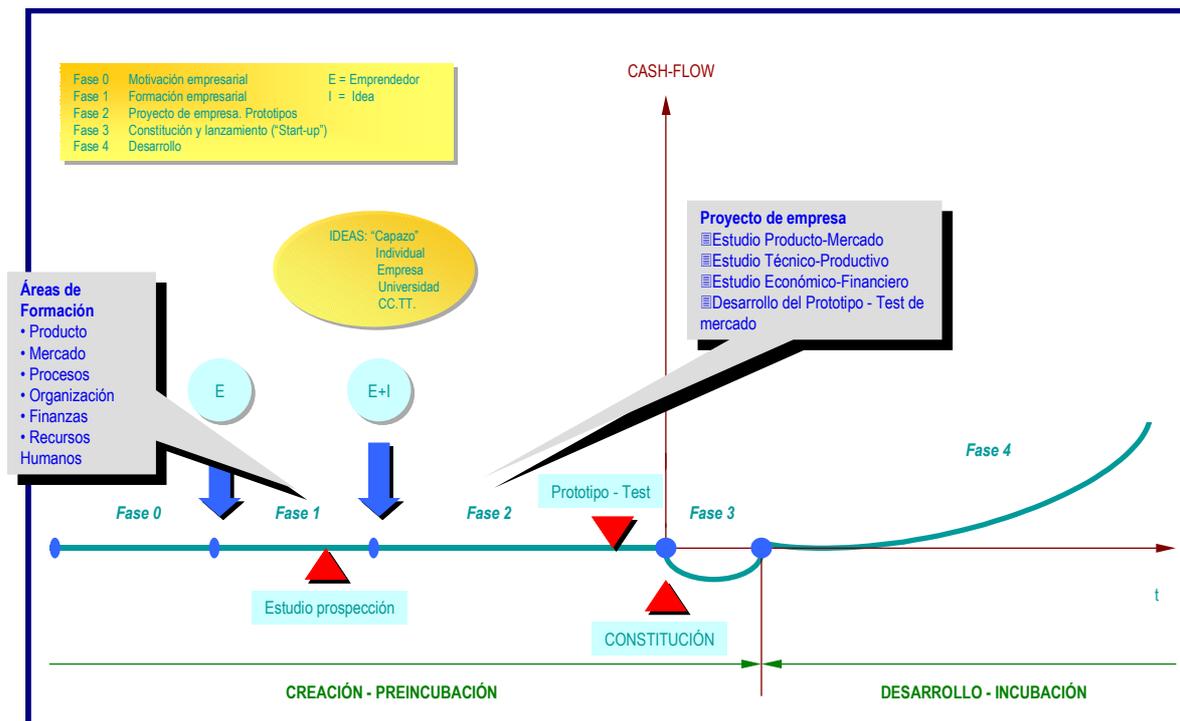
A continuación se detallan brevemente las características de formación propias de la nueva titulación:

- **Aprendizaje en equipo con empresas reales (team companies):** el nuevo grado apuesta por un proceso de aprendizaje innovador que combina el ejercicio de las competencias personales individuales a través del trabajo en equipo. De esta forma se permite la identificación y consecución de resultados mayores a nivel individual al tiempo que se desarrolla la capacidad de aprendizaje y consecución de objetivos comunes en grupo.

Los alumnos forman empresas reales (team companies) de 10-15 personas, estas son una herramienta de aprendizaje fundamental del nuevo grado cuyo fin es dotar a los alumnos de un entorno real donde experimentar durante los tres primeros años, adquiriendo las competencias prácticas necesarias para la creación y gestión de proyectos empresariales.

Estas empresas (team companies), al igual que se ha llevado a cabo en la experiencia de Team Academy en Finlandia durante los últimos 15 años, no tienen vocación de permanencia futura ya que su objetivo fundamental es el aprendizaje, por lo que en la inmensa mayoría de los casos al final del grado cesan su actividad.

Sin embargo el nuevo grado de Liderazgo emprendedor e Innovación además de estas empresas reales de aprendizaje, contempla también en su último curso un proceso de incubación de nuevas empresas centradas principalmente en los cuatro itinerarios de especialización (biociencias y salud, empresas sociales, experience economy y empresas digitales). Estas nuevas empresas creadas en el cuarto curso tanto fuera como dentro de las empresas existentes (intraemprendizaje) tienen por objetivo una viabilidad futura fuera del entorno de aprendizaje universitario.



El gráfico anterior muestra el proceso de creación de empresas fruto del trabajo llevado a cabo en la incubadora de empresas Saiolan y su implantación en el segundo ciclo especializado en emprendizaje impartido por la Facultad de Empresariales desde 2003 (Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas).

- **Experiencia internacional:** el nuevo grado hace una apuesta especial por la experiencia internacional de los alumnos, requerimiento que cada día exigen más las

empresas del entorno que operan en un entorno globalizado. Este dato de necesidad y exigencia de visión global y experiencia internacional a los nuevos graduados se ha podido constatar en las entrevistas mantenidas con empresas y directivos en el proceso de creación del título.

El programa del nuevo título de Liderazgo Emprendedor e Innovación contempla que todos los alumnos disfruten de las siguientes estancias y visitas en el extranjero:

- Unidad de emprendizaje Team Academy (Finlandia, UK, Holanda, España,...)(2 meses).
- Entorno empresarial emprendedor e innovador: Silicon Valley (EEUU), Israel,...: viaje de aprendizaje (learning journey) (2 semanas)
- Entorno empresarial países emergentes: viaje de aprendizaje (learning journey) a uno de los países BRICM (Brasil, Rusia, India, China y México...) (14 semanas)

Esta experiencia internacional podrá ser completada con la posibilidad de llevar a cabo el proyecto final de carrera en y con empresas y universidades en el extranjero.

- **Alumnos protagonistas en el proceso de aprendizaje teórico-práctico:** la metodología de aprendizaje definida permite que el alumno asuma el papel primordial en el proceso de aprendizaje. De esta forma se evoluciona de un rol pasivo, controlado, teórico y sujeto a una evaluación y calificación puntual semestral a un rol activo, auto responsable, teórico-práctico y sujeto a un proceso de evaluación continuo y calificación semestral.

Del mismo modo se asume un cambio en el rol del profesorado cuya función evoluciona de la de ponente magistral a la de un agente facilitador del proceso de aprendizaje del alumno a nivel individual y de equipo.

La lectura de libros y la posterior elaboración de un informe (essay) de cada uno es uno de los pilares del rol del alumno en el proceso de aprendizaje. De esta forma, el nuevo grado contempla que cada alumno deberá leer de media entre 40 y 60 libros a lo largo de la carrera. Estos libros son elegidos por el alumno de una lista propuesta por materias y competencias siendo algunos de lectura obligatoria.

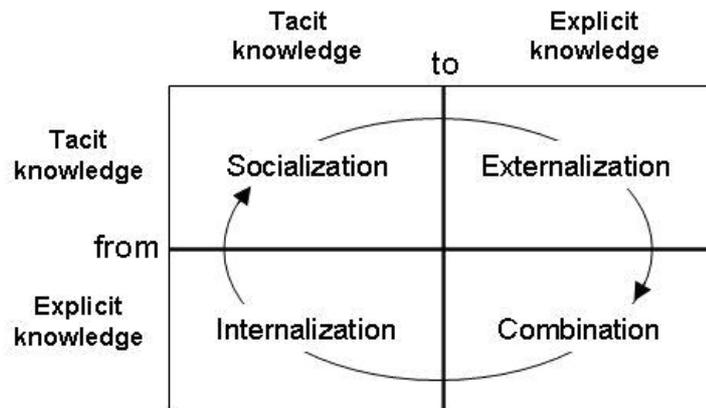
Los alumnos desde sus empresas (team companies), como fruto de un trabajo individual y en equipo previo, llevarán a cabo proyectos con empresas, siendo ellos los protagonistas de todo el proceso y contando con el apoyo y supervisión de los tutores/profesores en el desarrollo de los proyectos.

La existencia de un proceso de evaluación 360% que incorpora la valoración de compañeros, tutores, profesores, clientes y proveedores asegura la evolución en el aprendizaje donde el alumno es máximo responsable y protagonista.

- **Aprendizaje integral por procesos a través de un conocimiento implícito:** El nuevo grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación toma como modelo de referencia la teoría de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi) y su aplicación práctica en el modelo de enseñanza finlandés.

Este modelo de aprendizaje integral por procesos es una evolución de la lógica histórica del aprendizaje por materias estancas y aisladas a un modelo de aprendizaje

fundamentado en los procesos que permitan la interconexión entre materias así como el desarrollo de competencias basado en el proceso del ciclo de vida de la creación de conocimiento “autorreflexión- experimentación- retroalimentación” (Nonaka y Takeuchi).

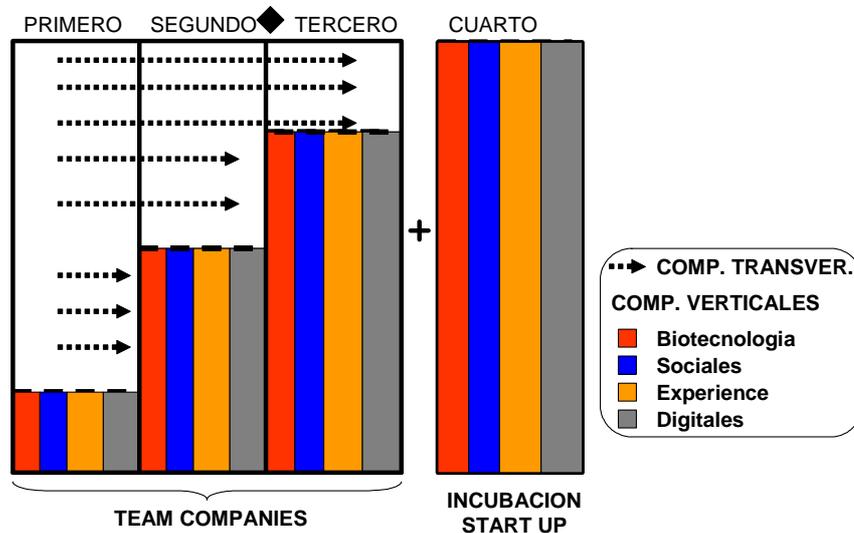


El programa del nuevo título dispone de mecanismos específicos (proyectos con empresas, evaluación 360%,...) y herramientas (contrato de aprendizaje, sesiones de diálogo...) que aseguren el paso del conocimiento explícito a un conocimiento implícito y propio por parte de los alumnos a través de la experiencia.

- **Cuatro áreas de especialización en empresas intensivas en conocimiento:** El nuevo grado no sólo se enfoca en las empresas intensivas en conocimiento dentro del ámbito empresarial general sino que además contempla cuatro ámbitos de especialización: empresas de biotecnología, empresas sociales, experience economy y empresas digitales.

El objetivo de dicha especialización es que los alumnos, previo a su graduación, puedan profundizar en la experiencia real, necesidades y oportunidades específicas de estos cuatro tipos o micro sectores de empresas. Todos ellos tienen en común el hecho de tratarse de sectores emergentes con una gran proyección de desarrollo y crecimiento futuro.

Itinerario de especialización LEINN



Los ámbitos de especialización son individuales de cada alumno y su implantación se lleva a cabo a través de la realización de proyectos con empresas que operan en los cuatro ámbitos de especialización.

- Durante los dos primeros años todos los alumnos siguen un itinerario similar con experiencias en los cuatro ámbitos de especialización.
- A final del segundo año cada alumno decidirá su ámbito de especialización y a partir de entonces combinará conocimientos teórico-prácticos del mismo realizando proyectos exclusivamente con empresas de su ámbito de especialización elegido.
- El cuarto año de incubación, cada alumno llevará a cabo su proyecto final de grado en empresas del ámbito elegido.

Este proceso de especialización está gestionado a lo largo de la nueva titulación siguiendo un itinerario gradual de conocimientos y proyectos generalistas en los primeros años a las cuatro áreas de especialización en el tercer y cuarto año (el gráfico anterior muestra visualmente la combinación de competencias transversales y verticales o de especialización a lo largo del grado).

5.1.4 Estructura de módulos, materias y asignaturas

El plan de estudios de la titulación de Graduado en Liderazgo Emprendedor e Innovación constituye una formación diseñada de forma coordinada y organizada con objeto de responder con eficacia a los objetivos marcados por el perfil de la titulación y en coherencia con las competencias del título definidas en el punto 3. de la Memoria.

Por todo ello, y teniendo en cuenta las características de la titulación citadas, se ha estructurado la misma en **Módulos**, entendidos como unidades académicas que incluyen varios procesos y materias. Los módulos definidos son los siguientes:

0. FUNDAMENTOS DE LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

1. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: Desarrollo de aprendizaje individual
2. EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE: Desarrollo de aprendizaje en la empresa
3. LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR: Desarrollo de aprendizaje en la comunidad
4. CIUDADANOS GLOBALES
5. EL PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS Y LA ESPECIALIZACIÓN
6. PROYECTO FIN DE GRADO

➤ **MODULO 0: FUNDAMENTOS DE LA CREACION Y GESTION DE EMPRESAS**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias básicos dentro de la creación y gestión empresarial.

Para ello incorpora las materias esenciales que tendrán que cursar los alumnos como son la estadística, matemática, economía, contabilidad de costes, ética empresarial, derecho e ingeniería de producto.

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral la adquisición de conocimientos y competencias fundamentales para de ese modo desarrollar de una manera más efectiva los siguientes módulos.

Se desarrollará durante el primer y segundo año de la titulación. Las asignaturas que componen este módulo constituyen parte de la formación básica del grado.

➤ **MODULO 1: LIDERAZGO Y GESTION DE CONOCIMIENTO: Desarrollo de aprendizaje individual**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con el proceso de creación de conocimiento y el papel fundamental que juega el liderazgo en la gestión de empresas intensivas en conocimiento. Incorpora la asimilación y gestión de herramientas fundamentales en el grado como son el contrato de aprendizaje (learning contract) o la lectura y asimilación de libros a nivel individual del alumno.

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral el rol de las personas como tractores del éxito de la gestión de empresas intensivas en conocimiento.

Se desarrolla a lo largo de toda la titulación abarcando asignaturas en los tres primeros cursos del grado.

Las asignaturas que componen este módulo constituyen parte de la formación básica y de la formación obligatoria.

➤ **MÓDULO 2: EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE: Desarrollo de aprendizaje en la empresa**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con el proceso de emprender y la importancia del disponer de un enfoque, incluso podemos hablar de devoción, a la satisfacción del cliente en las empresas intensivas en conocimiento. Incorpora la asimilación y gestión de principios fundamentales propios de una economía de la experiencia (experience economy) como son: la experimentación con el cliente, el enfoque a resultados, la gestión de la marca, o la integración y co-creación con el cliente

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral el rol de los equipos emprendedores y sus clientes como fuente de nuevas oportunidades, crecimiento y supervivencia de empresas intensivas en conocimiento.

Se desarrolla a lo largo de toda la titulación abarcando asignaturas en los tres primeros cursos del grado.

Las asignaturas que componen este módulo constituyen parte de la formación básica y de la formación obligatoria.

➤ **MÓDULO 3: LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR: Desarrollo de aprendizaje en la comunidad**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con el proceso de innovación y la importancia de la gestión de redes como motor de creación de valor en las empresas intensivas en conocimiento. Incorpora la asimilación y gestión de principios y herramientas fundamentales en el proceso de innovación en red como son: los pensamientos estratégicos, la gestión de acuerdos estratégicos o la innovación con y para el cliente.

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral el rol de la comunidad como ámbito donde se integran las empresas intensivas en conocimiento.

Se desarrolla a lo largo de toda la titulación abarcando asignaturas en los tres primeros cursos del grado.

Las asignaturas que componen este módulo constituyen parte de la formación básica y de la formación obligatoria.

➤ **MÓDULO 4: CIUDADANOS GLOBALES**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con la visión global y la actual operativa internacional de las empresas en mercados globalizados, así como la irrelevancia de las fronteras y la escalabilidad mundial para las empresas intensivas en conocimiento. Incorpora la asimilación de la dimensión global por parte de los alumnos integrando el conocimiento teórico-práctico con experiencias reales sobre el terreno a nivel internacional.

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral el rol de la visión global y la existencia de ciudadanos globales como entorno natural de oportunidades donde operan las empresas intensivas en conocimiento.

Se desarrolla a lo largo de toda la titulación abarcando asignaturas obligatorias en los tres primeros cursos del grado y asignaturas optativas en el desarrollo del proyecto final de grado en el último curso de la carrera.

➤ **MÓDULO 5: EL PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS Y LA ESPECIALIZACION**

Este módulo contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con el proceso lógico de creación de empresas, el desarrollo del plan estratégico de empresa (Start up business plan) y la gestión de nuevos proyectos empresariales. Incorpora conocimientos específicos teórico-prácticos para el desarrollo de nuevos negocios como son: la viabilidad y proyección económica financiera, la viabilidad tecnológica, o la implantación y escalabilidad del negocio.

Toma especial relevancia en este módulo el itinerario de especialización del alumno profundizando en las características, particularidades, herramientas y oportunidades existentes en uno de los cuatro tipos de empresas en sectores emergentes: empresas y emprendedores sociales, empresas de biociencias y biotecnología, empresas digitales y economía de la experiencia o servicios industriales.

Del mismo modo incorpora las prácticas de especialización en empresas estatales o extranjeras con dos bloques de 15 ECTS es de carácter obligatorio

Las diversas competencias y herramientas aprendidas en este módulo tienen como columna vertebral el proceso de creación de empresas incorporando las siguientes fases: identificación y validación del binomio equipo emprendedor-idea, el proyecto de empresa, la constitución y los primeros pasos de la nueva empresa, y la consolidación de la empresa.

Se desarrolla en el último año de la titulación abarcando asignaturas obligatorias y asignaturas optativas destacando el peso del itinerario de especialización del alumno.

➤ **MÓDULO 6: PROYECTO FIN DE GRADO**

Tiene por objeto elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias tanto técnicas como transversales trabajadas a lo largo de la titulación, favoreciendo de este modo el acercamiento de los alumnos al mundo laboral.

Se desarrollará al final de la titulación, más concretamente el primer y segundo cuatrimestre del 4 curso.

El trabajo final de grado de 6 ECTS es de carácter obligatorio, mientras que se abre una optatividad para los 20 ECTS restantes que corresponden al proyecto final de grado o desarrollo de proyecto empresarial (de nueva creación, intraemprendizaje o Erasmus).

Se desarrolla en el último año de la titulación abarcando asignaturas obligatorias y asignaturas optativas destacando el peso del desarrollo del proyecto final de grado.

A partir de los módulos definidos, se definen diferentes MATERIAS / PROCESOS entendidos estos como traccionadores que incluyen una o varias ASIGNATURAS relacionadas desde el punto de vista disciplinar de sus unidades académicas. Dichos procesos son los siguientes:

- Matemáticas financieras
- Estadística aplicada
- Contabilidad
- Derecho de la empresa
- Economía de la empresa
- Ética empresarial
- Ingeniería de producto
- Informática (Programación básica)
- Habilidades de aprendizaje individual
- Liderazgo
- Gestión del conocimiento
- Desarrollo de producto
- Emprendizaje e intraemprendizaje
- Marketing

- Liderazgo de personas
- Gestion de redes sociales
- Servicio al cliente y ventas
- Autogestion y gestion de equipos
- Pensamientos estratégicos
- Creatividad e Innovación
- Gestión de la marca
- Ingles empresarial
- Chino conversacional
- Equipos internacionales
- Ecosistemas de innovación y emprendimiento
- Oportunidades en países emergentes: países BRICM
- Talleres de liderazgo
- Programas de especialización
- Ingeniería de producto
- Programación básica
- Contabilidad financiera
- Practicas especializadas en empresas locales y en extranjero
- Trabajo final de grado: memoria de creación de empresa (start up)
- Proyecto final de grado: desarrollo de nuevos proyectos empresariales

La estructura del Título de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación es la siguiente:

| TIPO DE MATERIA | CRÉDITOS |
|----------------------|------------|
| Formación básica | 60 |
| Obligatorias | 94 |
| Optativas | 30 |
| Prácticas externas | 30 |
| Trabajo Fin de Grado | 26 |
| TOTAL | 240 |

| | | |
|---|--|---|
| FORMACIÓN BÁSICA | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Rama Ciencias sociales y jurídicas <ul style="list-style-type: none"> - Empresa - Empresa - Empresa - Empresa - Empresa - Psicología ○ Rama Ingeniería y arquitectura <ul style="list-style-type: none"> - Empresa - Informática ○ Rama Artes y Humanidades <ul style="list-style-type: none"> - Idioma moderno | <ul style="list-style-type: none"> Matemáticas financieras Estadística aplicada Contabilidad Derecho de la empresa Economía de la empresa Ética empresarial Ingeniería de producto Informática (Programación básica) Inglés Empresarial I | <ul style="list-style-type: none"> 6 6 6 6 6 6 36 8 8 16 8 8 |
| TOTAL CRÉDITOS | | 60 |

El nivel de detalle del reparto de asignaturas por cursos y semestres se indica en el siguiente cuadro:

| PRIMER CURSO | | | | | |
|---|------|------------|--|------|------------|
| Primer Semestre | Tipo | ECTS | Segundo Semestre | Tipo | ECTS |
| Inglés empresarial | FB | 4 - Anual | Inglés empresarial | FB | 4 - Anual |
| Economía de la empresa | FB | 3 - Anual | Economía de la empresa | FB | 3 - Anual |
| Informática | FB | 4 - Anual | Informática | FB | 4 - Anual |
| Derecho de la empresa | FB | 3 - Anual | Derecho de la empresa | FB | 3 - Anual |
| Matemáticas financieras | FB | 3 - Anual | Matemáticas empresariales | FB | 3 - Anual |
| Emprendizaje e intraemprendizaje I | OB | 3 | Habilidades de aprendizaje individual I | OB | 3 |
| Liderazgo I | OB | 3 | Desarrollo de producto I | OB | 3 |
| Gestión del conocimiento I | OB | 3 | Autogestión y gestión de equipos I | OB | 3 |
| Equipos internacionales | OB | 5 | Gestión de redes sociales I | OB | 3 |
| TOTAL | | 31 | TOTAL | | 29 |
| SEGUNDO CURSO | | | | | |
| Primer Semestre | Tipo | ECTS | Segundo Semestre | Tipo | ECTS |
| Ingeniería de producto | FB | 4 - Anual | Ingeniería de producto | FB | 4 - Anual |
| Estadística | FB | 3 - Anual | Estadística | FB | 3 - Anual |
| Contabilidad | FB | 3 - Anual | Contabilidad | FB | 3 - Anual |
| Ética empresarial | FB | 3 - Anual | Ética empresarial | FB | 3 - Anual |
| Emprendizaje e intraemprendizaje II | OB | 3 | Pensamientos estratégicos I | OB | 3 |
| Liderazgo II | OB | 3 | Creatividad e Innovación I | OB | 3 |
| Marketing I | OB | 3 | Gestión de la marca I | OB | 3 |
| Servicio al cliente y ventas I | OB | 3 | OPTATIVAS | OP | 8 |
| Ecosistemas de innovación y emprendimiento | OB | 5 | | | |
| TOTAL | | 30 | TOTAL | | 30 |
| TERCER CURSO | | | | | |
| Primer Semestre | Tipo | ECTS | Segundo Semestre | Tipo | ECTS |
| Programa especialización: Empresas y Emprendedc | OP | 5 - Anual | Programa especialización: Emprendedores soc | OP | 5 - Anual |
| Programa especialización: economía de la experien | OP | 5 - Anual | Programa especialización: servicios industriales | OP | 5 - Anual |
| Programa especialización: empresas digitales | OP | 5 - Anual | Programa especialización: empresas digitales | OP | 5 - Anual |
| Programa especialización: empresas de biociencias | OP | 5 - Anual | Programa especialización: empresas de biocier | OP | 5 - Anual |
| Marketing II | OB | 3 | Autogestión y gestión de equipos II | OB | 3 |
| Emprendizaje e intraemprendizaje III | OB | 3 | Habilidades de aprendizaje individual II | OB | 3 |
| Liderazgo III | OB | 3 | Pensamientos estratégicos II | OB | 3 |
| Gestión del conocimiento II | OB | 3 | Creatividad e innovación II | OB | 3 |
| Servicio al cliente y ventas II | OB | 3 | Desarrollo de producto II | OB | 3 |
| Oportunidades en países emergentes: países BRIC | OB | 6 | Gestión de redes sociales II | OB | 3 |
| | | | Gestión de la marca II | OB | 3 |
| OPTATIVAS | OP | 4 | OPTATIVAS | OP | 4 |
| TOTAL | | 30 | TOTAL | | 30 |
| CUARTO CURSO | | | | | |
| Primer Semestre | Tipo | ECTS | Segundo Semestre | Tipo | ECTS |
| Proyecto final: nueva creación | TFG | 10 - Anual | Proyecto final: nueva creación | TFG | 10 - Anual |
| Proyecto final: nueva creación | TFG | 10 - Anual | Proyecto final: Intraemprendizaje | TFG | 10 - Anual |
| Proyecto final: nueva creación | TFG | 10 - Anual | Proyecto final: Erasmus | TFG | 10 - Anual |
| Prácticas especializadas en empresas | P | 15 | Prácticas especializadas en empresas | P | 15 |
| Trabajo fin de grado : Memoria estratégica start-up | TFG | 6 | | | |
| OPTATIVAS | | 4 | | | |
| TOTAL | | 35 | TOTAL | | 25 |
| LISTADO DE OPTATIVAS ELEGIBLES (exceptuando el programa de especialización del 3er curso) | | | | | |
| Taller: gestor de la innovación | OP | 4 | Taller: gestor de la innovación | OP | 4 |
| Taller: liderazgo | OP | 4 | Taller: liderazgo | OP | 4 |
| Taller: coaching de equipos | OP | 4 | Taller: coaching de equipos | OP | 4 |
| Taller: marketing personal | OP | 4 | Taller: marketing personal | OP | 4 |
| Chino conversacional I | OP | 4 | Chino conversacional I | OP | 4 |
| Chino conversacional II | OP | 4 | Chino conversacional II | OP | 4 |
| Chino conversacional III | OP | 4 | Chino conversacional III | OP | 4 |

La oferta de asignaturas optativas de la titulación será la misma para cada uno de los tres Campus.

Complementariamente el siguiente cuadro presenta un resumen del plan de estudios del título, incluyendo los módulos que hacen parte de la estructura curricular y los créditos asignados a cada curso académico:

Liderazgo Emprendedor e Innovación

| MÓDULOS | PORCENTAJES | 1er curso | 2º curso | 3er curso | 4º curso |
|---|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Fundamentos de la Creación y Gestión de empresas | 52ECTS= 21% | 26 | 26 | 0 | 0 |
| Liderazgo y gestión del conocimiento | 27ECTS= 11.2% | 9 | 6 | 12 | 0 |
| Emprender y el enfoque cliente | 27ECTS = 11.2% | 9 | 6 | 12 | 0 |
| La innovación en red como motor de creación de valor | 24ECTS= 10% | 3 | 9 | 12 | 0 |
| Ciudadanos globales | 36ECTS= 15% | 13 | 9 | 10 | 4 |
| El proceso de creación de empresas y la especialización | 48ECTS= 20% | 0 | 4 | 14 | 30 |
| Proyecto fin de grado | 26ECTS= 11% | 0 | 0 | 0 | 26 |
| Total | | 60 | 60 | 60 | 60 |

5.1.5 Particularidades del programa semipresencial

La metodología de aprendizaje del itinerario semipresencial del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación permite al alumno una mayor flexibilidad en el proceso de aprendizaje, ya que el propio alumno puede decidir cuándo trabajar y a qué ritmo dentro del programa marcado.

La metodología de aprendizaje a distancia tiene como plataforma el Campus Virtual de Mondragon Unibertsitatea (en el cual ya existen grados y posgrados en modalidad online y semi-presencial), descrita dentro del apartado 7 de la memoria. Esta vía de comunicación entre docente y alumno permite la transferencia de conocimiento y pone a disposición de los alumnos materiales y recursos pedagógicos en diferentes soportes (audios, videos, informes, presentaciones, etc.). Esta plataforma de Campus Virtual interactúa en forma síncrona con los alumnos, eliminando las distancias y posibilitando una interacción a tiempo real entre alumnos y profesor.

Los alumnos dispondrán de la Guía Académica para la orientación del estudiante, donde se encuentra recogida información actualizada acerca del plan de estudios, el calendario académico, los programas de las asignaturas con la descripción de sus objetivos, contenidos, competencias, resultados de aprendizaje, actividades formativas y sistemas de evaluación.

La tutoría a través de medios telemáticos y virtuales (chat, correo electrónico, atención telefónica) adquiere un papel especialmente relevante. Fomenta la participación activa de los estudiantes y promueve la comunicación entre profesores y estudiantes.

Así mismo, esta modalidad contempla la obligatoriedad de una serie de sesiones de equipo unas a través de la Plataforma Virtual y otras de carácter presencial (presencia física con el docente), con una frecuencia de dos semanales de 4 horas de duración cada una, en las que se desarrollarán aspectos teóricos y conceptos asociados a las materias, lo que nos lleva a estimar la presencialidad total del grado en torno al 20%.

Actividades Formativas

A continuación se detallan las actividades formativas especificadas para cada una de las materias/asignaturas en su el itinerario semipresencial:

L01.- Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo

Estas sesiones están planificadas en base al desarrollo de actividades relacionadas con el seguimiento constante en el proceso de aprendizaje del alumno. De esta manera, el docente se implica en la participación activa del alumno mediante las herramientas propuestas y disponibles a través del campus virtual de Mondragon Unibertsitatea. De esta forma, el docente puede supervisar, controlar y evaluar constantemente junto a los alumnos sus resultados de aprendizaje.

L02.- Realización de proyectos internos del team company

Realización por parte de los alumnos de trabajos y casos prácticos. Esto colaborará en el logro de un aprendizaje significativo de los conocimientos derivados de los contenidos de las materias y del propio aprendizaje virtual.

Para ello el alumno contara con foros virtuales y experiencias propias del estudiante, debiendo interactuar con el resto de miembros de su equipo

L03.- Realización de proyectos con empresas reales

Los alumnos deberán desarrollar proyectos reales en empresa, resolviendo casos reales con problemáticas relacionadas con las materias del grado que ayudarán a la consecución de resultados de aprendizaje vinculados a las teorías y conceptos desarrollados en diferentes asignaturas.

Sera imprescindible compartir los informes realizados en cada uno de los proyectos, a través de la plataforma virtual.

L04.- Lectura de libros y redacción de informes individuales

Los alumnos cuentan con un listado de libros clasificados en diferentes secciones (emprendizaje, liderazgo, innovación, marketing, aprendizaje,...) para que el alumno pueda interesarse por la lectura y coger hábito de lectura y por consiguiente, planificar las lecturas a realizar durante el curso. Este proceso resulta vital para los alumnos porque de esta manera podrán resolver de forma adecuada los proyectos reales en empresa, los casos prácticos planteados, etc. Los alumnos compartirán los aprendizajes obtenidos de las lecturas en los informes que colgarán en la plataforma virtual, desde donde el docente podrá evaluar los mismos y los demás participantes podrán leerlos y

compartir/discutir las aportaciones teóricas de los autores más relevantes en emprendizaje, liderazgo e innovación. Esta actividad formativa permite al alumno desarrollar capacidades de síntesis, análisis y argumentación.

L05.- Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos

Para el desarrollo de proyectos individuales y en equipo, los alumnos deben asumir posiciones de liderazgo dentro de los equipos de trabajo para que los trabajos propuestos se desarrollen de forma adecuada. Cada uno de los proyectos contará con un líder de proyecto que asumirá la posición que le permita obtener las capacidades necesarias para liderar un equipo de trabajo. De la misma manera, el alumno debe desarrollar capacidades de liderazgo personal para asimilar los contenidos presentados en el aula virtual, interactuar en foros virtuales con sus compañeros de equipo, preparar posibles dudas para las tutorizaciones, realizar las actividades de aprendizaje virtual y preparar los proyectos y la propia evaluación.

L06.- Aplicación de las TICs

Los alumnos mediante la utilización del campus virtual de Mondragon Unibertsitatea, foros, videoconferencias, etc, aplicarán las tecnologías de la información y comunicación durante todo el proceso de aprendizaje.

L07.- Seminarios, charlas y sesiones online monográficas de ponentes

Los alumnos tendrán charlas y seminarios temáticos relacionados con las materias por vías telemáticas y virtuales (videoconferencias, foros,...)

L08.- Tutoría grupal o individual y evaluación

Tutorizaciones grupales en aula fuera del campus (pudiéndose hacer en centros de emprendizaje, como HUB Madrid, Social Innovation labs, etc...): se desarrollarán varias tutorías planificadas y presenciales por asignatura que ayudarán al estudiante a la planificación, seguimiento del temario y resolución de dudas, apoyando al estudiante en el proceso de aprendizaje.

Tutorización grupal en aula virtual: se desarrollaran sesiones grupales virtuales en las que estudiantes independientemente del lugar donde se encuentren puedan realizar la tutoría de forma grupal a través del campus virtual, definiendo el día y la hora para ello. Los alumnos podrán en estas sesiones compartir sus aprendizajes tanto de los que provienen de los proyectos como de las lecturas técnicas. Tutorización individual y atención al alumno: se establecerán en todas las asignaturas horas de atención individualizada a los alumnos. El docente responsable deberá fijar en el campus virtual los días para ello, así como la franja horaria y el mecanismo a utilizar (foro, chat videoconferencia, teléfono, etc.).

L09.- Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo

Los alumnos tendrán que realizar ejercicios y casos individuales lanzados por el docente a través del aula virtual que tendrán que ser resueltos de forma individual y/o en equipo. El resultado de dichos ejercicios y casos se tendrán que entregar en todo caso a través del campus virtual.

L10.- Trabajo en equipo valoración de los temas tratados

Los alumnos ante el desarrollo de las teorías desarrolladas por el docente a través de la plataforma virtual deberán realizar un informe-trabajo de los mismos sobre su aplicabilidad a sus equipos en proyectos reales.

L11.- Tutorías de seguimiento individualizadas

A través de la plataforma individualizada e independientemente donde este realizando el Trabajo de Fin de Grado el alumno dispondrá de sesiones de tutoría a través de la plataforma virtual con el ánimo de hacer seguimiento del transcurso del Trabajo Fin de Grado y verificar que se cumplen los objetivos planificados.

L12.- Desarrollo, redacción y presentación de la memoria

A través de la plataforma virtual el alumno recibirá las pautas de cómo desarrollar, redactar, dar formato y como presentar la memoria del Trabajo Fin de Grado, para ello el docente junto con el alumno programarán sesiones periódicas a través de la plataforma virtual.

L13.- Desarrollo de competencias personales y profesionales

A través de la plataforma virtual el alumno analizará y autoevaluará junto con el docente la situación actual de sus 21 competencias personales y profesionales. El docente junto con el alumno establecerá un programa de sesiones para el desarrollo competencial que será revisado periódicamente.

Evaluación

La evaluación de la modalidad semipresencial mantiene las mismas bases de evaluación que la modalidad presencial, teniendo en cuenta todas las actividades necesarias para evaluar a los estudiantes a través de los resultados de aprendizaje en los que se concretan las competencias adquiridas en cada materia. Se tendrán en cuenta los informes de las lecturas, los informes de los trabajos realizados (proyectos individuales, en equipo y en empresa) y la participación del estudiante en las actividades formativas realizadas en tutorías, foros, etc, compartidas previamente en la plataforma virtual.

A continuación se detallan más concretamente las actividades de evaluación:

- a. Pruebas individuales presenciales
- b. Participación en los Foros del Campus virtual sobre los temas propuestos (sesiones de equipo).
- c. Realización de los informes de los trabajos individuales y en grupos.
- d. Informes de las lecturas realizadas.
- e. Realización de trabajos relacionados con los contenidos de la asignatura
- f. Diseño de materiales didácticos en soportes convencionales y en TIC
- g. Elaboración y presentación de trabajos académicos expositivos, orales y escritos.
- h. Portfolio de aprendizaje (donde se almacenan todos los documentos desarrollados, resultados de aprendizaje) con registro de ensayos, reflexiones, trabajos, diseños didácticos y autoevaluación

5.1.6 Sistema de evaluación

Un método de enseñanza diferente requiere un sistema de evaluación diferente. En el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación LEINN partimos del modelo de evaluación utilizado en Team Academy Finlandia: el Rocket Model y añadimos a este algunas de las particularidades de nuestro propio contexto y nuevos módulos que complementan el proceso de aprendizaje.

En este documento se resume el proceso de evaluación utilizado, los elementos considerados, la mecánica de evaluación y los criterios de aprendizaje que cada *team learning cooperative* (forma de llamar a los equipos/empresas) en LEINN debe cumplir.

Nuestro sistema de evaluación es holístico e integrador, las razones para ello son:

1. Crear un sistema de evaluación acorde con las dinámicas de equipo que garanticen y promuevan el proceso de aprendizaje de los alumnos.
2. Facilitar el aprendizaje del equipo a través del aprendizaje individual.
3. Asegurar el cumplimiento integral de los procesos de aprendizaje contenidos en el Rocket Model de Team Academy Finlandia.
4. Posibilitar el logro de las 21 competencias en las categorías de “emprender en equipo”, “aprender en equipo” y “liderar en equipo” por parte de los alumnos de la titulación.

5.1.6.1 Elementos de la evaluación

El sistema de evaluación de LEINN incluye cinco elementos¹⁴:

1. El módulo 0 de **herramientas técnicas básicas** que contribuyen al desarrollo de los conocimientos y competencias básicos dentro de la creación y gestión empresarial.
2. El **Rocket Model** desarrollado por Team Academy Finlandia, que contiene a su vez tres motores de aprendizaje con 12 procesos en total. Este modelo desarrolla la trayectoria emprendedora que toda *team learning coop* debe superar de forma colectiva.
3. El módulo de desarrollo de una **ciudadanía global** en el que se agrupa el aprendizaje adquirido durante las estancias internacionales realizadas por los alumnos y las competencias idiomáticas (inglés y chino).
4. El módulo de **creación de empresas y especialización** que contribuye al desarrollo de los conocimientos y competencias relacionadas con el proceso lógico de creación de empresa y la trayectoria de especialización de los alumnos.
5. El módulo de **proyecto final de carrera** orientado al lanzamiento de nuevas empresas (*start-up*) o negocios (intraemprendimiento) y que tiene por objeto elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias tanto técnicas como transversales trabajadas a lo largo de la titulación.

En el plan de estudios la estructura curricular recoge los siguientes módulos de aprendizaje:

- Motores de aprendizaje (Rocket Model)
0. FUNDAMENTOS DE LA GESTION Y CREACION DE EMPRESAS
 1. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO: Desarrollo de aprendizaje individual
 2. EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE: Desarrollo de aprendizaje en la empresa
 3. LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR: Desarrollo de aprendizaje en la comunidad

¹⁴ Ver en los Anexos 1 y 2 la representación gráfica del sistema de evaluación de LEINN.

4. CIUDADANOS GLOBALES
5. EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y LA ESPECIALIZACIÓN
6. PROYECTO FIN DE GRADO

Para el seguimiento y operativa de evaluación se utilizan diferentes herramientas atendiendo a la naturaleza y tipología de los módulos arriba mencionados:

- a. **Formación básica:** en este apartado incluimos las asignaturas que forman parte del módulo 0: Fundamentos de la gestión y creación de empresas, asignaturas que se desarrolla a lo largo de los dos primeros años del Grado y los idiomas que se imparten dentro del módulo Ciudadanos Globales desarrollados también a lo largo de los tres primeros años del Grado.

Todas las asignaturas se evalúan mediante el sistema de evaluación continua a través del cual se proporciona una información constante a lo largo del proceso de aprendizaje. Dentro de esta evaluación se contemplan diferentes actividades (pruebas, tests, trabajos,..etc) que dan como resultado la nota final de la asignatura.

- b. **Especialización y proceso Start up:** en este apartado incluimos las asignaturas que forman parte del módulo 5: El proceso de creación de empresas y la especialización, asignaturas que se cursan a lo largo de los dos últimos cursos del Grado.

En el caso de la especialización los teampreneurs desarrollan proyectos específicos en el ámbito de especialización elegido. Dichos proyectos se desarrollan en los talleres impartidos por los expertos de los sectores de especialización. Es el experto el que evalúa la adquisición de las competencias obtenidas por los teampreneurs, basándose en los proyectos trabajados.

En el caso de la asignatura Start up los teampreneurs elaboran un plan de negocio teniendo en cuenta los aspectos clave requeridos para la puesta en marcha de una idea de negocio. En el proceso participan diferentes expertos que imparten talleres para la adquisición de las competencias necesarias; a su vez los expertos realizan un seguimiento continuado de la aplicación práctica de dichos conocimientos en el desarrollo de su proyecto.

- c. **Proyecto Fin de Grado:** en este apartado incluimos la asignatura incluida en el módulo 6: Proyecto Fin de Grado, desarrollado en el último curso de la titulación. La culminación del proyecto fin de grado es la presentación de una Memoria académica que describe el trabajo realizado a lo largo del desarrollo del proyecto. Para garantizar el éxito en el desarrollo del proyecto los teampreneurs cuentan con un seguimiento periódico y constante por parte de dos tutores: tutor académico de la Facultad y tutor de la empresa. En la valoración final se crea un tribunal constituido por tres personas que junto a los tutores acordarán la nota final del proyecto.

- d. **Rocket Model:** en este apartado incluimos las asignaturas del módulo 1: Liderazgo y gestión del conocimiento, Módulo 2: Emprender y el enfoque del cliente y Módulo 3: La

innovación en red como motor de creación de valor. Estas asignaturas se imparten en los 3 primeros años de la titulación. Del mismo modo se incluyen las asignaturas de viajes de aprendizaje del módulo 4: Ciudadanos Globales desarrollados en los tres primeros cursos de la titulación.

Para el seguimiento y operativa de evaluación se utilizan a su vez tres herramientas:

1. Evaluación del proceso emprendedor mediante el Rocket Model y los módulos complementarios
2. Evaluación 360º del perfil de competencias y desempeño individual
3. Herramienta de gestión del tiempo individual
4. Portfolio personal

La primera herramienta consiste en un proceso de exploración colectivo de los pasos dados en el cumplimiento de los indicadores del Rocket Model de Mondragon Team Academy. Esta exploración se hará 2 veces al año durante una sesión de diálogo a la que asistirán los miembros del equipo y su teamcoach. Existen múltiples indicadores de acuerdo con el Rocket Model así como unos indicadores básicos recogidos en la herramienta “MTA Scorecard” que miden (Facturación de la empresa, visitas a clientes, puntos de los libros leídos, horas y desarrollo de proyectos).

La evaluación 360º consiste en dos partes. La sesión de feedback individual 360º con los miembros del equipo y el teamcoach en la que utilizamos la herramienta “Kehateoria” de Rauno Korpi. Y la revisión de las 21 competencias¹⁵ que componen el perfil de habilidades de la titulación dentro de tres categorías antes mencionadas. Esta herramienta se introduce a lo largo del segundo curso del Grado.

Esta evaluación se realiza teniendo en cuenta la opinión personal, la de los miembros del equipo, de los clientes de los proyectos y el teamcoach lo valida finalmente.

La herramienta de gestión del tiempo individual considera el seguimiento y control diario de las dedicaciones horarias del *teampreneur* en las distintas actividades relacionadas con el modelo educativo. Existen seis categorías de actividades: (1) *Training sessions* (sesiones de diálogo), (2) Proyectos, (3) Acciones relacionadas con las posiciones de liderazgo, (4) Realización de sesiones de cristalización, (5) Visitas a clientes y socios, (6) Lectura de libros y redacción de ensayos.¹⁶

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 las *team learning cooperatives* identificados a través del análisis del Rocket Model en cada caso. El 30% restante supondrá un incremento adicional y

¹⁵ Ver en el Anexo 5 el Perfil Competencial de LEINN

¹⁶ El control de horas individual se realiza utilizando una plantilla en Excel que se completa cada semana, recogiendo las actividades realizadas en ese periodo.

se basará en el desempeño individual de cada teampreneur y el grado de adquisición del perfil competencial de LEINN.

5.1.6.2 Periodos y documentación

El análisis colectivo de los resultados alcanzados en el Rocket Model se realizará 2 veces al año (el último día de cada semestre en Enero/Febrero y Junio), en una sesión de diálogo con la asistencia de todos los teampreneurs y su teamcoach.

Con el objeto de realizar un proceso de evaluación efectivo, cada team coop tiene que estar preparada para el día del análisis. Por una parte tiene que encontrar y analizar la información de que dispone acerca del equipo. Será necesario presentar la información que se comenta a continuación en formato resumido.

Hacer un buen trabajo previo es un requisito para describir el desarrollo de la *team learning cooperative* durante los días de evaluación. De esta manera habrá más tiempo para dialogar acerca de los temas más importantes. En otras palabras, es una pérdida de tiempo presentarse a la evaluación sin haberse preparado previamente.

Las medidas utilizadas en este sistema de evaluación son:

1. *Chronos*, herramienta de gestión de tiempo individual con el detalle de horas dedicadas a cada actividad. Contar las horas trabajadas en cada equipo de proyecto.
2. Los puntos adquiridos por libros leídos en el equipo (promedio/persona)
3. Libros de innovación leídos en la team coop (en total)
4. El número de visitas a clientes (desde el día que el equipo empezó a trabajar)
5. El número de ofertas hechas por el equipo a sus clientes (desde el día que el equipo empezó a trabajar)
6. El número de ofertas aceptadas por los clientes (desde el día que el equipo empezó a trabajar)
7. El número de proyectos realizados. Clasificados por categorías: A, B o C
8. El número de clientes. Clasificados por categorías: A3, A2 y A1
9. La facturación + IVA obtenida a través de nuevos productos y conceptos (desde que el equipo comenzó).
10. El número de sesiones de cristalización hechos a clientes (incluir un resumen)
11. Facturación de la *Team Learning coop* al año + IVA + beneficios
12. El número de herramientas de innovación utilizadas (incluir un resumen)
13. El plan de marketing de la *Team Learning coop*
14. El material o recursos de marketing generados para la *Team Learning coop*

15. El plan para los viajes de aprendizaje: San Francisco y Chindia (incluir la estimación de dinero necesaria para por el equipo para realizar el viaje).
16. Portafolio de aprendizaje personal online.

Adicionalmente cada miembro del equipo debe recoger todos los documentos y datos necesarios que puedan ser evidencias dentro del proceso de evaluación. Cada equipo puede tener sus propios indicadores y formas de trabajo, por lo que los datos adicionales también pueden variar. Todos los materiales y documentos recogidos se colocarán juntos en un único lugar y harán parte del portafolio individual y del equipo.

En el resto de módulos y asignaturas no sujetos al proceso de evaluación del Rocket Model, la evaluación en el semestre correspondiente a dicha asignatura.

Una vez finalizadas todas las actividades de la materia, se procede al cálculo ponderado en función del peso de cada una de las actividades sobre cada una de las competencias de la materia, obteniéndose por un lado la calificación de la competencia y por otra la calificación de la materia/asignatura, la cual y siguiendo lo establecido en el artículo 5 del RD 1125/2003 se califica en un rango entre 0 y 10 con un decimal.

5.2 PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA MOVILIDAD DE LOS ESTUDIANTES PROPIOS Y DE ACOGIDA. DEBE INCLUIR EL SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y ACUMULACIÓN DE CRÉDITOS ECTS.

El modelo educativo de Mondragon Unibertsitatea promueve la internacionalización de sus estudiantes sobre la base de tres pilares, por un lado, a la colaboración y suscripción de Convenios con otras Universidades e Instituciones internacionales y la participación en redes internacionales de investigación, y por otro lado, a la formalización de acuerdos con empresas ubicadas en el extranjero.

En la Facultad de Ciencias Empresariales impulsamos y facilitamos la participación de nuestros estudiantes en programas de movilidad entre nuestro Centro y otras Universidades tanto Nacionales como Europeas e Internacionales.

La participación en estos programas de intercambio posee un alto valor formativo, permitiendo que nuestros estudiantes participen y conozcan la realidad social y cultural de otras universidades y países y perfeccionen, en su caso, el conocimiento de idiomas extranjeros.

La movilidad de nuestros estudiantes se articula, fundamentalmente, mediante los Programas impulsados por la Unión Europea (así el Programa de Aprendizaje Permanente – ERASMUS - 2007-2013) y otros convenios bilaterales específicos suscritos con otras Universidades e Instituciones internacionales. La movilidad se articula así mismo, mediante la suscripción de Convenios de Colaboración con empresas ubicadas en el extranjero, atendiendo particularmente a las cooperativas pertenecientes al Grupo Mondragon Corporación Cooperativa. Con esta finalidad, facilitamos la difusión y el conocimiento de los diversos Programas de intercambio vigentes y ayudas para la financiación de las estancias, así como información complementaria referida al alojamiento, tramitación administrativa y requisitos académicos exigidos en cada caso.

El **Sistema de reconocimiento y acumulación de créditos** de los estudiantes propios se basa en los siguientes presupuestos:

- Alumno y coordinador de título acuerdan qué materias / asignaturas cursará el alumno a lo largo de su estancia y qué materias se le reconocerán cuando se reincorpore a los estudios en esta Facultad.
- La propuesta se recoge en el Learning Agreement.
- El alumno puede proponer cambiar el Learning Agreement original, pero debe argumentar los motivos de dicha modificación.
- Si el coordinador de título considera suficientemente motivada la propuesta, admite la modificación.
- Cuando el alumno finaliza la estancia en el extranjero se le reconocen los créditos dejados de cursar en la Facultad con una carga lectiva total en créditos similar a la que acredita haber obtenido en la Institución extranjera (según el Learning Agreement).
- Los créditos reconocidos según lo recogido en los apartados anteriores, serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre. Las calificaciones de las materias correspondientes a los créditos reconocidos por estancias de movilidad será la media ponderada del producto entre la calificación obtenida por el alumno en cada una de las materias por el número de créditos asignado a cada una de ellas.
- Como se ha indicado anteriormente, en el expediente académico del alumno se recogerán también los créditos reconocidos. En este caso se hará constar la siguiente información referida a las enseñanzas de procedencia: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.

En el Suplemento Europeo al Título se harán constar expresamente, en apartado específico, las estancias de movilidad realizadas por el alumno: la(s) universidad(es), las enseñanzas oficiales y la rama a la que estas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el nº de créditos, y la calificación obtenida.

Convenios Internacionales

| UNIVERSIDAD | PAÍS | WEB | TIPO DE ACUERDO |
|--|-------------|---|-------------------|
| Jyväskylä University of Applied Sciences | FINLANDIA | www.jamk.fi | ERASMUS |
| AnsBach Fachhochschule | ALEMANIA | www2.fh-ansbach.de | ERASMUS |
| Brno University | CHEQUIA | http://www.fbm.vutbr.cz | ERASMUS |
| Aalborg University | DINAMARKA | http://studyguide.aau.dk | ERASMUS |
| Turku University | FINLANDIA | www.tuas.fi | ERASMUS |
| University Toulouse Paul Sabatier | FRANCIA | http://meyer-waarden.com | ERASMUS |
| Université Marne la Vallée | FRANCIA | www.univ-mlv.fr | ERASMUS |
| GRUPE ESC CLERMONT, Graduate School Management | FRANCIA | http://www.esc-clermont.fr/ | ERASMUS |
| Università di Bologna - Alma Mater Studiorum I BOLOGNA | ITALIA | http://www.unibo.it | ERASMUS |
| Wroclaw University of Economics | POLONIA | www.ae.wroc.pl | ACUERDO BILATERAL |
| Lazarski School of Commerce and Law | POLONIA | http://www.lazarski.pl | ERASMUS |
| University of the West of England, Bristol | REINO UNIDO | www.uwe.ac.uk | ACUERDO BILATERAL |
| Universidade Federal de Pernambuco | BRASIL | www.ufpe.br | ACUERDO BILATERAL |
| Universidade de Sao Paulo – Riberao Preto | BRASIL | www.usp.br | ACUERDO BILATERAL |
| Minuto de Dios | COLOMBIA | www.uniminuto.edu | ACUERDO BILATERAL |
| Universidad de Antioquia | COLOMBIA | www.udea.edu.co | ACUERDO BILATERAL |
| Fundación Educativa ESUMER, Medellín | COLOMBIA | www.esumer.edu.co | ACUERDO BILATERAL |
| IDICT, Instituto de Información Científica y Tecnológica | CUBA | http://www2.idict.cu/ | ACUERDO BILATERAL |
| Monterrey- Querétaro | MÉXICO | www.itesm.mx | ACUERDO BILATERAL |
| Universidad Autónoma de Yucatán -UADY (Mérida) | MÉXICO | www.uady.mx | ACUERDO BILATERAL |
| Cavalry School of Management and Design | SINGAPUR | www.csmd.edu.sg | ACUERDO BILATERAL |

➤ MOVILIDAD DE ESTUDIANTES PROPIOS

Existen diferentes posibilidades y momentos, durante la realización de los estudios, en los que se fomenta la movilidad de los estudiantes:

□ Programa “Atzerrian Ikasi”: Estudiar en el Extranjero

Los alumnos podrán realizar estancias en universidades nacionales y extranjeras bajo el cumplimiento de determinados requisitos idiomáticos y académicos durante el 3º curso y el primer semestre del 4º curso.

Este programa gestionado por la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea tiene por objeto mejorar la calidad de la educación y reforzar su dimensión internacional, potenciando la movilidad y el reconocimiento académico de estudios y calificaciones de las estancias realizadas en el extranjero.

El Programa “Atzerrian Ikasi” permite que los alumnos de la Facultad se beneficien, en el aspecto lingüístico, cultural y educativo, de las experiencias de otros países y de sus disciplinas de estudio.

El Programa “Atzerrian Ikasi” se gestiona sobre la base de los Acuerdos de Colaboración suscritos por la Facultad de Ciencias Empresariales con Universidades tanto Nacionales como Extranjeras (Europa y otros continentes). Dependiendo de la universidad de destino, los acuerdos firmados a tal efecto responden a diferentes programas: Programa Séneca, Programa Europeo Erasmus o Acuerdos Bilaterales.

El correcto desarrollo del Programa “Atzerrian Ikasi” permite el reconocimiento de los estudios cursados en el extranjero, sobre la base de un itinerario académico diseñado por la Dirección Académica de la Facultad para cada alumno.

El diseño del itinerario académico que seguirá el alumno se realiza al amparo del Sistema de Transferencia de Créditos Académicos de la Comunidad Europea y se plasma en el Contrato de Estudios (Learning Agreement) que firman el alumno, la Universidad de origen (Mondragon Unibertsitatea) y la Universidad de destino.

La duración de las estancias será de seis meses o año completo atendiendo al destino y al momento concreto de la titulación en la que se realice.

Al final del período de estudio en el extranjero, la Universidad de destino entregará al estudiante y a la Facultad un certificado en el que confirme que ha seguido el programa de estudios convenido, así como una relación de los resultados obtenidos. Las asignaturas no superadas durante la estancia serán objeto de evaluación en la Facultad en segunda o posteriores convocatorias, en su caso.

El estudiante que participe en el Programa “Atzerrian Ikasi” está exento del pago de las tasas universitarias en el centro de destino (por concepto de tutoría, inscripción, exámenes, uso de los laboratorios y biblioteca, etc.). No obstante, la Universidad de destino podrá pedir que se abonen tasas reducidas para cubrir diferentes costes sobre las mismas bases que se aplican a los estudiantes ordinarios.

El proceso de selección de los candidatos a estudiantes participantes en el Programa “Atzerrian Ikasi” correrá a cargo del Comité de Estudios designado a tal efecto. Una vez verificados los requisitos académicos e idiomáticos requeridos por la Facultad, se seleccionarán aquellos alumnos que presenten mejor expediente académico, convocando a los posibles candidatos a una entrevista personal con el fin de recabar mayor información. Los estudiantes seleccionados firmarán la Carta de Aceptación de la plaza propuesta por la Dirección Académica.

Antes de partir al país de destino el alumno firmará un contrato con Mondragon Unibertsitatea (contrato Alumno-Mondragon Unibertsitatea) donde se reconocen las condiciones de la estancia y demás requisitos administrativos y póliza de seguro. En el caso de los estudiantes Erasmus, este contrato se firma por el Rectorado de la Universidad, tras el cual se otorgará al estudiante la Carta Erasmus.

La estancia en la Universidad de destino será supervisada por el Profesor tutor del alumno de la Facultad de Ciencias Empresariales que le corresponda según el curso en que se encuentre matriculado. Eventualmente, responsables de la Facultad realizarán visitas de trabajo a la Universidad de acogida para realizar un seguimiento más próximo de la estancia.

A su regreso, el estudiante deberá aportar a la Secretaría Académica la siguiente documentación:

- Documento justificativo de la estancia expedida por la Universidad de acogida.
- Informe valorativo del estudiante.

□ **Realización de Proyecto Fin de Grado**

El Proyecto Fin de Grado tiene por objetivo elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias, tanto técnicas como transversales, adquiridas durante el desarrollo de la titulación, favoreciendo de esta forma, el acercamiento de los alumnos al mundo laboral.

El Proyecto Fin de Grado se puede realizar en el entorno o en el extranjero. La realización del Proyecto en el extranjero permite al alumno beneficiarse, en el aspecto lingüístico, cultural, educativo y práctico, de las experiencias de otros países.

La realización del Proyecto Fin de Grado en el extranjero se realiza sobre la base de acuerdos que la Facultad de Ciencias Empresariales tiene suscritos con empresas, instituciones y universidades. Las estancias en Europa se organizarán fundamentalmente de acuerdo con los Programas Europeos vigentes en cada momento ó Convenios Bilaterales suscritos a tal efecto.

En el proceso de asignación de Proyecto Fin de Grado participa el Comité de Asignación de Proyectos de la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, y

se tienen en cuenta criterios tales como: los requisitos exigidos por la empresa, la ubicación de la empresa, las preferencias del alumno, etc.

La Facultad realizará una selección de los candidatos para realizar el Proyecto Fin de Grado en el extranjero atendiendo a su dominio de idiomas extranjeros y expediente académico. El alumno deberá acreditar un buen nivel de idioma inglés en todo caso, y alemán y francés cuando la estancia se realice en Alemania o Francia.

El Comité de Asignación de Proyectos analizará las solicitudes, que cumpliendo con los requisitos académicos y de idiomas, presenten mejor expediente académico, convocando a los posibles candidatos a una entrevista personal con el fin de recabar mayor información.

Los estudiantes seleccionados firmarán la Carta de Aceptación de la plaza propuesta por la Dirección Académica.

Antes de partir al país de destino, el alumno firmará un contrato administrativo que vinculará a la empresa o entidad receptora, la Facultad de Ciencias Empresariales y el estudiante.

Igualmente, la Facultad de Ciencias Empresariales contratará una póliza de seguro que cubra la actuación del estudiante durante su estancia en el extranjero.

La estancia en el país de destino será supervisada por el Profesor tutor del alumno en la Facultad de Ciencias Empresariales y un tutor en la Universidad, Empresa o Institución de acogida.

Eventualmente, responsables de la Facultad realizarán visitas de trabajo al país de acogida para realizar un seguimiento más próximo de la estancia.

A su regreso el estudiante deberá aportar al Departamento Relaciones Universidad-Empresa Internacionales la siguiente documentación:

- Documentación referida al Proyecto Fin de Grado: Memoria
- Informe valorativo del estudiante

El informe valorativo se debe aportar dentro de la semana siguiente al regreso. La documentación referida al Proyecto Fin de Grado seguirá la tramitación ordinaria para su presentación y defensa.

Los créditos reconocidos según lo recogido en los apartados anteriores, serán calificados con calificaciones numéricas, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 5 del R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre. Las calificaciones de las materias correspondientes a los créditos reconocidos por estancias de movilidad, será la media ponderada del producto entre la calificación obtenida por el alumno en cada una de las materias por el número de créditos asignado a cada una de ellas.

En ambos casos, tanto en el expediente académico como en el Suplemento Europeo al Título, se harán constar expresamente en apartado específico las estancias de movilidad realizadas por el alumno: la(s) universidades, las enseñanzas oficiales y la rama en la que éstas se adscriben; las materias y/o asignaturas obtenidas y el número de créditos, y la calificación obtenida.

□ Ayudas para financiar la movilidad

Todas las estancias en el extranjero cuentan con una financiación, que dependiendo del tipo de estancia, el país en el que se realice, la duración de la misma... será de una cuantía diferente. Existen diferentes posibilidades y momentos durante la realización de los estudios en los que se fomenta la movilidad de los estudiantes y las ayudas financieras que se gestionan en cada caso son las siguientes:

- Programa “Atzerrian Ikasi”: Estudiar en el extranjero.

La Facultad gestiona la ayuda financiera para los estudiantes que participan en el programa “Atzerrian Ikasi”, otorgada por las siguientes entidades:

| Entidad | Tipo de ayuda |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Gobierno Vasco Gobierno de Navarra | Cualquier destino en el extranjero |
| Erasmus | Estancias en universidades Europeas |
| Diputación Foral de Gipuzkoa | Estancias en universidad de Aquitania |
| Kutxa Caja Vital BBK | Cualquier destino en el extranjero |

- Realización del Proyecto Fin de Grado en el extranjero

Existen tres posibilidades para la realización del Proyecto Fin de Grado en el extranjero: Proyecto Profesional, Prácticas Especializadas y Estudios Complementarios en otras Universidades. Para cada una de las modalidades, la Facultad gestiona las ayudas financieras otorgadas por las siguientes entidades:

| Entidad | Tipo de ayuda |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Gobierno Vasco Gobierno de Navarra | Cualquier destino en el extranjero |
| Erasmus | Universidades y Empresas Europeas |
| Diputación Foral de Gipuzkoa | Universidades y Empresas de Aquitania |
| Kutxa Caja Vital BBK | Cualquier destino en el extranjero |

En el caso del Proyecto Especializado, las empresas en las que los alumnos realizan el proyecto suelen ofrecer una bolsa de ayuda a los estudiantes. Esta ayuda no es obligatoria aunque si recomendable y la cuantía la fija la propia empresa, siendo normalmente la Facultad la que realiza dicha gestión de intermediario.

➤ ESTUDIANTES DE ACOGIDA

La Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea abre sus puertas a todos los estudiantes extranjeros que deseen participar en la formación que se oferta, poniendo a su disposición una serie de servicios y estructura de acogida para que su estancia sea óptima.

Se apoya en la localización del alojamiento deseado, cursos de euskera y español para aquellos estudiantes extranjeros en programas de intercambio, actividades extraescolares, deportivas y culturales, que facilitan la integración en nuestra región, además de la infraestructura de cada facultad que permiten un adecuado entorno para sus estudios (biblioteca, acceso a ordenadores, etc.).

A pesar de que el contexto lingüístico de Mondragon Unibertsitatea es el de un entorno bilingüe con el euskera y el español como principales lenguas de la universidad, en el Título de Graduado en Liderazgo Emprendedor e Innovación se impartirán asignaturas en inglés a lo largo de los dos últimos cursos de la titulación, ofertando de esta forma una educación trilingüe.

Los estudiantes interesados en estudiar en Mondragon Unibertsitatea, deberán contar con determinadas formalidades administrativas, que difieren según el país-origen de procedencia del estudiante. Estas formalidades se refieren a la obtención previa de visado, tarjeta de residencia, seguro médico, certificado de solvencia y seguro de accidentes y responsabilidad civil.

Los estudiantes extranjeros deberán probar así mismo, su pertenencia e inscripción en una Universidad colaboradora, su expediente académico y la Carta de Recomendación de la Universidad de origen.

La Dirección Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales diseñará, junto con los responsables de la universidad de origen un itinerario académico para cada estudiante de acogida. Este itinerario se realiza al amparo del Sistema de Transferencia de Créditos Académicos de la Comunidad Europea y se plasma en el Contrato de Estudios (Learning Agreement) que firman el alumno, la Universidad de origen y la Universidad de destino (Mondragon Unibertsitatea).

En cuanto al sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS, podemos señalar que los créditos cursados en nuestra universidad por los alumnos de acogida serán reconocidos e incorporados al expediente de estos estudiantes.

La estructura de acogida de los estudiantes extranjeros, depende de los servicios de Relaciones Internacionales de la Facultad. Este servicio está compuesto por una responsable que coordina todas las actividades y trabaja en colaboración con un equipo compuesto por:

- un responsable del servicio de alojamiento que se ocupa de tramitar y asegurar la acomodación de los estudiantes extranjeros, bien en la residencia de la Facultad (Campus de Oñati) o bien en pisos de alquiler (Campus de Oñati y Bidasoa).
- un responsable del departamento de administración encargado de tramitar las solicitudes de estancia, así como las condiciones ligadas a la misma en materia de seguros, visados etc.
- un responsable académico que tiene por misión asegurar que la oferta académica que va a recibir el estudiante se adecue a sus expectativas. Esta persona trabajará en directa colaboración con el tutor de curso que se asigna al estudiante extranjero y que es el responsable directo de las incidencias académicas que tienen lugar durante la estancia.
- un responsable del servicio de deporte que informa y orienta a los estudiantes de las diversas posibilidades y actividades deportivas que pueden llevar a cabo bien en la Facultad y en la Universidad de carácter competitivo o no, tanto en el municipio de Oñati o en el de Irun.
- un responsable del servicio de cultura que dirige un grupo de cultura donde estudiantes extranjeros y propios de la Facultad desarrollan diversas iniciativas culturales y donde además los estudiantes extranjeros pueden recibir información a cerca de la agenda cultural de la Facultad y de la comarca (Alto Deba y Bidasoa) y de las diversas posibilidades de turismo existentes bien a nivel comarcal y nacional.

El responsable de Servicios Internacionales de la Facultad trabaja en estrecha colaboración y coordinación con los responsables de Relaciones Internacionales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea. Constituyen un grupo de trabajo que tiene por objeto entre otras cosas, aprovechar sinergias y coordinar y organizar actividades de forma conjunta para los estudiantes internacionales de las tres Facultades. Este grupo de trabajo, funciona bajo la dirección del Vicerrector de la Universidad y se reúne una vez al mes.

La Facultad tiene previsto un plan de acogida a los estudiantes extranjeros que contempla entre otras, las siguientes actividades:

- Recepción de las solicitudes de estancia de las universidades extranjeras colaboradoras, tanto Europeas como de terceros países.
- Selección de los estudiantes que van a cursar los estudios en la Facultad. Esta selección se refiere a aspectos académicos, nivel de idiomas y CV.
- Preparación de los beneficiarios con carácter previo a su llegada. Los estudiantes son informados sobre aspectos referidos a temas académicos y otros de orden práctico como visados o pasaporte, seguros, etc.
- Gestión del alojamiento para los estudiantes extranjeros.
- Diseño del itinerario académico que van a desarrollar y designación del tutor.
- Gestión de las prácticas en empresa que en su caso va a realizar el estudiante extranjero, siempre que su dedicación al estudio lo permita.
- Seguimiento y tutorización del alumno durante su estancia en nuestra Facultad, lo cual incluye, la asistencia a los cursos concertados o conferencias que se organicen al efecto, así como la realización de visitas a empresas de la zona.
- También se desarrollan actividades dirigidas a los estudiantes extranjeros de la universidad tales como encuentros, visitas a empresas o instituciones, actividades culturales etc. con el fin de cohesionar el grupo.
- Entrevistas puntuales con los estudiantes extranjeros con el fin de conocer su impresión acerca de la estancia, más allá de los temas académicos y recogida de su valoración y críticas tanto durante su estancia como al final de la misma en materias referidas a la organización, información previa recibida, servicios ofertados, logística, etc.
- Información constante a los responsables académicos y de relaciones internacionales de las universidades de origen acerca de los estudiantes extranjeros.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS O MATERIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE CONSTITUYEN EL GRADO EN LIDERAZGO EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN.

MÓDULO 0: FUNDAMENTOS DE LA CREACION Y GESTION DE EMPRESAS

Materia/proceso 0.1: Economía y Empresa

Materia/proceso 0.2: Creación de empresas: Gestión económica-financiera

Materia/proceso 0.3: Creación de empresas: Gestión Industrial

| | | |
|---|---|--|
| Denominación del MÓDULO | | 52 Créditos ECTS |
| FUNDAMENTOS DE LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS | | ECTS (1300 HORAS) |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| Las materias que componen este módulo se imparten principalmente en el primer año de la titulación | | |
| Competencias y resultados del aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y administrar una empresa u organización, entendiendo su ubicación competitiva e institucional e identificando sus fortalezas y debilidades. 2. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ella encomendada 3. Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de empresas y mercados 4. Identificar las fuentes de información económica relevante y su contenido 5. Interpretar la información de la empresa para la toma de decisiones 6. El alumno conoce las herramientas técnico-financieras básicas para la creación y operativa empresarial, como son: conocimiento de programación básica para la gestión de aplicaciones informáticas con especial hincapié en las plataformas Web, operativa de contabilidad y control económico-financiero de los estados contables de la empresa, y la ingeniería básica de productos incorporando elementos básicos del proceso productivo. | | |
| Requisitos previos | | |
| No se han establecido | | |
| MATERIA/PROCESO 0.1 | MATERIA/PROCESO 0.2 | MATERIA/PROCESO 0.3 |
| ECONOMÍA Y EMPRESA | CREACIÓN DE EMPRESAS: GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA | CREACIÓN DE EMPRESAS: GESTIÓN TÉCNICA |
| 18 ECTS (450 HORAS) | 18 ECTS (450 HORAS) | 16 ECTS (150 HORAS) |
| FORMACIÓN BÁSICA | FORMACIÓN BÁSICA | FORMACIÓN BÁSICA |

Actividades formativas en el itinerario presencial

Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias 15 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)
Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo 15 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)
Trabajo en equipo valoración de los temas tratados 10 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)
Lectura de libros y redacción de informes individuales 6 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6)
Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes 6 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

Sesiones de equipo en plataforma online desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias 15 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)
Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo 15 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)
Trabajo en equipo valoración de los temas tratados 10 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)
Lectura de libros y redacción de informes individuales 6 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6)
Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes 6 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)

Sistema de evaluación

Todas las asignaturas del módulo se valorarán siguiendo un procedimiento coherente. El sistema de evaluación utilizado es el de la evaluación continua a nivel individual y de equipo para cada materia (proceso) y asignatura.

Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:

- Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno.
- Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360° que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual.

El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de "stakeholders" actual de gestión empresarial.

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de los conocimientos básicos sobre las materias más fundamentales necesarios para la creación y gestión de la empresa y el contexto en el que opera; se desarrollarán materias en teoría económica, matemática, estadística, contable, jurídica y organización de empresas u organismos afines a las mismas, aplicando al análisis de los problemas criterios profesionales basados en el manejo de instrumentos técnicos.

- ✓ Materia/proceso ECONOMÍA Y EMPRESA (18 ECTS): Su objetivo es proporcionar al alumno conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa y el conocimiento básico de las Instituciones Básicas del derecho Civil y Patrimonial, así como los conocimientos jurídicos, mercantiles, laborales y tributarios aplicables al ámbito empresarial.
- ✓ Materia/proceso CREACIÓN DE EMPRESAS: GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA (18 ECTS):

Aplicar a problemas reales en el ámbito de la economía empresa fundamentos matemáticos y analizar las técnicas estadísticas necesarias para interpretar la información económica de la misma así como capacitar al alumno para desarrollar e implantar un sistema de costes.

- ✓ Materia/proceso CREACIÓN DE EMPRESAS: GESTIÓN TÉCNICA (16 ECTS): Su objetivo es transmitir y permitir al alumno conocer herramientas básicas de ingeniería e informática para la creación de empresas y desarrollo de nuevos proyectos y productos.

| | | |
|---|--|--|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 0.1 ECONOMÍA Y EMPRESA | | Créditos ECTS 18 ECTS (450 HORAS) Optativa/Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten en el primer curso del grado, siendo de formación básica. Las tres asignaturas de esta materia son: <p style="text-align: center;"> Economía de la empresa – 1er curso Derecho Empresarial – 1er curso Ética empresarial – 2 curso </p> | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. Entender la ubicación competitiva e institucional de la organización identificando sus fortalezas y debilidades. 2. Interpretar la información de la empresa para la toma de decisiones 3. Conocer las diferentes funciones que hay dentro de una empresa: producción, financiera, comercial y organización. 4. Lograr el dominio de la gestión de documentos empresariales en relación con las distintas funciones empresariales. 5. Conocimiento de la normativa vigente en materia de derecho civil, mercantil, administrativo, fiscal y laboral aplicable en el ámbito de la empresa respecto a la organización y la actividad empresarial. 6. Capacidad para buscar, aplicar e interpretar la normativa jurídica aplicable a la empresa en cada caso. | | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | |
| ASIGNATURA Economía de la Empresa 6 ECTS, 150 horas Formación básica | ASIGNATURA Derecho empresarial 6 ECTS, 150 horas Formación básica | ASIGNATURA Ética empresarial 6 ECTS, 150 horas Formación básica |

Actividades formativas para el itinerario presencial

| | |
|---|-------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |
| Trabajo en equipo valoración de los temas tratados | 4 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |

Actividades formativas para el itinerario semi-presencial

| | |
|--|-------------------------------------|
| Sesiones de equipo en la plataforma online desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |
| Trabajo en equipo valoración de los temas tratados | 4 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiarán el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar la materia a final del curso con independencia del itinerario/asignatura de especialización del alumno.
 1. Los alumnos deberán redactar un informe final por cada una de las sesiones intensivas de especialización.
 2. Los alumnos harán una presentación pública de materialización (birth giving) del aprendizaje del programa.

Breve resumen de contenidos

Economía de la empresa

Naturaleza de la empresa y el empresario
Teorías de la administración
La organización y su entorno
Elaboración de documentos empresariales
Funciones básicas de la empresa

Derecho empresarial

Fuentes del Derecho.
Persona física y jurídica.
Obligaciones
Formas jurídicas societarias, en especial SA y SL.
Registro mercantil.
Títulos valores, en especial, letra de cambio y cheque.

Teoría general de los contratos mercantiles.
Régimen jurídico de cooperativas.
Procedimiento administrativo general
Concepto de Derecho tributario
Teoría General de la Contratación laboral
Tipos de contratos
Nociones básicas de Seguridad Social
Estatuto de los Autónomos
Prevención de riesgos laborales y salud laboral

Ética Empresarial

Misión, visión y valores
Cultura empresarial
Responsabilidad social corporativa
Liderazgo ético

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 0.2 | | Créditos ECTS |
| CREACION DE EMPRESAS: GESTION ECONOMICO-FINANCIERA | | 16 ECTS (400 HORAS) Optativa/Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten en el primer y segundo curso del grado, siendo de formación básica. Las tres asignaturas de esta materia son:</p> <p style="text-align: center;">Estadística empresarial – 1er curso Matemática financiera – 1er curso Contabilidad – 2 curso</p> | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, gestionar y administrar la información económico-financiera para el registro de las operaciones de inversión y financiación. 2. Interpretar la información económico-financiera de la empresa y aportar información básica necesaria para la toma de decisiones relativas al ámbito de la Contabilidad de Gestión. 3. Proporciona herramientas básicas para poder manejar modelos matemáticos relacionados con problemas económicos 4. Conocimientos y manejo de técnicas instrumentales estadísticas útiles a la hora de interpretar la información de la empresa para la toma de decisiones. | | |
| Requisitos previos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | |
| ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA |
| Contabilidad | Estadística empresarial | Matemática financiera |
| 6 ECTS, 150 horas | 6 ECTS, 150 horas | 6 ECTS, 150 horas |
| Formación básica | Formación básica | Formación básica |

Actividades formativas del itinerario presencial

| | |
|---|---------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| Trabajo en equipo valoración de los temas tratados | 4 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |

Actividades formativas para el itinerario semi-presencial

| | |
|--|-------------------------------------|
| Sesiones de equipo en la plataforma online desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |
| Trabajo en equipo valoración de los temas tratados | 4 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiarán el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar la materia a final del curso con independencia del itinerario/asignatura de especialización del alumno.
 3. Los alumnos deberán redactar un informe final por cada una de las sesiones intensivas de especialización.
 4. Los alumnos harán una presentación pública de materialización (birth giving) del aprendizaje del programa.

Breve resumen de contenidos

Contabilidad

Introducción a la contabilidad de gestión
Conceptos básicos sobre coste
Sistemas de cálculo de costes
Metodología del cálculo de costes

Matemática Financiera

Leyes de capitalización y leyes de descuento
Teoría de rentas
Operaciones de amortización
Operaciones de empréstitos-obligaciones

Estadística Empresarial

Estadística descriptiva
Regresión MCO
Series temporales
Probabilidad

VARIABLES ALEATORIAS DISCRETAS Y CONTINUAS
ESTIMACIÓN
CONTRASTES

| | |
|--|--|
| <p>Denominación de la MATERIA/PROCESO 0.3</p> <p>CREACIÓN DE EMPRESAS: GESTIÓN TÉCNICA</p> | <p>Créditos ECTS</p> <p>16 ECTS (400 HORAS) Optativa/Obligatoria</p> |
| <p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios</p> <p>Las dos asignaturas que componen esta materia se imparten en el primer y segundo curso del grado, siendo de formación básica. Las tres asignaturas de esta materia son:</p> <p style="text-align: center;">Informática (Programación básica) – 2 curso Ingeniería de producto – 2 curso</p> | |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir los conceptos fundamentales de programación Web para el desarrollo de aplicaciones de gestión, gracias a conocimientos básicos de programación como son principalmente: HTML estático y dinámico con Javascript, Flash, PHP, Visual Basic y conocimientos básicos de Bases de datos. El alumno estará familiarizado con el uso de programas como: Dreamweaver, Macromedia Flash, Adobe Photoshop, Oracle entre otros. 2. Conocer algunos aspectos básicos del desarrollo de aplicaciones distribuidas, en particular el desarrollo de aplicaciones Web en varias capas y programación en servidor, y cuestiones claves para el desarrollo de aplicaciones de gestión como el procesamiento de formularios, el acceso a bases de datos relacionales o la generación dinámica de interfaces, así como las principales herramientas para sindicación, publicación y gestión de contenidos Web. 3. Desarrollar su propia página Web y la de su empresa (team company) asimilando la importancia de su uso y mantenimiento. 4. Valorar en el contexto del desarrollo tecnológico la importancia del Concepto de Producto y su relación con el Mercado, conociendo las diferentes fases del proceso de diseño de un producto nuevo, desde la detección de la Oportunidad en el Mercado hasta la Industrialización y Lanzamiento al mercado del nuevo producto. 5. Conocer una metodología de desarrollo de producto y aplicar las principales herramientas que facilitan, en cada una de las fases del proceso de diseño y desarrollo del producto, el cumplimiento de los objetivos de cara a conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente y la experiencia satisfactoria del usuario. 6. Aplicar las posibilidades que ofrece el diseño modular, la parametrización y la racionalización para ampliar el catálogo de la empresa disminuyendo los costes y facilitando la fabricación. Evaluar y conocer herramientas como los configuradores de producto y los de proceso. | |
| <p>Requisitos previos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| ASIGNATURA | ASIGNATURA |
|---|--|
| Informática 8 ECTS, 200 horas Formación básica | Ingeniería de producto 8 ECTS, 200 horas Formación básica |
| Actividades formativas para el itinerario presencial | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)</p> <p>Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo 5 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)</p> <p>Trabajo en equipo valoración de los temas tratados 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales 2 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6)</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes 2 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)</p> | |
| Actividades formativas para el itinerario semi-presencial | |
| <p>Sesiones de equipo en la plataforma online desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)</p> <p>Realización de ejercicios y casos individuales y en equipo 5 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)</p> <p>Trabajo en equipo valoración de los temas tratados 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales 2 ECTS (Competencias 1,2,4,5 y 6)</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes 2 ECTS (Competencias 1,2,3,5 y 6)</p> | |
| Sistema de evaluación | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico. ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiarán el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar la materia a final del curso con independencia del itinerario/asignatura de especialización del alumno. | |
| Programación básica | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Los alumnos realizarán por lo menos dos proyectos de desarrollo de página Web dinámica que incorpore: HTML, XHTML, Hojas de estilo, Flash y acceso a base de datos. Una de ellas puede ser la de su propia empresa (team company). 2. Los alumnos deberán redactar un informe final por cada una de las sesiones intensivas de especialización. 3. Los alumnos harán una presentación pública de materialización (birth giving) del aprendizaje del programa. | |
| Ingeniería de producto | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Los alumnos realizarán por lo menos dos proyectos de desarrollo de ingeniería de producto. Uno de ellos puede ser el análisis y re-ingeniería de un producto existente. 2. Los alumnos deberán redactar un informe final por cada una de las sesiones intensivas de especialización. | |

3. Los alumnos harán una presentación pública de materialización (birth giving) del aprendizaje del programa.

Breve resumen de contenidos

Programación básica

Aplicaciones Web y Web 2.0

Lenguajes de programación: HTML, XHTML, Flash, Visual Basic,...

Estándares Web y experiencia de usuario

HTML: Estructura, Elementos y tipos, Atributos, Encabezados, Tablas y Formularios.

Hojas de Estilo, JavaScript, HTML Dinámico, Programación de Servidor en Java, Bases de datos.

LIBROS:

E. Castro. «HTML con XHTML y CSS». Anaya, 2003.

D. Goodman. «JavaScript & HTML Cookbook». O'Reilly, 2003.

A. Subrahmanyam. «Programación Java Server con J2EE edición 1.3 ». Anaya Multimedia.- Wrox. 2003.

Ingeniería de producto

Introducción al concepto de producto: mercado

Proceso de lanzamiento de nuevo producto

análisis de oportunidades de mercado

Cuaderno de especificaciones

Generación del concepto de un producto

Arquitectura del producto

Ciclo de diseño de un producto nuevo y su proceso de fabricación

Métodos para el contraste y la optimización del nuevo diseño

Herramientas de simulación para la validación de un producto

Prototipado para validación del producto

Ensayos de validación y homologación del producto

Industrialización de un producto

diseño y automatización del ciclo de pedido

El proceso del LMP en un entorno disperso

LIBROS:

Ezio Manzini, "Artefactos" y "La Materia de la Invención"

Karl T. Ulrich, "Product Design & Development"

Baxter, Mike "Product Design"

Robert Tasinari "El producto adecuado"

Díaz de Santos "La calidad en el área de diseño - AIN"

G. Atshuller "Introducción a la innovación sistemática. TRIZ"

Internet Global: www.oepm.es, www.aenor.es, www.uspto.gov

R. Calero y J.A. Carta, "Fundamentos de mecanismos y máquinas para ingenieros",

McGraw Hill, 1999.

K.J. Bathe, "Finite Element Procedures", Prentice Hall, 1997.

Erdman y Sandor, "Mechanism Design. Analysis and Synthesis, Vol I", Prentice Hall, 1997.

MODULO 1: LIDERAZGO Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

Materia / proceso 1.1: HABILIDADES DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL

Materia / proceso 1.2: LIDERAZGO

Materia / proceso 1.3: GESTION DEL CONOCIMIENTO

Materia / proceso 1.4: DESARROLLO DE PRODUCTO

| | | | |
|--|---|--|--|
| Denominación del MÓDULO | | Créditos ECTS | |
| LIDERAZGO Y GESTION DEL CONOCIMIENTO | | 27 ECTS (675 HORAS) | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo de los tres primeros años de la titulación | | | |
| Competencias y resultados del aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | | | |
| <p>7. Conocer, gestionar y poner en práctica el uso de las herramientas de aprendizaje individual así como asumir la importancia de este en la competitividad de las empresas intensivas en conocimiento.</p> <p>8. Conocer, profundizar y asumir posiciones de liderazgo dentro de la empresa, cada alumno desarrolla y pone en práctica su propio estilo de liderazgo.</p> <p>9. Conocer los diferentes tipos de conocimiento, sus características y las claves del proceso de generación en la empresa, a fin de poder gestionarlo como uno de los pilares del éxito de las empresas intensivas en conocimiento.</p> <p>10. Conocer las herramientas de desarrollo de producto transformando la naturaleza intangible del conocimiento en productos y ofertas específicas para clientes reales.</p> | | | |
| Requisitos previos | | | |
| No se han establecido | | | |
| MATERIA / PROCESO 1.1 HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL / PERSONAL LEARNING SKILLS | MATERIA / PROCESO 1.2 LIDERAZGO / LEADERSHIP | MATERIA / PROCESO 1.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO / KNOWLEDGE MANAGEMENT | MATERIA / PROCESO 1.4 DESARROLLO DE PRODUCTO / OFFERING |
| 6 ECTS (150 HORAS) | 9 ECTS (225 HORAS) | 6 ECTS (150 HORAS) | 6 ECTS (150 HORAS) |
| F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | | |
| 1. Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |
| 2. Realización de proyectos internos del team company | | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |
| 3. Realización de proyectos con empresas reales | | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |
| 4. Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |
| 5. Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | | 4 etcs (Competencias 2) | |
| 6. Aplicación de las TICs | | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) | |
| 7. Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) | |
| 8. Tutoría grupal o individual y evaluación | | 1 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | | |
| 1. Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) | |

| | |
|--|---------------------------------|
| 2. Realización de proyectos internos del team company | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| 3. Realización de proyectos con empresas reales | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| 4. Lectura de libros y redacción de informes individuales | 5 ECTS (Competencias 1,2,3 y 4) |
| 5. Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 2) |
| 6. Aplicación de las TICs | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| 7. Seminarios online, charlas y sesiones monográficas online de ponentes | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| 8. Tutoría grupal o individual y evaluación | |

Sistema de evaluación

Todas las asignaturas del módulo se valorarán siguiendo un procedimiento coherente. El sistema de evaluación utilizado es el de la evaluación continua a nivel individual y de equipo para cada materia (proceso) y asignatura.

Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:

- Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno.
- Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360% que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual.

El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de "stakeholders" actual de gestión empresarial.

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de los conocimientos, aptitudes y experiencias sobre el papel individual de las personas como dinamizadores del cambio en las empresas intensivas en conocimiento. Tiene lugar un proceso evolutivo que combina la asimilación de la base teórica con la experiencia personal del alumno en proyectos reales en la empresa internamente y con clientes.

En este modulo de aprendizaje individual destacan las siguientes fases: importancia y compromiso del aprendizaje individual, desarrollo de capacidades de liderazgo, gestión del conocimiento y desarrollo de producto o capacidad de transformar el conocimiento en productos tangibles en el mercado. Estas fases de aprendizaje individual del alumno se desarrollan a través de los procesos siguientes que componen el modulo:

- ✓ Proceso de HABILIDADES DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL (6 ECTS): Su objetivo es introducir al alumno en la importancia del compromiso personal en el aprendizaje individual, dotándole de herramientas como "el contrato de aprendizaje" que le permitan al alumno no solo conocer la base teórica sino también poner en practica estas aptitudes.
- ✓ Proceso de LIDERAZGO (9 ECTS): Su objetivo es el introducir y desarrollar la importancia del liderazgo en la gestión de empresas intensivas en conocimiento. El alumno partiendo de la teoría asumirá posiciones de liderazgo en proyectos internos de su empresa (team company) y externos con clientes permitiéndole asimilar la importancia del liderazgo aplicado a experiencias y casos reales.
- ✓ Proceso de GESTION DEL CONOCIMIENTO (9 ECTS): Su objetivo es transmitir y permitir al alumno conocer las claves de la gestión del conocimiento como clave estratégica de las empresas intensivas en conocimiento. El alumno podrá poner en práctica los conocimientos teóricos a través de proyectos reales.
- ✓ Proceso de DESARROLLO DE PRODUCTO (9 ECTS): Su objetivo es desarrollar la capacidad de transformar el conocimiento en ofertas reales para clientes, de forma que el alumno asimile la importancia de transformar la dimensión física e intangible del conocimiento en productos tangibles para clientes reales.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|-------------------------------|--|---------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|---|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|---|------------------------------|--|-------------------------------|--|-------------------------------|--|---------------------------------|
| <p>Denominación de la MATERIA / PROCESO 1.1</p> <p>HABILIDADES DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL</p> | <p>Créditos ECTS</p> <p>6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios</p> <p>Las dos asignaturas que componen esta materia se imparten en el primer y tercer curso, abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;">Habilidades de aprendizaje individual I - 1º curso Habilidades de aprendizaje individual II- 3º curso</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno descubre la forma de aprender que más se adapta a él y también cómo aprovechar al máximo sus cualidades. Sabe coordinar el aprendizaje, el emprendizaje y los proyectos valiéndose del contrato de aprendizaje. 2. El alumno entiende tanto en la teoría como en la práctica cómo aprender mediante la realización de proyectos. Sabe valerse del equipo como herramienta para desarrollar habilidades personales. 3. El alumno sabe manejar las teorías sobre las herramientas de aprendizaje individual y es capaz de ponerlos en práctica. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Requisitos previos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Habilidades de aprendizaje individual I 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Habilidades de aprendizaje individual II 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Actividades formativas en el itinerario presencial</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">2 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Realización de proyectos internos del team company</td> <td style="text-align: right;">0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Realización de proyectos con empresas reales</td> <td style="text-align: right;">0.3 ECTS (Competencias 2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Lectura de libros y redacción de informes individuales</td> <td style="text-align: right;">1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</td> <td style="text-align: right;">1 etcs (Competencias 2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Aplicación de las TICs</td> <td style="text-align: right;">0.2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</td> <td style="text-align: right;">0.2 ECTS (Competencias 2, 3)</td> </tr> <tr> <td>Tutoría grupal o individual y evaluación</td> <td style="text-align: right;">1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> </table> <p>Actividades formativas en el itinerario semipresencial</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">2 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> <tr> <td>Realización de proyectos internos del team company</td> <td style="text-align: right;">0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</td> </tr> </table> | | Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | Realización de proyectos internos del team company | 0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | Realización de proyectos con empresas reales | 0.3 ECTS (Competencias 2 y 3) | Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2 y 3) | Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 2, 3) | Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | Realización de proyectos internos del team company | 0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de proyectos con empresas reales | 0.3 ECTS (Competencias 2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 2, 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.3 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|----------------------------------|
| Realización de proyectos con empresas reales | 0.3 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones online monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 2, 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Habilidades de aprendizaje individual I

1. Cada miembro sabe cómo hacer contratos de aprendizaje en nuestro equipo como un proceso continuo.
2. Todos los miembros del equipo tienen sus contratos de aprendizaje publicados en intranet para las fechas: 15.10, 15.1., 15.3., 15.5.
3. Todos los miembros del equipo tienen sus informes publicados en la intranet.
4. Todos los miembros del equipo tienen su propio plan de lectura. Los planes de lectura están en marcha y todos los miembros del equipo saben aplicar la teoría en la práctica.
5. Es algo habitual tener un diario de formación (como libro y en Excel).
6. Se ha empezado a juntar las carpetas y estas se actualizan regularmente.
7. Todos los miembros del equipo tienen al menos 40 puntos de lectura para finales de mayo.

Habilidades de aprendizaje individual II

1. Todos los miembros del equipo tienen una carpeta que es considerada una herramienta útil dentro del equipo. Las carpetas han sido examinadas con el equipo y el tutor.
2. Todos los miembros del equipo tienen al menos 120 puntos de lectura para finales de mayo.

Breve resumen de contenidos

Habilidades de aprendizaje individual I

La forma individual de aprendizaje, conocer los puntos fuertes de cada uno, planear el aprendizaje individual, usar las herramientas individuales de aprendizaje. Aprender haciendo y desarrollo de competencias personales dentro del equipo.

LIBROS:

The Learning Revolution: A Life-Long Learning Program for the World's Finest Computer - Your Amazing Brain, Gordon Dryden & Jeannette Vos, 1994

[The Power of Diversity: New Ways of Learning and Teaching Through Learning Styles \(Visions of Education\)](#) by Barbara Prashnig (Paperback - 1 May 2004)

Habilidades de aprendizaje individual II

El emprendizaje como herramienta de aprendizaje, desarrollo de competencias personales dentro del equipo y del grupo de proyecto.

LIBRO: [Emotional Intelligence](#) by Daniel P. Goleman (Paperback - 27 Sep 2005)

| | | | |
|--|--|---|--|
| Denominación de la MATERIA / PROCESO 1.2 | | Créditos ECTS | |
| LIDERAZGO | | 9 ECTS (225 HORAS) Formación Obligatoria | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;">Liderazgo I- 1º curso Liderazgo II- 2º curso Liderazgo III- 3º curso</p> | | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ El alumno conoce la base del liderazgo operativo y táctico de una empresa. Sabe cómo utilizar los instrumentos más esenciales a la hora de gestionar el trabajo: reuniones, informes, gestión del tiempo y desarrollo de las conversaciones. ○ El alumno sabe gestionar proyectos y situarlos para que sean complementarios a los objetivos y la visión de la empresa. Gestiona las redes principales y sabe cómo utilizar la red de la empresa en las operaciones comerciales. ○ El alumno conoce las bases de la planificación estratégica y el cumplimiento de la misma. Tiene el conocimiento básico de la gestión del cambio. | | | |
| Requisitos previos | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | | |
| ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA | |
| Liderazgo I 3 ECTS, 75 horas | Liderazgo II 3 ECTS, 75 horas | Liderazgo III 3 ECTS, 75 horas | |
| Obligatoria | Obligatoria | Obligatoria | |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | | |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos internos del team company | | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos con empresas reales | | 2 ECTS (Competencias 2 y 3) | |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | | 0.3 etcs (Competencias 2 y 3) | |
| Aplicación de las TICs | | 0.3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | | 0.3 ECTS (Competencias 2, 3) | |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |

| | |
|---|----------------------------------|
| Realización de proyectos internos del team company | 2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 2 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0.3 etcs (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas online de ponentes | 0.3 ECTS (Competencias 2, 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Liderazgo I

1. El alumno entiende el "Hit MR philosophy" como una filosofía de liderazgo (Desafiar el proceso, visión compartida, hacer posible la acción, enseñar el camino y animar el corazón). Más información sobre Hit Mr. philosophy: Kouzes and Posner: *The Leadership Challenge* (Jossey-Bass, 4th edition, 2007)
2. Los alumnos trabajan juntos en su propia empresa (team company).
3. Los alumnos entienden que el liderazgo es necesario en su empresa. Tienen un grupo que lidera y entiende el significado del Modelo de Aprendizaje a la hora de liderar la empresa.
4. Los alumnos tienen un objetivo común y entienden su significado.

Liderazgo II

1. Cada miembro del equipo entiende la importancia de escribir un modelo basado en conocimientos teóricos que se puede usar para resolver un problema práctico y también la de medir los resultados. Debido a la medición los alumnos realizan cambios mensualmente.
2. Hay muchos candidatos para los puestos de dirección. Cada alumno puede crear una carrera como líder: sé valiente.
3. La empresa (team company) tiene una estrategia basada en el Modelo de Aprendizaje de la titulación y está funcionando.

Liderazgo III

1. El liderazgo es valorado y los líderes toman decisiones que son llevadas a cabo.
2. Los que están en posiciones de liderazgo se ganan su puesto día a día.
3. Los alumnos se encargan de que haya personas de su empresa (al menos una) con alguna función en la unidad de emprendizaje de la facultad Mondragon Team Factory. Grandes proyectos, foros.
4. Los alumnos saben como llevar a cabo sus acciones propias a nivel individual y de equipo.
5. Todos los miembros de cada empresa (team company) han afrontado el reto de una posición de liderazgo.

Breve resumen de contenidos

Liderazgo I

Presentación de informes, las reuniones como herramienta para la gestión, la gestión del tiempo, el desarrollo de conversaciones y el establecimiento de objetivos.

LIBROS:

Kouzes and Posner: *The Leadership Challenge* (Jossey-Bass, 4th edition, 2007),
Managing Performing Living by Fredmund Malik (- 2006)
Making It Happen: Fable About Project Management by Mackenzie Kyle (- May 1998)

Liderazgo II

Diseñar y gestionar un proyecto, trabajar en contacto directo con las redes.

LIBRO: First Things First by Stephen R. Covey and A.Roger Merrill (- 4 Jan 1999)

Liderazgo III

Pensamiento estratégico y acción, gestión de los cambios y gestión de las redes.

LIBRO: The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations (A Fifth Discipline Resource) by Peter M. Senge (15 April 1999)

| | | | |
|--|---|--|--|
| Denominación de la MATERIA / PROCESO 1.3 | | Créditos ECTS | |
| GESTION DEL CONOCIMIENTO | | 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;">Gestión del conocimiento I- 1º curso Gestión del conocimiento II- 3º curs</p> | | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno entiende la base de las teorías del conocimiento y sabe cómo se construyen los entornos del conocimiento. Sabe utilizar las herramientas TICs con el fin de facilitar la comunicación. 2. El alumno entiende cómo el nuevo conocimiento es creado, desarrollado y utilizado en una empresa. Sabe cómo difundir el conocimiento mediante el uso de diversos canales y sabe cómo transformar el conocimiento tácito en explícito. 3. El alumno comprende las teorías de la gestión del conocimiento y sabe cómo utilizar las herramientas y los métodos de ella. Es capaz de crear entornos de conocimiento que son creados y transformados individualmente. Sabe cómo compartir y volver a modificar información dentro de una organización. | | | |
| Requisitos previos | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | | |
| ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA | |
| Gestión del Conocimiento I 3 ECTS, 75 horas | Gestión del Conocimiento II 3 ECTS, 75 horas | Gestión del Conocimiento III 3 ECTS, 75 horas | |
| Obligatoria | Obligatoria | Obligatoria | |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | | |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos internos del team company | | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos con empresas reales | | 1 ECTS (Competencias 2 y 3) | |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | | 0.2 etcs (Competencias 3) | |
| Aplicación de las TICs | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | | 0.2 ECTS (Competencias 3) | |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | | 0.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos internos del team company | | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) | |
| Realización de proyectos con empresas reales | | 1 ECTS (Competencias 2 y 3) | |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) | |

| | |
|--|---------------------------------|
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0.2 etcs (Competencias 3) |
| Aplicación de las TICs | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones online monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Gestión del conocimiento I

1. Los alumnos de cada empresa (team company) entienden los cuatro tipos de conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Más información en el libro: *The Knowledge-Creating Company* (Oxford University Press, 1995).
2. Los alumnos utilizan activamente intranet y aprenden a utilizar las versiones más nuevas de la misma.
3. Los alumnos han llevado a cabo dos sesiones de materialización (Birth giving sessions) para sus clientes.
4. Cada alumno entiende la diferencia entre una empresa y un equipo.
5. Los alumnos aplican las teorías a la hora de trabajar en su empresa (team company).

Gestión del conocimiento II

1. Las continuas visitas a los clientes, las sesiones de materialización (birth giving), el intercambio de conocimientos y la difusión de nuevos conocimientos son parte del trabajo diario de los alumnos. Colocan constantemente documentos en intranet para transmitir conocimientos.
2. Los alumnos entienden el significado del flujo de conocimiento. Realizan proyectos fuera de su empresa (team company).
3. Los alumnos han hecho por lo menos cinco sesiones de materialización / cristalización para sus clientes.
4. Los alumnos saben identificar y afrontar los retos y problemas de sus clientes.
5. Los alumnos han hecho por lo menos ocho sesiones de materialización para sus clientes.
6. Los alumnos crean nuevos conocimientos para sus clientes. Envían mensualmente el boletín de Mondragon Team Factory a sus clientes.

Breve resumen de contenidos

Gestión del conocimiento I

Teoría del conocimiento y la aplicación de ésta a la práctica, diferentes tipos de conocimiento.

LIBRO: *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (7 Sep 1995)

Gestión del conocimiento II

Intercambio de conocimientos a través de diversos canales y creación de entornos de conocimiento. Teorías del conocimiento, innovaciones y conocimientos, pilotos como creadores de conocimiento y prácticas.

LIBROS:

Good to Great by Jim Collins (- 4 Oct 2001)

Wisdom of Strategic Learning: The Self Managed Learning Solution (Developing Organizations) by Ian Cunningham (1 May 1994)

Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution by Tom Peters (- 30 Jun 1989)

| | | |
|--|---|--|
| Denominación de la MATERIA / PROCESO 1.4 | | Créditos ECTS |
| DESARROLLO DE PRODUCTO | | 6 ECTS (15 0HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;">Desarrollo de producto I- 1º curso Desarrollo de producto II- 2º curso</p> | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno entiende cómo se desarrollan los productos de manera conjunta con los clientes. Sabe establecer el precio de sus productos. 2. El alumno tiene los conocimientos y las habilidades para producir servicios basados en el conocimiento y la experiencia. Sabe describir su contenido a los clientes y a la gente que está dentro de la organización. 3. El alumno entiende el negocio del cliente y los retos utilizando varios métodos. Sabe cómo regenerar los productos existentes con la ayuda de la experiencia que ha obtenido con la producción, dotando a los productos del valor añadido fruto de la experiencia del usuario. | | |
| Requisitos previos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | |
| ASIGNATURA | ASIGNATURA | |
| Desarrollo de producto I 3 ECTS, 75 horas | Desarrollo de producto II 3 ECTS, 75 horas | |
| Formación Obligatoria | Formación Obligatoria | |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 etcs (Competencias 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> | | <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> |

| | |
|--|---------------------------------|
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0.2 etcs (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Desarrollo de producto I

1. Los alumnos han aprendido el proceso del desarrollo de producto en un nivel teórico.
2. Los alumnos han llevado la teoría a la práctica sobre el desarrollo de producto trabajando con clientes.
3. Los alumnos han realizado al menos dos proyectos por persona para sus clientes.

Desarrollo de producto II

1. Los alumnos entienden el dialogo con los clientes y el significado del proceso de desarrollo de producto.
2. Los alumnos saben cómo utilizar la capacidad de desarrollo de productos potencial que existe en Mondragon Team Factory. Partiendo de este punto ofrecen un buen servicio a sus clientes.
3. Los alumnos han realizado por lo menos cinco proyectos por persona para nuestros clientes.
4. Los alumnos han sido capaces de co-crear con sus clientes.
5. Los alumnos han desarrollado por lo menos siete proyectos por persona para nuestros clientes.

Breve resumen de contenidos

Desarrollo de producto I

Desarrollo del producto de manera conjunta con el cliente

LIBROS:

Reframing Business: When the Map Changes the Landscape by Richard Normann (Jul 6, 2001) and Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval (Financial Times Prentice Hall Books) by Jonathan Cagan and Craig M. Vogel (- Nov 1, 2001)

Desarrollo de producto II

Producción de servicios específicos, escritura de un modelo basado en conocimientos teóricos que se puede usar para resolver un problema práctico, , escritura conjunta con el cliente de un modelo basado en conocimientos teóricos que se puede usar para resolver problemas prácticos y del desarrollo del producto El contenido del curso es sobre el producto que desarrolla la empresa.

LIBRO: The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business (Collins Business Essentials) by Clayton M. Christensen (- Jan 7, 2003)

LIBRO: Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets, and the World by Rowan Gibson (- May 25, 1999)

MÓDULO 2: EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE

Materia/proceso 2.1: EMPRENDIZAJE E INTRAEMPRENDIZAJE

Materia/proceso 2.2: GESTIÓN DE REDES SOCIALES

Materia/proceso 2.3: MARKETING

Materia/proceso 2.4: SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAS

| | | | |
|---|--|---|---|
| Denominación del MÓDULO | | Créditos ECTS | |
| EMPRENDER Y EL ENFOQUE CLIENTE | | 27 ECTS (675 HORAS) | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo de los tres primeros años de la titulación | | | |
| Competencias y resultados del aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sabe cómo crear una empresa real. Conoce desde la teoría y la experiencia propia los elementos prácticos básicos y requisitos para crear una empresa (legales, financieros, oferta comercial, imagen...) y la importancia de fundamentar el emprendizaje en una oferta comercial. 2. Sabe como desarrollar la oferta comercial de la empresa (fijar los precios de los proyectos, redactar una oferta, hacer contratos con los clientes y fijar objetivos), la base de la gestión financiera de la empresa (estimación de los costes, rentabilidad), así como las herramientas para diseñar proyectos (elaboración del presupuesto y seguimiento financiero). 3. Posee los conocimientos necesarios para crear redes y relaciones con los clientes que sean duraderas en el tiempo. Entiende la importancia de crear bolsas de clientes, sabe mantener y desarrollar relaciones con los clientes, así como ofrecer nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y su entorno operacional tanto en la teoría como practica. 4. Conoce las teorías básicas sobre marketing y tiene la capacidad de llevarlos a la práctica. Entiende la forma de pensar de los clientes y sabe actuar para satisfacer sus necesidades empleando las herramientas y los métodos más comunes del marketing mix para la comercialización. 5. El alumno tiene aptitudes especiales en algunas áreas específicas de marketing, como pueden ser la publicidad, el marketing de eventos, o el marketing de competencias de expertos. 6. Ha adquirido las nociones básicas sobre el servicio al cliente, representación y venta. Conoce las bases para hacer una venta tanto en la teoría como en la práctica. 7. Actúa con actitud positiva y confianza en las situaciones en las que mantiene relación con el cliente como pueden ser las visitas a los clientes, presentaciones en las compañías, llamadas telefónicas. El alumno entiende las bases de la negociación. 8. El alumno controla la venta sistemática tanto en la teoría como en la práctica. Sabe planear y llevar a cabo un proceso de venta y si fuera necesario también organizarlo y motivar a la gente. Conoce las bases del benchmarking. | | | |
| Requisitos previos | | | |
| No se han establecido | | | |
| MATERIA/PROCESO 2.1 EMPRENDIZAJE INTRAEMPRENDIZAJE ENTREPRENEURSHIP INTRAPRENEURSHIP | MATERIA/PROCESO 2.2 GESTIÓN DE REDES SOCIALES / PARTNERSHIP AND NETWORKS | MATERIA/PROCESO 2.3 MARKETING / MARKETING | MATERIA/PROCESO 2.4 SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAS / CUSTOMER SERVICE AND SALES |
| 9 ECTS (225 HORAS) | 6 ECTS (150 HORAS) | 6 ECTS (150 HORAS) | 6 ECTS (150 HORAS) |
| F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA | F. OBLIGATORIA |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|--|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6, y 8) |
| Realización de proyectos internos del team company | 4 ECTS (Competencias 1,2,3, 4 y 5) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 5 ECTS (Competencias 2,3, 4,5,6,7 y 8) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 5 ECTS (Competencias 1,2,3, 4, 5, 6 y 8) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 2, 5 y 7) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2, 3, 6 y 8) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 1 ECTS (Competencias 1, 2, 3 y 8) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,7 y 8) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|--|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6, y 8) |
| Realización de proyectos internos del team company | 4 ECTS (Competencias 1,2,3, 4 y 5) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 5 ECTS (Competencias 2,3, 4,5,6,7 y 8) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 5 ECTS (Competencias 1,2,3, 4, 5, 6 y 8) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 2, 5 y 7) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2, 3, 6 y 8) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas online de ponentes | 1 ECTS (Competencias 1, 2, 3 y 8) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,7 y 8) |

Sistema de evaluación

Todas las asignaturas del módulo se valorarán siguiendo un procedimiento coherente. El sistema de evaluación utilizado es el de la evaluación continua a nivel individual y de equipo para cada materia (proceso) y asignatura.

Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:

- Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno.
- Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360% que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual.

El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de "stakeholders" actual de gestión empresarial.

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de los conocimientos, aptitudes, herramientas y experiencias sobre el papel de los clientes y la satisfacción de sus necesidades como razón de ser del proceso de emprender y el nuevo proyecto empresarial. Tiene lugar un proceso evolutivo alineado con el desarrollo de la oferta comercial que combina la asimilación de la base teórica con la experiencia personal del alumno en proyectos reales en la empresa (team company) internamente y especialmente con sus clientes.

En este módulo destacan las siguientes fases: arranque del proceso de emprendizaje e intra-emprendizaje, desarrollo de redes sociales y comerciales, identificación de oportunidades y gestión de marketing, desarrollo de relaciones con clientes y profundizar en el proceso de venta. Estas fases de aprendizaje desde la actividad de la empresa (team company) tienen lugar a través de los procesos o materias siguientes que componen el módulo:

- ✓ EMPRENDIZAJE E INTRAEMPRENDIZAJE (9 ECTS): Su objetivo es posibilitar que el alumno desarrolle su actitud emprendedora y cree una empresa real en equipo con otros compañeros (team company) y dotándole de una base teórica experimentando: el desarrollo de una oferta comercial, la gestión económica financiera del proyecto, el diseño, desarrollo y seguimiento de proyectos con clientes.
- ✓ GESTIÓN DE REDES SOCIALES (6 ECTS): Su objetivo es introducir y desarrollar la importancia de las redes sociales y comerciales que permitirán identificar necesidades en el mercado, desarrollar productos y desarrollar las relaciones con los clientes y creación de bolsas de clientes. Liderazgo en la gestión de empresas intensivas en conocimiento.
- ✓ MARKETING (3 ECTS): Su objetivo es transmitir y permitir al alumno conocer las herramientas principales y bases del marketing mix, segmentación de clientes, estudios de mercado y gestión de los canales de comunicación. El alumno podrá poner en práctica los conocimientos teóricos a través de proyectos reales.
- ✓ SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAS (6 ECTS): Su objetivo es que el alumno conozca y desarrolle: las claves de la gestión y relación con clientes, las relaciones públicas y representación comercial, planear, realizar y controlar las ventas y benchmarking.

| | | | |
|---|--|---|--|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 2.1 EMPRENDIZAJE E INTRAEMPRENDIZAJE | | Créditos ECTS 9 ECTS (225 HORAS) Formación Obligatoria | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas: <p style="text-align: center;"> Emprendizaje e Intraemprendizaje I- 1º curso Emprendizaje e Intraemprendizaje II- 2º curso Emprendizaje e Intraemprendizaje III- 3º curso </p> | | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno sabe cómo establecer una empresa real. Conoce los elementos prácticos básicos del emprendizaje: fijar los precios de los proyectos, redactar una oferta, hacer contratos con los clientes y fijar objetivos. 2. El alumno tiene la base teórica de una organización de aprendizaje y sabe cómo aplicarla a la práctica a nivel de equipo y organización. Conoce la base de la gestión financiera de la empresa como por ejemplo la estimación de los costes y la rentabilidad y la creación de un presupuesto para un proyecto. 3. El alumno sabe como diseñar los proyectos y también como usar las herramientas que se necesitan para ello, como por ejemplo el presupuesto y el seguimiento financiero. Entiende como se utilizan las relaciones con los clientes para desarrollar las competencias dentro de una empresa. | | | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | | |
| ASIGNATURA Emprendizaje e Intraemprendizaje I 3 ECTS, 75 horas Obligatoria | ASIGNATURA Emprendizaje e Intraemprendizaje II 3 ECTS, 75 horas Obligatoria | ASIGNATURA Emprendizaje e Intraemprendizaje III 3 ECTS, 75 horas Obligatoria | |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|---------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Emprendizaje e Intraemprendizaje I

1. El alumno entiende y asume la misión o clave estratégica del grado: "En Mondragon Team Factory nos convertimos en emprendedores mediante nuestra propia empresa".
2. Los alumnos en sus empresas (team companies) han iniciado varios proyectos de emprendizaje que han empezado a generar cierto volumen de negocio.
3. La facturación de cada empresa (team company) desde el comienzo debe alcanzar al menos 1000€ por persona (sin IVA).

Emprendizaje e Intraemprendizaje II

1. Cada empresa (team company) desarrolla su función de forma cantante, desempeñando funciones variadas desde trabajar en inventarios a trabajar en programas de TV grabados fuera de un estudio.
2. La facturación de cada empresa (team company) desde el comienzo debe alcanzar al menos 5000€ por persona (sin IVA).

Emprendizaje e Intraemprendizaje III

1. Las funciones y responsabilidades de cada alumno dentro de su empresa (team company) están organizadas y operan eficazmente. Cada persona trabaja en aquellos que mejor encaja con sus habilidades y con su perfil de trabajo.
2. Los alumnos han aprendido a confiar en sus compañeros y se esfuerzan al máximo a la hora de trabajar con ellos.
3. La facturación de cada empresa (team company) desde el comienzo debe alcanzar al menos 10.000€ por persona (sin IVA).

Breve resumen de contenidos

Emprendizaje e Intraemprendizaje I

Crear una empresa, ofrecer y hacer contratos con la clientela, actitud emprendedora.

LIBRO: Ben & Jerry's the inside scoop, por Fred Lager, 1994

Emprendizaje e Intraemprendizaje II

La base de una organización de aprendizaje, diseño de una acción emprendedora, la base de la gestión financiera de una empresa y la empresa como herramienta para desarrollar competencias.

LIBROS:

- Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies by Jim Collins and Jerry I. Porras (Hardcover - Nov 2, 2004)

- Body and Soul: Profits with Principles--The Amazing Success Story of Anita Roddick & The Body Shop by Anita Roddick (- Jan 25, 1994)

Emprendizaje e Intraemprendizaje III

Diseñar y realizar proyectos (presupuesto, seguimiento financiero etc.), diseñar y usar herramientas para evaluar los resultados de la empresa.

LIBRO: Matsushita Leadership by John P. Kotter (- May 16, 1997)

| | |
|--|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 2.2 GESTION DE REDES SOCIALES | Créditos ECTS 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Gestión de redes sociales I- 1º curso Gestión de redes sociales II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno sabe promover la acción emprendedora para satisfacer las necesidades de los clientes en dos niveles: el operacional y el imaginario. 2. El alumno posee los conocimientos necesarios para crear redes y relaciones con los clientes que sean duraderas en el tiempo. Entiende la importancia de crear bolsas de clientes y sabe mantener y desarrollar las relaciones con los clientes. 3. El alumno sabe conducir las relaciones con los clientes tanto en la teoría como práctica. Sabe ofrecer nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Entiende el efecto que tiene el entorno operacional del cliente en las relaciones con los clientes (también teniendo en cuenta los clientes de los clientes). | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| ASIGNATURA | ASIGNATURA | |
|--|--|----------------------------------|
| Gestión de redes sociales I 3 ECTS, 75 horas | Gestión de redes sociales II 3 ECTS, 75 horas | |
| Obligatoria | Obligatoria | |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | | 0.8 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | | 0.5 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las Tics | | 1.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | | 0.2 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | | 0.8 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | | 0.5 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las Tics | | 1.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | | 0.2 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Gestión de redes sociales I

1. Después de finalizar el proyecto con los clientes los alumnos en sus empresas (team companies) han realizado una oferta y tienen la intención de seguir colaborando.
2. Cada empresa (team company) tiene por lo menos tres clientes con los cuales los alumnos han probado cosas nuevas. Estos clientes también han visitado Mondragon Team Factory.

Gestión de redes sociales II

1. Cada empresa (team company) ha elaborado un plan de colaboración con al menos tres de sus clientes.
2. La empresa (team company) factura por lo menos a cinco clientes regularmente.
3. Cada empresa (team company) ha alcanzado una posición donde ofrece valor añadido a sus clientes y son una parte de la marca de sus clientes.
4. Las empresas saben como pasar relaciones de clientes (a empresas más jóvenes dentro de Mondragon Team Factory) y ya les hemos pasado por lo menos dos clientes/proyectos.
5. La empresa (team company) co-crea estrechamente con cinco de sus clientes.

Breve resumen de contenidos

Gestión de redes sociales I

Búsqueda de necesidades del Mercado, creación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
LIBRO: Creating A Company for Customers: How to Build and Lead a Market Driven Organization by Malcolm McDonald, Martin Christopher, Simon Knox, and Adrian Payne (- April 2001)

Gestión de redes sociales II

Creación de redes y principios de redes, desarrollo de las relaciones con los clientes y crear una bolsa de clientes, liderar las relaciones con los mismos y aprender de ellos, teniendo en cuenta también a los clientes de los clientes.

LIBROS:

- Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets by Philip Kotler (- April 21, 1999)
- Enterprise One to One by Don Peppers and Martha Rogers (- Jan 19, 1999)
- Customer Intimacy - Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together by Fred Wiersema (- 1996)

| | |
|--|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 2.3 <p style="text-align: center;">MARKETING</p> | Créditos ECTS <p style="text-align: center;">6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria</p> |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las dos asignaturas que componen esta materia se imparten en el primer y tercer curso, abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;">Marketing I- 2º curso Marketing II- 3º curso</p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno conoce las teorías básicas sobre marketing y tiene la capacidad de llevarlos a la práctica. Entiende la forma de pensar de los clientes y sabe actuar para satisfacer sus necesidades. 2. Sabe cómo emplear las herramientas y los métodos más comunes del marketing mix para la comercialización y el diseño de la misma. 3. El alumno tiene una amplia perspectiva del marketing. Tiene aptitudes especiales en algunas áreas específicas de marketing, como pueden ser la publicidad, el marketing de eventos, o el marketing de competencias de expertos. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| ASIGNATURA | ASIGNATURA |
|--|---|
| Marketing I 3 ECTS, 75 horas F. Obligatoria | Marketing II 3 ECTS, 75 horas F. Obligatoria |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.5 ECTS (Competencias 1) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etc (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.5 ECTS (Competencias 1) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etc (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Marketing I

1. Las empresas emplean en su trabajo diario las formas y los canales más novedosos de marketing. Entienden las teorías básicas sobre marketing que se utilizan en Mondragon Team Factory y la fórmula: $4P + 5E + 6Y = 15B$.
2. Cada empresa dispone de buenos y útiles materiales de marketing. Los 6 entornos de marketing están cuidados y son los adecuados (las oficinas, los locales del cliente, los entornos de encuentro, el entorno digital y entorno de reclutamiento)
3. Cada empresa (team company) ha realizado una campaña para veinte clientes potenciales.
4. Cada empresa tiene sus propias tarjetas y ha hecho su primer folleto de empresa (team company).
5. El mailing de cada empresa a los clientes alcanza al menos 30 clientes cuatro veces al año.
6. La empresa tiene 20 nuevos proyectos de sus clientes.

Marketing II

1. Los clientes de cada empresa siguen haciendo pedidos. Las empresas tienen al menos 7 clientes que han hecho pedidos por segunda y tercera vez.
2. La empresa (team company) mantiene y gestiona el contacto con 50 clientes 4 veces por año.
3. La empresa (team company) tiene 45 nuevos proyectos de los clientes (en total ascienden a 70 desde el principio).

Breve resumen de contenidos

Marketing I

Las bases de marketing, crear eventos, campañas y hacer publicidad para los clientes. El contenido varía según las necesidades del alumno y su empresa. Segmentación de clientes, crear y desarrollar relaciones con los clientes, métodos para los estudios de mercado. El contenido varía según las necesidades del alumno y su empresa.

LIBROS:

The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage by B. Joseph Pine and James H. Gilmore (- April 1999)

Marketing Management (13th Edition) (Marketing Management) by Philip Kotler and Kevin Keller (Hardcover - Mar 6, 2008)

Marketing II

Crear experiencias para los clientes, hacer marketing de servicios de expertos, el significado de las imágenes en el marketing y canales de comunicación en marketing. El contenido varía según las necesidades y los objetivos del alumno y su empresa.

LIBRO: You Will Be Satisfied by Bob Tasca (Paperback - April 11, 1997)

| | |
|---|--|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 2.4 SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAS | Créditos ECTS 6 ECTS (225 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios Las dos asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los cursos 2 y 3 siendo las dos asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas: <p style="text-align: center;"> Servicio al cliente y ventas I- 2º curso Servicio al cliente y ventas II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir las nociones básicas sobre el servicio al cliente y representación. Conocer las bases para hacer una venta tanto en la teoría como en la práctica. Se hacen las primeras visitas a los clientes. 2. El alumno actúa con actitud positiva y confianza en las situaciones en las que mantiene relación con el cliente como pueden ser las visitas a los clientes, presentaciones en las compañías, llamadas telefónicas. El alumno entiende las bases de la negociación. 3. El alumno controla la venta sistemática tanto en la teoría como en la práctica. Sabe planear y llevar a cabo un proceso de venta y si fuera necesario también organizarlo y motivar a la gente. Conoce las bases del benchmarking. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |
| <p style="text-align: center;"> ASIGNATURA Servicio al cliente y ventas I 3 ECTS, 75 horas Obligatoria </p> | <p style="text-align: center;"> ASIGNATURA Servicio al cliente y ventas II 3 ECTS, 75 horas Obligatoria </p> |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|----------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.2 ECTS (Competencias 1) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1.6 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|----------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.2 ECTS (Competencias 1) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1.6 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas online de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 2 y 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Servicio al cliente y ventas I

1. A través de las visitas a los clientes los alumnos y sus empresas han aprendido lo que les tienen que ofrecer. El lema de las empresas (team companies) es "Escucha a tu cliente".
2. Las empresas hacen un plan para las visitas a los clientes.
3. Se preparan informes Motorola sobre las visitas realizadas a los clientes y están accesibles en la intranet. También son enviados a los clientes con el nombre "Informe para los clientes". Las empresas miden el número de visitas a los clientes. Las empresas (team companies) han realizado 100 nuevas visitas a los clientes. En total han realizado 220 visitas a clientes.
4. Los clientes han avanzado en el "camino" lo que significa que se disponen de 3 clientes estratégicos (A1) y 20 cualificados (A2). Cada empresa invierte sus recursos en estos clientes.
5. Encontrar clientes potenciales se ha convertido en algo habitual. Es una forma apropiada de trabajar. El significado de un proceso continuo se ha interiorizado por parte de los alumnos y sus empresas.

Servicio al cliente y ventas II

1. Las empresas disponen de la cantidad necesaria de clientes potenciales para encontrar así a los más importantes. Se han disminuido el número de visitas a los clientes porque el valor añadido que ofrecen las empresas ha aumentado.
2. Cada empresa ha realizado 60 nuevas visitas a clientes, lo que significa que en total se han realizado 280 visitas por empresa.
3. Cada empresa dispone de al menos 30 clientes cualificados (A2) y 5 estratégicos (A1) y los alumnos están en constante contacto con ellos.

Breve resumen de contenidos

Servicio al cliente y ventas I

Servicio al cliente en acción, representación y relaciones públicas. Planificar y realizar un proceso de venta, comportamiento con los clientes y utilizar la personalidad de cada uno a la hora de trabajar con los clientes.

LIBROS:

- Crowning the Customer by Feargal Quinn (- May 1, 2001)
- You Will Be Satisfied by Bob Tasca (Paperback - April 11, 1997)
- Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business by Murray Raphel and Neil Raphel (- Sep 1996)
- One to One marketing by Ola Feurst

Servicio al cliente y ventas II

Planificar, realizar y controlar las ventas y el benchmarking.

LIBRO: Advanced Selling Strategies: The Proven System of Sales Ideas, Methods, and Techniques Used by Top Salespeople Everywhere by Brian Tracy (- Aug 27, 1996)

MÓDULO 3: LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR

Materia/proceso 3.1: AUTOGESTION Y GESTION DE EQUIPOS
 Materia/proceso 3.2: PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS
 Materia/proceso 3.3: CREATIVIDAD E INNOVACION
 Materia/proceso 3.4: GESTION DE LA MARCA

| | |
|---|----------------------------|
| Denominación del MÓDULO | Créditos ECTS |
| LA INNOVACION EN RED COMO MOTOR DE CREACION DE VALOR | 24 ECTS (600 HORAS) |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | |
| Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo de los tres primeros años de la titulación | |
| Competencias y resultados del aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno posee, tanto en la teoría como en la práctica, las bases del aprendizaje en equipo (formas de comunicación, desarrollo y proceso creativo común) y sabe cómo crear valores comunes y reglas para un equipo. Entiende cómo se forma y dirige un equipo utilizando eficientemente sus cualidades dentro del equipo. 2. El alumno comprende el significado de crear valores y las teorías fundamentales de la cultura organizacional, entiende las claves de la autogestión y sabe liderar a través de valores y motivar a la gente mediante el liderazgo. 3. El alumno sabe cómo hacer uso de la misión y la visión de la organización como instrumento para las operaciones y la creación de estrategias en la organización. Entiende la conexión entre la compañía del equipo y el entorno operativo y sabe cómo adaptarse a las condiciones del entorno. 4. El alumno conoce algunos métodos y herramientas que fomentan el proceso creativo para utilizar en distintas maneras y situaciones. Entiende su propia creatividad y sabe como utilizarla para expresarse y para desarrollar su empresa (team company). 5. El alumno conoce y comprende teorías, métodos y herramientas que fomentan el proceso creativo, entiende su propia creatividad utilizándola para expresarse y para desarrollar su empresa (team company) creando en equipo productos y servicios exitosos. 6. El alumno entiende las teorías de innovación a gran escala, es capaz de crear diversas ideas para dar respuesta a los retos propuestos por los clientes y aporta nuevas soluciones tanto en la organización como a los clientes. 7. El alumno ha asimilado los conocimientos básicos para crear y gestionar una marca, sabe cómo crear una marca para un producto, un servicio o una organización utilizando las herramientas y los métodos básicos de creación de imágenes en marketing y la gestión de los valores asociados. Ha experimentado la importancia e impacto de la gestión del co-branding. | |
| Requisitos previos | |
| No se han establecido | |

| MATERIA/PROCESO 3.1 AUTOGESTIÓN Y GESTION DE EQUIPOS / TEAM SELF-MANAGEMENT 6 ECTS (150 HORAS) F. OBLIGATORIA | MATERIA/PROCESO 3.2 PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS / LEADING THOUGHTS 6 ECTS (150 HORAS) F. OBLIGATORIA | MATERIA/PROCESO 3.3 CREATIVIDAD E INNOVACION / CREATIVITY AND INNOVATION 6 ECTS (150 HORAS) F. OBLIGATORIA | MATERIA/PROCESO 3.4 GESTION DE LA MARCA / BRAND MANAGEMENT 6 ECTS (150 HORAS) F. OBLIGATORIA |
|--|---|---|---|
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | | |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | | |
| Sistema de evaluación | | | |
| <p>Todas las asignaturas del módulo se valorarán siguiendo un procedimiento coherente. El sistema de evaluación utilizado es el de la evaluación continua a nivel individual y de equipo para cada materia (proceso) y asignatura.</p> | | | |
| <p>Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:</p> | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno. - Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360% que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual. | | | |
| <p>El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de "stakeholders" actual de gestión empresarial.</p> | | | |

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de los conocimientos, aptitudes, herramientas y experiencias sobre los valores y cultura organizacional, el liderazgo y creación desde la autogestión y el proceso creativo y la gestión de la innovación con y para dar respuesta a necesidades de los clientes. En el módulo tiene lugar un proceso evolutivo alineado con el proceso de creación de valor desde el equipo y la comunidad que combina la asimilación de la base teórica con la experiencia personal del alumno en su propia empresa autogestionada (team company) y con sus clientes.

En este módulo destacan las siguientes fases: asimilación de la lógica de creación de valor colectivo en equipos autogestionados, los valores, la misión y visión de la organización como fuente de desarrollo estratégico socioempresarial, el proceso creativo la gestión de la innovación, y la importancia de la gestión de la marca y la integración y cobranding con los clientes. Estas fases de aprendizaje desde la actividad de la empresa (team company) tienen lugar a través de los procesos o materias siguientes que componen el módulo:

- ✓ **AUTOGESTION Y GESTION DE EQUIPOS (6 ECTS):** Su objetivo es posibilitar que el alumno desarrolle su capacidad de aprendizaje en equipo a través del dialogo, asimile el rol individual y liderazgo en el equipo autogestionado, y experimente la lógica de creación y maduración de un equipo autogestionado.
- ✓ **PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS (6 ECTS):** Su objetivo es introducir al alumno en las claves teorico-practicas de la cultura organizacional y la gestion y desarrollo de los pensamientos estrategicos (valores, mision y vision) como fuente de la estrategia socioempresarial de su empresa (team company).
- ✓ **CREATIVIDAD E INNOVACION (6 ECTS):** Su objetivo es transmitir y permitir al alumno conocer las herramientas principales y bases del proceso creativo y la gestion de la innovacion. El alumno asimilará el proceso creativo desde el desarrollo de su propia capacidad creativa y la co-creación con compañeros en su empresa (team company) y desarrollando nuevos productos y soluciones para sus clientes.
- ✓ **GESTION DE LA MARCA (6 ECTS):** Su objetivo es que el alumno conozca y desarrolle: las claves de la gestión de la marca y los valores psicologicos delmarketing y comunicación, experimentando con la creación propia de una marca y la gestion de estrategias de cobranding dentro de la universidad y con clientes.

| | |
|---|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 3.1 AUTOGESTIÓN Y GESTION DE EQUIPOS | Créditos ECTS 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las dos asignaturas que componen esta materia se imparten en el segundo y tercer curso siendo las dos asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Autogestión y gestión de equipos I- 1º curso Autogestión y gestión de equipos II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno comprende tanto en la teoría como en la práctica las formas de comunicación que existen dentro del equipo (diálogo). Entiende cómo se desarrolla el equipo y también cómo se pueden llevar las capacidades que hay dentro del mismo a la práctica. 2. El alumno posee las bases del aprendizaje en equipo y sabe cómo crear valores comunes y reglas para un equipo. Entiende cómo se forma y dirige un equipo tanto en la teoría como en la acción. 3. El alumno sabe cómo utilizar eficientemente sus cualidades dentro del equipo y entiende cómo se llevan a la práctica las teorías sobre la circulación del conocimiento. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| ASIGNATURA | | ASIGNATURA |
|--|--|--|
| Autogestión y gestión de equipos I 3 ECTS, 75 horas Obligatoria | | Autogestión y gestión de equipos II 3 ECTS, 75 horas Obligatoria |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo Realización de proyectos internos del team company Realización de proyectos con empresas reales Lectura de libros y redacción de informes individuales Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos Aplicación de las TICs Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | |
| | | 2.2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) 0.4 ECTS (Competencias 3) 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) 0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3) 0.2 ECTS (Competencias 3) 0.2 ECTS (Competencias 3) 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo Realización de proyectos internos del team company Realización de proyectos con empresas reales Lectura de libros y redacción de informes individuales Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos Aplicación de las TICs Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | |
| | | 2.2 ECTS (Competencias 1,2 y 3) 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) 0.4 ECTS (Competencias 3) 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) 0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3) 0.2 ECTS (Competencias 3) 0.2 ECTS (Competencias 3) 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Autogestión y gestión de equipos I

1. Los alumnos han aprendido las bases del dialogo. Todos los miembros de los equipos han leído el libro *Dialogue – The Art of Thinking Together* (Currency, 1999) de Isaacs.
2. Los alumnos han trabajado juntos y ya han realizado por lo menos un proyecto como equipo.
3. Los alumnos han realizado el test de Belbin y han explorado juntos el rol que tiene cada uno dentro del equipo o empresa (team company).
4. Se transmiten y tratan las opiniones de los clientes a las sesiones de formación mediante informes Motorola.
5. Es habitual para los alumnos y sus equipos informar sobre las visitas a los clientes en la Intranet.
6. Regularmente se llevan a cabo cuatro sesiones de materialización (birth giving) al año. Siempre se hacen informes sobre los procesos y las sesiones de formación y se cuelgan en la intranet.
7. Se supera la fase del *equipo falso* porque los alumnos saben cómo hacer frente a los conflictos internos del equipo.
8. Cada miembro del equipo ha hecho una hoja de reflexión sobre el desarrollo de la empresa (team company).

Autogestión y gestión de equipos II

1. Los alumnos saben cómo utilizar la red tanto para hacer negocios como para aprender.
2. Los alumnos en equipos llevan a cabo proyectos a largo plazo en co-creación con sus clientes.
3. Los equipos han creado una atmósfera de fidelidad donde todos los alumnos se encuentran a gusto a la hora de expresar su opinión.

Breve resumen de contenidos

Autogestión y gestión de equipos I

Las diferentes fases del desarrollo de un equipo y aprendizaje en equipo mediante el uso del dialogo. El rol que adopta cada persona dentro del equipo, creación de valores para el equipo y emprendizaje en equipo.

LIBROS:

- *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Collins Business Essentials) by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (- Feb 18, 2003)
- *Dialogue – The Art of Thinking Together* (Currency, 1999) de Isaacs
- *Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, and Using Them to Ignite Your Organization* by Jean Lipman-Blumen and Harold J. Leavitt (- May 20, 1999)

Autogestión y gestión de equipos II

El equipo como apoyo para realizar proyectos, aprendizaje de las bases del liderazgo dentro del equipo y la circulación del conocimiento.

LIBRO: *The Discipline of Teams* (Harvard Business Review Classics) by Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith (- Jan 5, 2009)

| | |
|--|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 3.2 PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS | Créditos ECTS 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Pensamientos estratégicos I- 2º curso Pensamientos estratégicos II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno comprende el significado de crear valores para una organización y las teorías fundamentales de la cultura de la organización, también sabe cómo utilizarlos en la práctica. 2. Sabe liderar a través de valores y motivar a la gente mediante el liderazgo. Sabe cómo hacer uso de la misión y la visión de la organización dentro de sus propias acciones. También sabe cómo utilizar los valores personales para ayudar a la autogestión. 3. El alumno sabe cómo utilizar la visión de la organización como instrumento para las operaciones. Sabe combinar la misión con la creación de las estrategias de la organización. Entiende la conexión entre la compañía del equipo y el entorno operativo y sabe cómo adaptarse a las condiciones del entorno. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Pensamientos estratégicos I 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Pensamientos estratégicos II 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | | | |
|--|---|--|--|---|
| <p>Actividades formativas en el itinerario presencial</p> | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; vertical-align: top;"> <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> </td> <td style="width: 30%; vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> </td> </tr> </table> | | | <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> | | | |
| <p>Actividades formativas en el itinerario semipresencial</p> | | | | |
| <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; vertical-align: top;"> <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> </td> <td style="width: 30%; vertical-align: top; padding-left: 20px;"> <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> </td> </tr> </table> | | | <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> |
| <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | <p>1.1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.5 etc (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> | | | |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Pensamientos estratégicos I

1. Todos los alumnos de cada empresa (team company) han escrito un informe sobre los pensamientos estratégicos y han tenido una sesión de formación basándose en estos ensayos.
2. Los alumnos participan activamente en los eventos que se basan en los valores de Mondragon Team Factory
3. Todos los alumnos de cada empresa entienden el sentido de las sesiones de formación y toman parte activamente en ellas.
4. En las sesiones de formación los alumnos intercambian las ideas con miembros de otros equipos una o dos veces por semana.

Pensamientos estratégicos II

1. La cultura de las empresas (team companies) está ligada a la de otros equipos mediante el constante intercambio de conocimientos. Se siguen de forma habitual las sesiones de formación de otros equipos con el fin de mantener las cosas en movimiento.
2. Los alumnos participan regularmente en foros y programas educativos dentro y fuera de Mondragon Team Factory.
3. Los alumnos han asumido la importancia de ser buenos trabajadores. "Antes de empezar a dirigir, primero hay que ser un buen trabajador".
4. Los alumnos por equipos han interiorizado los pensamientos estratégicos de Mondragon Team Factory.
5. Todos los miembros de cada equipo (team company) están comprometidos con un objetivo común de final de carrera.
6. Los alumnos han participado activamente en la renovación de los pensamientos estratégicos junto con otros equipos, tutores y profesores.
7. Los alumnos han organizado acciones que reflejan sus valores comunes y los fortalecen. Los alumnos cuentan historias alentadoras sobre las cosas que han aprendido y las cosas que han logrado.
8. Los alumnos han transmitido la cultura y principios de Mondragon Team Factory a las nuevas generaciones.

Breve resumen de contenidos

Pensamientos estratégicos I

Valores y pensamientos estratégicos, habilidades individuales de liderazgo

LIBRO: The Leadership Challenge, 4th Edition (Hardcover) by James M. Kouzes

Pensamientos estratégicos II

Crear un entorno motivador, liderar con la ayuda de la visión y liderar expertos. La visión como un paso hacia el desarrollo, el entorno operativo de una organización, valores y bases de la motivación.

LIBROS:

A Higher Standard of Leadership: Lessons from the Life of Gandhi by Keshavan Nair (- Jan 1, 1997) - Illustrated
Images of Organization by Gareth Morgan (Paperback - May 9, 2006)

| | |
|--|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 3.3 CREATIVIDAD E INNOVACION | Créditos ECTS 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las dos asignaturas que compone esta materia se imparten en el segundo y tercer curso siendo las dos asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Creatividad e Innovación I- 2º curso Creatividad e Innovación II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno conoce algunos métodos y herramientas que fomentan el proceso creativo para utilizar de distintas maneras y situaciones. Entiende su propia creatividad y sabe como utilizarla para expresarse y para desarrollar su empresa (team company). 2. El alumno comprende las teorías y métodos que permiten la creatividad. El alumno sabe canalizar la creatividad para crear productos y servicios exitosos. 3. El alumno crea diversas ideas para dar respuesta a los retos propuestos por los clientes y aporta nuevas soluciones tanto en la organización como a los clientes. Entiende las teorías de innovación a gran escala. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| ASIGNATURA | ASIGNATURA |
|--|---|
| Creatividad e Innovación I 3 ECTS, 75 horas Formación obligatoria | Creatividad e Innovación II 3 ECTS, 75 horas Formación Obligatoria |
| Actividades formativas en el itinerario presencial | |
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.5 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0.5 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Actividades formativas en el itinerario semipresencial | |
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 1.6 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 0.5 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 2 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0.5 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 0.2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 0.5 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Creatividad e Innovación I

- 1 Los alumnos buscan nuevas experiencias y las comparten en las sesiones de formación. Estas son mejoradas y desarrolladas para que se conviertan en nuevas ideas que puedan ser llevadas a la acción. Entienden la teoría del conocimiento de Nonaka y funciona en su compañía.
- 2 Han tenido un tormenta de ideas donde se han producido más de 200 ideas para un cliente. Se conocen otras herramientas de innovación.
- 3 Los alumnos son capaces de crear ideas concretas y así es como surgen nuevos experimentos.
- 4 Cada empresa (team company) tiene 10 experimentos en funcionamiento.
- 5 Se ha desarrollado al menos uno de los experimentos para que se convierta en un concepto o producto real.
- 6 Los conceptos que se han probado han hecho ganar al menos 3.500€ (+IVA).
- 7 Cada miembro de cada compañía (team company) ha leído tres libros sobre innovación.
- 8 Los alumnos conocen cuatro herramientas de innovación.

Creatividad e Innovación II

1. La constante experimentación ha llevado a los alumnos a intercambiar ideas y a que fluyan nuevas. Tienen tres productos o conceptos probados en el mercado.
2. Se respira confianza en la compañía del equipo.
3. Los conceptos que han probado los alumnos han hecho ganar al menos 12.000€ (+IVA).
4. Cada miembro del equipo ha leído cinco libros sobre innovación.
5. Los alumnos conocen seis herramientas de innovación.

Breve resumen de contenidos

Creatividad e Innovación I

Pensar de forma creativa, diferentes tipos de creatividad. La creatividad como fuente de energía para el equipo, expresión creativa y técnicas de creatividad.

LIBROS:

Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention by Mihaly Csikszentmihalyi

Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life by Gary Hamel (- Oct 2002)

Creatividad e Innovación II

Innovación, leading innovation, desarrollo de productos y la investigación como motor para crear nuevas innovaciones.

LIBROS:

- The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization by Peter M. Senge (Paperback - Mar 21, 2006)

- Get Innovative Or Get Dead!: Building Competitive Companies For The 21st Century by Matthew J. Kiernan (Hardcover - April 1995)

| | |
|---|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 3.4 GESTION DE LA MARCA | Créditos ECTS 6 ECTS (150 HORAS) Formación Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos siendo las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Gestión de la marca I- 2º curso Gestión de la marca II- 3º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno conoce las herramientas y los métodos básicos de creación de imágenes en marketing y sabe cómo presentarlos a los clientes. 2. El alumno tiene los conocimientos básicos para crear y gestionar una marca. Sabe cómo crear una marca para un producto, un servicio o una organización. 3. El alumno sabe desarrollar sistemáticamente una marca con la ayuda de la dirección y los proyectos de desarrollo. Sabe valorar el efecto de su marca. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | |

| <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Gestión de la marca I 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | <p style="text-align: center;">ASIGNATURA</p> <p style="text-align: center;">Gestión de la marca II 3 ECTS, 75 horas</p> <p style="text-align: center;">Obligatoria</p> | |
|--|---|--|
| <p>Actividades formativas en el itinerario presencial</p> | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | <p>1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.8 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>0.8 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 etcs (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> |
| <p>Actividades formativas en el itinerario semipresencial</p> | | |
| <p>Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo</p> <p>Realización de proyectos internos del team company</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos</p> <p>Aplicación de las TICs</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación</p> | | <p>1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> <p>0.8 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>0.8 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>0.2 etcs (Competencias 1, 2 y 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 3)</p> <p>0.2 ECTS (Competencias 3)</p> <p>1 ECTS (Competencias 1,2 y 3)</p> |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Gestión de la marca I

1. Los alumnos entienden los conocimientos y herramientas básicas del branding y gestión de la marca.
2. Los equipos conocen la definición de la marca de Mondragon Team Factory, Mondragon Unibertsitatea y del grupo Mondragon y ha habido sesiones para tratar sus valores, compartiendo sus empresas (team companies) principios comunes.
3. Los equipos conocen las claves del co-branding y el beneficio que supone el uso de la marca corporativa, utilizan el logo de Mondragon Team Factory para mejorar su marketing y comunicación.

Gestión de la marca II

1. Los alumnos experimentan la creación de valor de su propia marca a través del uso de la marca Mondragon Team Factory, MU y grupo Mondragon y lo desarrollan aún más.
2. Los equipos gestionan el co-branding con clientes, proveedores, y el grupo cooperativo, utilizando la marca de Mondragon Team Factory en todas sus acciones.
3. Los equipos cuentan con sus propias tarjetas de visita, panfletos, páginas web, oficinas y un plan para negociar con los clientes. Todos estos materiales van en la misma línea de la marca gestionando el co-branding.
4. Los alumnos son agentes activos que gestionan activamente la marca de su empresa y Mondragon Team Factory en sus relaciones exteriores con clientes.
5. Todos los materiales de marketing de los equipos apoyan la marca de Mondragon Team Factory, coexistiendo con la marca e imagen propia de cada empresa (team company).

Breve resumen de contenidos

Gestión de la marca I

Visión en marketing, psicología en marketing.

LIBRO: 4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy by Thomas Gad (- Dec 29, 2000)

Gestión de la marca II

Estrategias de marketing y creación de marcas y submarcas, producción y visiones.

LIBROS:

Corporate Religion by Jesper Kunde and B.J. Cunningham (- Jun 2002)

Brand Leadership by David A. Aaker (- Jun 30, 2002)

MÓDULO 4: CIUDADANOS GLOBALES

PROCESO 4.1: Idiomas extranjeros: Inglés y Chino
 PROCESO 4.2: Estancia de formación internacional:

| | | | |
|--|--|---|--|
| Denominación del MÓDULO | | Créditos ECTS | |
| CIUDADANOS GLOBALES | | 36 ECTS (900 HORAS) | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo de los cuatro años de la titulación | | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno dispone de un conocimiento avanzado de inglés empresarial es capaz de desenvolverse en conversaciones empresariales avanzadas gracias a sesiones de dialogo y de equipo así como presentaciones de proyectos. 2. El alumno desarrolla los conocimientos básicos, medios y avanzados de Chino conversacional a través de un proceso de aprendizaje "learning by doing" donde gracias a la combinación de una base teórica sólida con sesiones de dialogo en equipo pone en práctica conversaciones básicas, medias y avanzadas en Chino. Los conocimientos de chino empresarial son de nivel básico primando la capacidad conversacional generalistas. 3. El alumno es capaz de integrarse en un equipo internacional, identificar, experimentar y poner en practica las actitudes y practicas necesarias para llevar a cabo un proceso de aprendizaje innovador centrado en equipos emprendedores, "learning by doing" y trabajo con empresas reales. 4. El alumno ha analizado y asimilado la lógica y proceso de incubación de nuevas empresas digitales y en sectores emergentes (biotecnología, telemedicina, gaming...). Conoce de primera mano experiencias reales de nuevas empresas creadas así como las claves de éxito, dificultades y errores de los emprendedores que las crearon. 5. El alumno ha asimilado la lógica y proceso de implantación productiva de empresas en los países emergentes denominados BRICM (Brasil, Rusia, India, China y México) conociendo de primera mano la realidad de un país BRICM, experiencias reales de nuevas implantaciones de empresas extranjeras, así como las claves de éxito, dificultades y errores de sus estrategias. | | | |
| Requisitos previos | | | |
| Conocimientos previos de inglés hablado y escrito (nivel First Certificate) | | | |
| PROCESO 4.1 IDIOMAS EXTRANJEROS: INGLÉS Y CHINO / FOREIGN LANGUAGES: ENGLISH AND CHINESE 20 ECTS (500 HORAS) F. BÁSICA/ OPTATIVA | | PROCESO 4.2 ESTANCIA DE FORMACION INTERNACIONAL / INTERNATIONAL LEARNING JOURNEY 16 ECTS (400 HORAS) OBLIGATORIA | |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|--------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 26 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 4 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|--------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 26 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |
| Realización de proyectos internos del team company | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 3 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1, 2 y 3) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 1, 2 y 3) |
| Aplicación de las TICs | 2 ECTS (Competencias 3) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 3) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 4 ECTS (Competencias 1,2 y 3) |

Sistema de evaluación

Todas las asignaturas del módulo se valorarán con procedimientos similares, siendo el sistema de evaluación continua el utilizado en dichos procedimientos. Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias de cada uno de los procesos se evaluarán atendiendo a las competencias que se adquieran: cada materia tiene asignados unos indicadores objetivos que permitirán al alumno en su team company acreditar el cumplimiento de los objetivos de la asignatura.

Para el caso de las experiencias de formación internacionales toma especial relevancia los trabajos llevados a cabo tras la estancia internacional, tanto aquellos proyectos específicos desarrollados como valoraciones individuales y de equipo del aprendizaje.

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de una visión global de la actividad empresarial, donde gracias a los conocimientos, competencias y experiencias adquiridas pueda: trabajar en equipos internacionales, identificar oportunidades existentes a nivel global, conocer las mejores experiencias a nivel internacional en formación en emprendizaje, creación de Start up digitales, implantaciones en mercados BRICM.

En definitiva este módulo permitirá al alumno desenvolverse eficazmente en una economía globalizada.

- ✓ Materia IDIOMAS EXTRANJEROS: INGLÉS Y CHINO (20 ECTS): Su objetivo es asegurar que el alumno maneja eficazmente los principales idiomas de negocios a nivel internacional. Gracias a un perfeccionado inglés empresarial y chino generalista, el alumno dispondrá de dos herramientas fundamentales en la gestión de negocios internacionales.
- ✓ Materia EXPERIENCIAS DE FORMACION INTERNACIONALES (16 ECTS): Su objetivo es que el alumno conozca de primera mano tres realidades a nivel internacional fundamentales para entender la dimensión global de la economía.

| | |
|---|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 4.1 IDIOMAS EXTRANJEROS: INGLÉS Y CHINO | Créditos ECTS 20 ECTS (500 HORAS) Formación Básica / Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios <p>Las cuatro asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 4 primeros cursos siendo para el caso del chino las tres asignaturas consecutivas y abarcando la misma materia con diversos grados de profundización y manejabilidad de las herramientas:</p> <p style="text-align: center;"> Inglés empresarial- 1º curso Chino conversacional I- 2º curso Chino conversacional II- 3º curso Chino conversacional III- 4º curso </p> | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno desarrolla su conocimiento de Inglés a través de un proceso de aprendizaje “learning by doing” donde pone en practica e incrementa su conocimiento de Inglés técnico de negocios gracias a sesiones de dialogo y de equipo así como presentaciones de proyectos. 2. El alumno desarrolla los conocimientos básicos, medios y avanzados de Chino conversacional a través de un proceso de aprendizaje “learning by doing” donde gracias a la combinación de una base teórica sólida con sesiones de dialogo en equipo pone en práctica conversaciones básicas, medias y avanzadas en Chino. Los conocimientos de chino empresarial son de nivel básico primando la capacidad conversacional generalistas. | |
| Requisitos previos <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de inglés hablado y escrito: nivel de First Certificate | |

| ASIGNATURA Inglés empresarial 8 ECTS, 200 horas Formación Básica | ASIGNATURA Chino conversacional I 4 ECTS, 200 horas Opcional | ASIGNATURA Chino conversacional II 4 ECTS, 200 horas Opcional | ASIGNATURA Chino conversacional III 4 ECTS, 200 horas Opcional |
|--|---|--|---|
| <p>Actividades formativas en el itinerario presencial</p> <p>Sesiones de equipo desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo 14 ECTS (Competencias 1y 2)</p> <p>Realización de proyectos internos del team company 2 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales 1 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales 1 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos 0.5 etcs (Competencias 1)</p> <p>Aplicación de las TICs 0.5 ECTS (Competencias 2)</p> <p>Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes 0.5 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación 0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> <p>Actividades formativas en el itinerario semipresencial</p> <p>Sesiones de equipo en la plataforma online desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo 14 ECTS (Competencias 1y 2)</p> <p>Realización de proyectos internos del team company 2 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Realización de proyectos con empresas reales 1 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Lectura de libros y redacción de informes individuales 1 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos 0.5 etcs (Competencias 1)</p> <p>Aplicación de las TICs 0.5 ECTS (Competencias 2)</p> <p>Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes 0.5 ECTS (Competencias 1)</p> <p>Tutoría grupal o individual y evaluación 0.5 ECTS (Competencias 1 y 2)</p> | | | |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiarán el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Inglés conversacional

1. Valoración de los informes elaborados a lo largo de la asignatura en inglés.
2. Essay final en inglés.
3. Presentación pública de sesión en inglés empresarial sobre tema libre relacionado con algún proyecto llevado a cabo por el alumno.
4. Calificación obtenida en el examen TOFELL. (opcional del alumno)

Chino conversacional I, II y III

1. Valoración de las pruebas habladas y escritas a través de la plataforma online.
2. Presentación pública en chino al final de cada asignatura donde se demuestren los conocimientos y capacitación de cada asignatura.
3. Calificación obtenida en el examen HSK. (opcional del alumno)

Breve resumen de contenidos

Inglés empresarial

Inglés técnico de negocios con capacidad oral y escrita para expresarse, presentar y defender proyectos, elaboración de propuestas, informes Motorota y learning contract.

LIBROS

Sweenwy, Simon; English for Business Communication. Cambridge University Press, 1997, 2003

MacKenzie, Ian; English for Business Studies. Cambridge University Press, 2002

Tullis, Graham and Trappe, Tonya; New Insights into Business. Longman, 2000

Chino conversacional I

Conocimientos básicos de Chino con especial relevancia de la capacidad oral de expresarse en conversaciones básicas del día a día.

LIBRO: "Xuexi Hanyu" Mandarin House Basic (2005)

Chino conversacional II

Conocimientos medios de Chino con especial relevancia de la capacidad oral de expresarse en conversaciones de complejidad media del día a día.

LIBRO: "Xuexi Hanyu" Mandarin House Intemediate (2005)

Chino conversacional III

Conocimientos avanzados de Chino con especial relevancia de la capacidad oral de expresarse en conversaciones de complejidad avanzada del día a día y vocabulario empresarial básico.

LIBRO: "Xuexi Hanyu" Mandarin House Advance (2005)

| | | |
|---|---|---|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 4.2 | | Créditos ECTS |
| ESTANCIA DE FORMACION INTERNACIONAL | | 16 ECTS (400 HORAS) Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| Las tres asignaturas que componen esta materia se imparten a lo largo de los 3 primeros cursos, siendo las tres asignaturas consecutivas: | | |
| <p style="text-align: center;">Equipos internacionales - 1º curso</p> <p style="text-align: center;">Ecosistemas de innovación y emprendimiento- 2º curso</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades en países emergentes: BRICM- 3º curso</p> | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno es capaz de integrarse en un equipo internacional, asimilando la lógica de funcionamiento de un proceso de aprendizaje inspirado en la teoría de creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi). 2. El alumno es capaz de identificar, experimentar y poner en practica las actitudes y practicas necesarias para llevar a cabo un proceso de aprendizaje innovador centrado en equipos emprendedores, "learning by doing" y trabajo con empresas reales. 3. El alumno ha analizado y asimilado la lógica y proceso de incubación de nuevas empresas digitales y en sectores emergentes (biotecnología, telemedicina, gaming...). 4. El alumno conoce de primera mano experiencias reales de nuevas empresas creadas así como las claves de éxito, dificultades y errores de los emprendedores que las crearon. 5. El alumno y su equipo han asimilado la lógica y proceso de implantación productiva de empresas en los países emergentes denominados BRICM (Brasil, Rusia, India, China y México). 6. El alumno conoce de primera mano la realidad de un país BRICM, experiencias reales de nuevas implantaciones de empresas extranjeras o proyectos de empresas locales y conoce las claves de éxito, dificultades y errores de sus estrategias y las claves de país. | | |
| Requisitos previos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | |
| ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA |
| Equipos internacionales 5 ECTS, 200 horas | Ecosistemas de Innovación y emprendimiento 5 ECTS, 200 horas | Oportunidades en los países emergentes 6 ECTS, 200 horas |
| Obligatoria | Obligatoria | Obligatoria |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 8 ECTS (Competencias 1, 2,3,4,5 y 6) |
| Realización de proyectos internos del team company | 2 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0 etcs (Competencias) |
| Aplicación de las TICs | 0 ECTS (Competencias) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5, y 6) |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 8 ECTS (Competencias 1, 2,3,4,5 y 6) |
| Realización de proyectos internos del team company | 2 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 0 etcs (Competencias) |
| Aplicación de las TICs | 0 ECTS (Competencias) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5, y 6) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiaran el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar cada asignatura a final del curso.
 1. Informe del trabajo previo, inquietudes y areas de interés a profundizar en la experiencia internacional
 2. Documentación propia del análisis y de las lecciones aprendidas en la experiencia internacional
 3. Presentación pública (sesión birth giving) en inglés sobre la experiencia internacional.

Breve resumen de contenidos

Equipos internacionales:

Los alumnos se integran por un periodo de 8 semanas en un equipo internacional en una unidad de emprendizaje Team Academy (Finlandia, Holanda, UK, Hungría, Francia,...). Se permite la transmisión de la experiencia de los alumnos finlandeses en la lógica de aprendizaje en equipos emprendedores. Combinando un proceso de aprendizaje en el equipo internacional y el equipo propio del alumno de Mondragon Unibertsitatea tiene lugar un aprendizaje práctico del funcionamiento óptimo del aprendizaje en equipo. El alumno conoce y se familiariza con las herramientas básicas de este tipo de aprendizaje como son el contrato de aprendizaje, las sesiones de diálogo y la lógica de trabajo con empresas en proyectos.

Ecosistemas de innovación y emprendimiento:

A través de un *learning journey* de dos semanas a un ecosistema de innovación y emprendimiento referente (Silicon Valley, Israel,...), se llevaran a cabo visitas a empresas, entrevistas y sesiones de grupo con empresarios emprendedores y con jóvenes emprendedores en proceso de incubación. Se visitaran algunos de

los centros, laboratorios así como se asistirá a eventos y conferencias de empresas digitales y sectores emergentes.

Los alumnos y sus equipos han de integrar la experiencia de aprendizaje en sus contratos de aprendizaje asumiendo algún reto u objetivo a cumplir. Del mismo modo llevaran a cabo un informe de las principales claves del proceso de aprendizaje.

Oportunidades en países emergentes: BRICM

A través de un *learning journey* de 14 semanas en uno de los países BRICM, se llevaran a cabo visitas a empresas, entrevistas y sesiones de grupo con empresarios de multinacionales y de empresas locales. Se visitaran algunos de los centros de investigación, así como se asistirá a eventos, conferencias y reuniones con empresarios locales a fin de entender algunas de las claves de país.

Los alumnos y sus equipos han de integrar la experiencia de aprendizaje en sus contratos de aprendizaje asumiendo algún reto u objetivo a cumplir. Del mismo modo llevaran a cabo un informe de las principales claves del proceso de aprendizaje.

MÓDULO 5: EL PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS Y LA ESPECIALIZACION

Materia/proceso 5.1: TALLERES DE LIDERAZGO

Materia/proceso 5.2: PROGRAMAS DE ESPECIALIZACION

| | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|
| Denominación del MÓDULO | | Créditos ECTS |
| EL PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS Y LA ESPECIALIZACION | | 48 ECTS (1200 HORAS) |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| Las materias que componen este módulo se imparten principalmente en los dos últimos años de la titulación | | |
| Competencias y resultados del aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno define sus propias áreas de especialización habiendo profundizado tanto en la teoría como en la práctica en talleres específicos de al menos dos de las siguientes áreas: gestión de la innovación, marketing personal, coaching de equipos y liderazgo. 2. El alumno tras conocer las características generales de los siguientes tipos de empresas intensivas del conocimiento (empresas y emprendedores sociales, empresas de biociencias, economía de la experiencia y servicios industriales y empresas digitales) es capaz de decidir en cual de ellas quiere especializarse. 3. El alumno se especializa en uno de los cuatro tipos de empresa intensiva en conocimiento, conoce y asimila sus particularidades, las herramientas más importantes para su gestión, claves de competitividad y canales de distribución y/o comercialización. 4. El alumno es capaz de integrarse en una empresa concreta (de su tipo de especialización) y llevar a cabo un proyecto en equipo en el ámbito de gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos negocios, entre otros. 5. El alumno dispone de los conocimientos y experiencias parciales necesarias para poder asumir el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial y creación de empresa, con especial importancia del tipo de empresa intensiva en conocimiento en la que se ha especializado. 6. El alumno dispone de una red social profesional fuera del entorno académico que le permite identificar oportunidades de futuro con sus actuales contactos y clientes. | | |
| Requisitos previos | | |
| No se han establecido | | |
| MATERIA/PROCESO 5.1 | MATERIA/PROCESO 5.2 | |
| TALLERES DE LIDERAZGO | PROGRAMAS DE ESPECIALIZACION | |
| 8 ECTS (200 HORAS) | 40 ECTS (1000 HORAS) | |
| OBLIGATORIA / OPCIONAL | OBLIGATORIA / OPCIONAL | |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|---|---|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y proyectos individuales y de equipo | 15 ECTS (Competencias 1,2,3,4, 5 5, 6, 7) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 2.5 ECTS (Competencias 1,2,3,5, 6 y 7) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 5 ECTS (Competencias 4,5,6 y 7) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2.5 ECTS (Competencias 1,2,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 5 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Aplicación de las Tics | 4 ECTS (Competencias 1,2,5, 6 y 7) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 3,5 y 7) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4 y 5) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|---|---|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y los proyectos individuales y de equipo | 15 ECTS (Competencias 1,2,3,4, 5 5, 6, 7) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 2.5 ECTS (Competencias 1,2,3,5, 6 y 7) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 5 ECTS (Competencias 4,5,6 y 7) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2.5 ECTS (Competencias 1,2,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 5 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Aplicación de las Tics | 4 ECTS (Competencias 1,2,5, 6 y 7) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 3,5 y 7) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4 y 5) |

Sistema de evaluación

Todas las asignaturas del módulo se valorarán siguiendo un procedimiento coherente. El sistema de evaluación utilizado es el de la evaluación continua a nivel individual y de equipo para cada materia (proceso) y asignatura.

Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:

- Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno.
- Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360% que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual.

El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de "stakeholders" actual de gestión empresarial.

Breve resumen de contenidos

Dotar al estudiante de los conocimientos, herramientas y experiencias necesarias para la creación de nuevas empresas intensivas en conocimiento habiéndose especializado en uno de los cuatro sectores (empresas sociales, empresas de biociencias, empresas digitales, y economía de la experiencia).

En este módulo destacan las siguientes fases: asimilación de algunas competencias específicas para

el desarrollo de nuevos proyectos empresariales, asimilación de las características generales de los cuatro tipos de empresas intensivas en conocimiento y especialización en uno de ellos, experiencia práctica en dos proyectos con empresas del sector, y asimilación de tres herramientas técnico-financieras básicas para el desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Estas fases de aprendizaje tienen lugar a través de los procesos o materias siguientes que componen el módulo:

- ✓ TALLERES DE LIDERAZGO (8 ECTS): Su objetivo es posibilitar que el alumno desarrolle su capacidad y competencias de liderazgo, existen cuatro talleres optativos de los que el alumno cursara al menos dos de ellos.
- ✓ PROGRAMAS DE ESPECIALIZACION (40 ECTS): Su objetivo es la especialización de alumno en alguno de los cuatro tipos de empresas intensivas en conocimiento. El alumno compaginará un estudio teórico y práctico contando con prácticas especializadas en la empresa.

| | | | |
|--|---|--|--|
| Denominación de la MATERIA/PROCESO 5.1 | | Créditos ECTS | |
| TALLERES LIDERAZGO | | ECTS 8 (200 HORAS) Obligatoria / Opcional | |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | | |
| <p>Los cuatro asignaturas que componen esta materia se imparten en el tercer curso del grado. Se trata de cuatro posibles talleres opcionales de los que el alumno ha de elegir y cursar al menos dos de ellos.</p> <p style="text-align: center;">Taller: Liderazgo Taller: Marketing personal Taller: Gestor de la innovación Taller: Coaching de equipos</p> | | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El alumno conoce las herramientas que le permiten hacer una mejor gestión de su trabajo y es capaz de poner planes estratégicos en práctica. Sabe gestionar el cambio y hace que las relaciones con los clientes también formen parte del liderazgo. Es capaz de liderar un equipo y tener motivada a la gente. 2. Además desarrolla y crea su propia identidad de marketing personal, desde esta concepción personal experimenta como gestionar y liderar diversos proyectos en el área de marketing. Tiene la capacidad de convertir diferentes productos y servicios en experiencias para los clientes. Entiende el significado de los distintos entornos y canales de marketing. 3. El alumno tiene la capacidad de crear nuevas ideas para dar respuesta a los retos propuestos por los clientes y después presentárselas tanto a los clientes como al resto de miembros del equipo. Conoce las teorías sobre la creación de innovaciones y las pone en práctica. Es capaz de desarrollar productos, servicios y procesos junto con otras personas. 4. El alumno tiene la capacidad de coordinar el proceso de aprendizaje de equipos autogestionados. Conoce las principales herramientas de coaching de equipos y las ha puesto en práctica | | | |
| Requisitos previos | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido | | | |
| TALLER: LIDERAZGO | TALLER: MARKETING PERSONAL | TALLER: GESTOR DE LA INNOVACION | TALLER: COACHING DE EQUIPOS |
| Liderazgo 4 ECTS, 100 horas | 4 ECTS, 100 horas | 4 ECTS, 100 horas | 4 ECTS, 100 horas |
| Obligatoria / Opcional | Obligatoria / Opcional | Obligatoria / Opcional | Obligatoria / Opcional |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|-------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 0.5 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2, 3 y 4) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2, 3 y 4) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|-------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 0.5 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 1 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 1 etcs (Competencias 2, 3 y 4) |
| Aplicación de las TICs | 0.5 ECTS (Competencias 1, 2, 3 y 4) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 1 ECTS (Competencias 2, 3 y 4) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 1 ECTS (Competencias 1,2, 3 y 4) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que cada alumno de cada empresa (team company) ha de cumplir para superar la asignatura a final del curso.

Taller: Liderazgo

1. Los alumnos asistirán a 6 sesiones intensivas.
2. Los alumnos deberán afrontar el reto de una posición de liderazgo.
3. Los alumnos deberán redactar seis informes (uno después de cada sesión).
4. Los alumnos redactarán un documento final sobre todo el programa.

Taller: Marketing personal

1. Los alumnos asistirán a 6 sesiones intensivas.
2. Los alumnos realizarán un proyecto en el área de marketing personal.
3. Los alumnos deberán redactar seis informes de las sesiones.
4. Los alumnos redactarán un documento final sobre todo el programa.

Taller: Gestor de la Innovación

1. Los alumnos asistirán a 6 sesiones intensivas.
2. Los alumnos realizarán un proyecto en el área de innovación.
3. Los alumnos deberán redactar seis informes de las sesiones.
4. Los alumnos realizarán un documento final sobre todo el programa.

Taller: Coaching de equipos

1. Los alumnos asistirán a 6 sesiones intensivas de coaching.
2. Los alumnos aprenderán las claves y herramientas para el coach de equipos autogestionados y definirán su propio estilo de coaching de equipos.
3. Disponen de un foro práctico para el desarrollo organizacional
4. Los alumnos deberán redactar seis informes de las sesiones.
5. Los alumnos realizarán un documento final sobre todo el programa.

Breve resumen de contenidos

Taller: Liderazgo

La filosofía del liderazgo, tareas y herramientas del líder, liderazgo de las relaciones con los clientes, gestión del cambio, estrategia, creación del perfil de líder de uno mismo.

LIBROS:

Managing, Performing, Living. Effective Management for a new era. by Fredmund Malik (Feb 1, 2003)

The Leadership Challenge, 4th Edition by James M. Kouzes and Barry Z. Posner (Aug 4, 2008)

Taller: Marketing personal

Creación de experiencias, canales y entornos de marketing, relaciones con los clientes, planificación y gestión de marketing, creación del perfil comercial de uno mismo.

LIBROS:

The One to One Fieldbook (One to One) by Don Peppers and Martha Rogers (Paperback - Jan 5, 1999)

Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time by Matt Haig (Oct 1, 2005)

Taller: Gestor de la Innovación

El contenido de este programa está dirigido al desarrollo de productos, servicios y procesos de cada empresa (team company). Creación y desarrollo de innovaciones, desarrollo del producto partiendo de una idea, cómo ofrecer un servicio especializado, el desarrollo del producto en colaboración con el cliente.

LIBROS:

Walt Disney: The Triumph of the American Imagination (Vintage) by Neal Gabler (Oct 9, 2007)

Six Thinking Hats by Edward de Bono (Aug 18, 1999)

Funky Business Forever: How to Enjoy Capitalism (Financial Times) by Jonas Ridderstrale and Kjell Nordstrom (Jan 31, 2008)

Taller: Coaching de equipos

El contenido de este programa está dirigido al desarrollo de la capacidad de coordinación y coaching de equipos. Creación y desarrollo del estilo personal de coaching, identificación del proceso de aprendizaje de equipos y conocer las principales herramientas de coaching de equipos.

LIBROS:

Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation by Frans Johansson (Aug 30, 2006)

The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation by Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (May 18, 1995)

The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage by B. Joseph Pine and James H. Gilmore (April 1999)

The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization by Peter M. Senge (Mar 21, 2006)

The Winner Within: A Life Plan for Team Players by Pat Riley (Oct 1, 1994)

| | |
|--|--|
| <p>Denominación de la MATERIA/PROCESO 5.2</p> <p>PROGRAMAS DE ESPECIALIZACION</p> | <p>Créditos ECTS</p> <p>40 ECTS (1000 HORAS) Optativa/Obligatoria</p> |
| <p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios</p> <p>Las cinco asignaturas que componen esta materia se imparten en el tercer y cuarto curso del grado. En el caso de las especializaciones, estas son optativas de forma que el alumno ha de elegir una de las cuatro respondiendo a su itinerario de especialización de la carrera. Las asignaturas e itinerarios de especialización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas y emprendedores sociales Empresas de biociencias o Biotecnología Empresas digitales o negocios virtuales Economía de la experiencia para empresas industriales <p>Del mismo modo existe una asignatura que pretende compaginar este itinerario de especialización con la experiencia práctica en empresas. Esta asignatura es:</p> <ul style="list-style-type: none"> Practicas especializadas en empresa | |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha asignatura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas y emprendedores sociales: El alumno es capaz de gestionar las particularidades de las empresas sociales. Conoce la lógica de los servicios sociales y actividad de Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y la necesidad de incorporar un proyecto empresarial viable que integre sus dimensiones económicas y sociales incrementando las sinergias existentes en la satisfacción de ambas. Del mismo modo ha asimilado las teorías específicas que hacen referencia a este tipo de empresa (Fortuna en la base de la pirámide, Stakeholders, Responsabilidad Social Corporativa, Cooperativas y gestión democrática, Economía social y solidaria,...). El alumno es capaz de: identificar nuevas oportunidades y existentes (inmigración, tercera edad, base de la pirámide en países emergentes,...), desarrollar nuevos proyectos con y para empresas, gestionar su red de contactos profesionales en empresas sociales, así como plantear la creación de nuevas empresas sociales. - Empresas de biociencias o Biotecnología: El alumno es capaz de gestionar las particularidades de las empresas de biociencias o biotecnología. Conoce la lógica de las empresas de biociencias y biotecnología y la necesidad de incorporar las funciones de gestión, organización y planificación. Del mismo modo ha asimilado las teorías específicas que hacen referencia a este tipo de empresas (economía del conocimiento, industria y mercado de la biotecnología, empresas de base tecnológica, transferencia tecnológica, innovación abierta,...). El alumno es capaz de identificar nuevas oportunidades para desarrollar nuevos proyectos con y para las empresas. - Empresas digitales o negocios virtuales: El alumno es capaz de gestionar las particularidades de las empresas digitales o negocios virtuales. Conoce la lógica de los productos y servicios de soporte digital y software, así como los diversos modelos de negocio existentes y las particulares de distribución, viabilidad, escalabilidad, ciclo de vida y acceso al mercado o marketing de estos negocios y empresas. Del mismo modo ha asimilado las teorías, conceptos y herramientas específicos que hacen referencia a este tipo de empresa (Ebusiness, Emarketing, Redes sociales, B2C, B2B, P2P, Wikie, Web 2.0, Blogs, etc). El alumno es capaz de: identificar nuevas oportunidades existentes (gestión de redes sociales, egamming, movilidad de servicios,...), desarrollar nuevos proyectos con y para empresas, gestionar su red de contactos profesionales en empresas sociales, así como plantear la creación de nuevas empresas digitales. | |

- **Economía de la experiencia para empresas industriales:** El alumno es capaz de gestionar las particularidades de las empresas que asumen la economía de la experiencia como clave de competitividad. Conoce la lógica de los productos y servicios centrados en la experiencia del usuario, así como los diversos modelos de negocio existentes y las particulares de desarrollo de producto, viabilidad, ciclo de vida y acceso al mercado o marketing de estos negocios y empresas. Del mismo modo ha asimilado las teorías, conceptos y herramientas específicos que hacen referencia a este tipo de empresa (Mass customization, Usabilidad, Laboratorios de usuario (U-labs), estrategia de océanos azules, Co-creación, Redes neuronales, Test de usuarios, etc.). El alumno es capaz de: identificar nuevas oportunidades existentes en la migración hacia modelos de competitividad centrados en la experiencia, desarrollar nuevos proyectos con y para empresas, gestionar su red de contactos profesionales en empresas centradas en la experiencia de usuario, así como plantear la creación de nuevas empresas cuya clave de competitividad este en la experiencia del usuario.
- **Prácticas especializadas en empresa:** El alumno se integra en la actividad de una empresa del tipo en el que ha llevado a cabo su programa de especialización (empresas sociales, empresas biociencias, servicios industriales y empresas de economía de la experiencia, y empresas digitales). El alumno participará en algún proyecto interno que la empresa esté desarrollando en el ámbito de gestión de la innovación y desarrollo de nuevos productos y/o negocios. La empresa puede estar localizada tanto en el entorno local como en el extranjero. El alumno cursará 30 ECTS existiendo la posibilidad de hacerlo en la misma empresa o en distintas empresas y proyectos, cursando dos asignaturas de 15 ECTS.

Requisitos previos

- No se han establecido

| ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA | ASIGNATURA |
|--|---|--|--|--------------------------------------|
| Programa de especialización: Emprendedores sociales | Programa de especialización: Biotecnología | Programa de especialización: Empresas digitales | Programa de especialización: Economía de la experiencia y servicios industriales. | Prácticas especializadas en empresa. |
| 10 ECTS, 250 horas | 10 ECTS, 250 horas | 10 ECTS, 250 horas | 10 ECTS, 250 horas | 30 ECTS, 750 horas |
| Optativa | Optativa | Optativa | Optativa | Obligatoria |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1, 2,3,4,5 y 6) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 2 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 16 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 2 etcs (Competencias) |
| Aplicación de las TICs | 2 ECTS (Competencias) |
| Seminarios, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5, y 6) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|---------------------------------------|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1, 2,3,4,5 y 6) |
| Realización de proyectos internos de la team company | 2 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Realización de proyectos con empresas reales | 16 ECTS (Competencias 1 y 2) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 2 etcs (Competencias) |
| Aplicación de las TICs | 2 ECTS (Competencias) |
| Seminarios online, charlas y sesiones monográficas de ponentes | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5, y 6) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ Del mismo modo se han definido los siguientes indicadores específicos que guiarán el proceso de evaluación que cada alumno ha de cumplir para superar la materia a final del curso con independencia del itinerario/asignatura de especialización del alumno.
 1. Los alumnos realizarán por lo menos dos proyectos en grupo con empresas de su itinerario de especialización.
 2. Los alumnos deberán redactar un informe por cada una de las sesiones intensivas de especialización.
 3. Los alumnos realizarán un documento final que resuma las herramientas, teorías y principales aprendizajes individuales en el programa.
 4. Los alumnos harán una presentación pública (birth giving) del aprendizaje del programa.
 5. Los alumnos redactarán un informe final de cada experiencia de prácticas especializadas.

Breve resumen de contenidos

Empresas y Emprendedores Globales: Particularidades, herramientas y teorías de los emprendedores sociales y las empresas sociales: Fortuna en la base de la pirámide, Responsabilidad Social Corporativa, Teoría de los stakeholders, Cooperativismo de trabajo, consumo e industrial, entre otros.

LIBROS:

The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Prahalad C.K)
 Emprendedores sociales: como cambiar el mundo (Bronstein)
 Cooperativismo industrial (Aranzadi)
 El hombre cooperativo: pensamiento del Padre Arizmendiarieta (Azurmendi)
 From Mondragon to America (MacLeod)
 Making Mondragon (Whyte & Whyte)

Empresas de biociencias o Biotecnología: Particularidades, herramientas y teorías de los emprendedores sociales y las empresas sociales: concepto de biociencias y biotecnología, industria de la biotecnología, estrategia Biobasque 2010, factores clave de las empresas biotecnológicas, entre otros.

LIBROS:

Pisano, G. (2006) Science Business: The Promise, the Reality, and the Future of Biotech
 Binder, G. (2008) Science Lessons: What the Business of Biotech Taught Me About Management
 Porter, M. (2006) Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results.
 Friedman, Y. (2008): Building Biotechnology: Business, Regulations, Patents, Law, Politics, Science
 Commercializing Successful
 Mehta, S. (2008): Biomedical Technologies: Basic Principles for the Development of Drugs, Diagnostics and Devices

Empresas digitales o negocios virtuales: Particularidades, herramientas y teorías de los emprendedores sociales y las empresas sociales: e-business, B2C, B2B, P2P, web 2.0, redes sociales, gestores de contenidos y redes neuronales, wikies, blogs, innovación abierta, e-gaming, entre otros.

LIBROS:

Negocios digitales (Gary Hamel)
 Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (Tapscott)
 Long Tail, The, Revised and Updated Edition: Why the Future of Business is Selling Less of More (Anderson)
 The World is flat (Freeman)
 The new age of innovation (Prahalad)
 The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture (Battelet)

Economía de la experiencia para empresas industriales: Particularidades, herramientas y teorías de la economía de la experiencia y el futuro de los servicios industriales: 4Es (Estética, Entretenimiento, Escapismo y Educación), usabilidad y experiencia de usuario, tribus sociales, ciclo de vida de producto, servicio y

experiencia, entre otros.

LIBROS:

Experience Economy (Gilmore and Pine)

The Event Marketing Handbook : Beyond Logistics and Planning (Haget)

Making It Happen: From Interactive to Participatory Language Teaching (Patricia Amato)

Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics

Prioritizing Web Usability (VOICES): Jako Nielsen

Prácticas especializadas en empresa: El alumno a través de las prácticas especializadas en empresa profundizará en aquellos contenidos y herramientas de su itinerario de especialización. Los contenidos específicos dependerán de la empresa específica de cada alumno así como en el trabajo que lleve a cabo.

MÓDULO 6: PROYECTO FIN DE GRADO

Materia/proceso 6.1: TRABAJO FIN DE GRADO (MEMORIA ESTRATEGICA DE START-UP)

Materia/proceso 6.2: PROYECTO FIN DE GRADO

| | |
|--|--|
| Denominación del MÓDULO | Créditos ECTS |
| PROYECTO FIN DE GRADO | 26 ECTS (650 HORAS) |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | |
| Las materias que componen este módulo se imparten a lo largo del último curso semestre de la titulación. | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el plan estratégico de empresa de un nuevo negocio a crear fuera o dentro de una empresa ya existente. Desde la idea de negocio hasta el lanzamiento incluyendo su viabilidad tecnológica, de mercado y económico financiero, así como el desarrollo de un prototipo testado en el mercado con clientes. 2. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios, innovar y/o desarrollar nuevos productos 3. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión de la innovación. 4. Elaborar, gestionar y poner en marcha proyectos empresariales en la empresa. 5. Identificar las fuentes de información (interna y externa) económica relevante e interpretar las oportunidades y amenazas existentes para el lanzamiento de nuevos productos, negocios o proyectos empresariales. 6. Liderar equipos y desarrollar el talento humano en la organización a través de la autogestión y la gestión de conocimiento 7. Usar la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional con especial peso de la gestión de redes sociales 8. Disponer de una visión global de la empresa, con capacidad para comunicarse en castellano, euskera e inglés a nivel empresarial así como en chino básico. 9. Establecer y gestionar la red de contactos profesionales tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. 10. Adquisición de las 21 competencias transversales que forman el perfil del grado agrupadas en sus tres dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender en equipo (1-7) ▪ Liderar en equipo (8-14) ▪ Emprender en equipo (15-21) | |
| Requisitos previos | |
| <p>Haber superado la totalidad de las asignaturas de formación básica del grado</p> <p>Haber cursado y superado la asignatura optativa de programa de especialización programada en el tercer curso.</p> | |
| MATERIA 1 TRABAJO FIN DE GRADO: MEMORIA ESTRATEGICA START-UP 6 ECTS (150 HORAS) TRABAJO FIN DE CARRERA | MATERIA 2 PROYECTO FIN DE GRADO 20 ECTS (500 HORAS) OBLIGATORIA |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 3 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo de competencias personales y profesionales | 9 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo, redacción y presentación de la memoria del Proyecto | |
| Fin de Grado | 4 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y10) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6, y10) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2,4,5,6,7 y 9) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 3,4,5,6,9 y 10,) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|---|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 3 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo de competencias personales y profesionales | 9 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo, redacción y presentación de la memoria del Proyecto | |
| Fin de Grado | 4 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y10) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6, y10) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2,4,5,6,7 y 9) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 3,4,5,6,9 y 10,) |

Sistema de evaluación

- ✓ Todas las asignaturas de la materia se evaluarán mediante el Sistema de evaluación continua a través de la cual se proporciona una información constante, tanto a los profesores como a los estudiantes, de la situación del aprendizaje de la materia a lo largo del período académico.
- ✓ El carácter finalista e integrador de conocimientos y capacidades de este módulo requiere especial atención en el seguimiento periódico y constante por parte de los tutores (Universidad- Empresa- Instituciones) del desarrollo del trabajo realizado por lo alumnos; para ello la Facultad cuenta con la planificación previa y los mecanismos de control necesarios en cada fase del proyecto.

Breve resumen de contenidos

Su objetivo es elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias, tanto técnicas como transversales, trabajadas durante la titulación, favoreciendo de este modo, el acercamiento de los alumnos al mundo laboral.

- ✓ Materia TRABAJO FIN DE GRADO (6 ECTS): su objetivo es redactar y presentar una memoria estratégica de creación de empresa de nueva creación o intraemprendizaje, como resultado del trabajo realizado por el alumno en el Proyecto Fin e Grado. Esta memoria estratégica ha de incluir todas las fase de desarrollo de proyecto empresarial, siendo estas: generación de idea de empresa, desarrollo de plan de negocio, plan estratégico de empresa (misión, visión y objetivos), viabilidad técnica, viabilidad económico-financiera, viabilidad comercial y de mercado, prototipo y primera experiencia de comercialización.
- ✓ Materia PROYECTO FIN DE GRADO (20 ECTS): su objetivo es desarrollar un proyecto de creación de empresa (de nueva creación o intraemprendizaje) como culminación de la titulación cursada por el alumno. Este proyecto se llevará a cabo en aquel tipo de empresa donde el alumno se ha especializado en el desarrollo del grado (empresas sociales, biociencias y biotecnología, servicios industriales y economía de la experiencia, o empresa digitales), en una empresa en el extranjero o a través de un proyecto Erasmus.

| | |
|--|---|
| <p>Denominación de la MATERIA</p> <p>TRABAJO FIN DE GRADO: MEMORIA ESTRATEGICA START-UP</p> | <p>Créditos ECTS</p> <p>6 ECTS (150 horas) Trabajo Fin de Carrera</p> |
| <p>Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios</p> <p>La asignatura que compone esta materia se imparte en el 4º curso de la titulación:</p> <p>Trabajo fin de grado: memoria estratégica de Start up</p> | |
| <p>Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicho módulo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el plan estratégico de empresa de un nuevo negocio a crear fuera o dentro de una empresa ya existente. Desde la idea de negocio hasta el lanzamiento incluyendo su viabilidad tecnológica, de mercado y económico financiera, así como el desarrollo de un prototipo testado en el mercado con clientes. 2. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios, innovar y/o desarrollar nuevos productos 3. Elaborar, gestionar y poner en marcha proyectos empresariales en la empresa. 4. Identificar las fuentes de información (interna y externa) económica relevante e interpretar las oportunidades y amenazas existentes para el lanzamiento de nuevos productos, negocios o proyectos empresariales. 5. Usar la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional con especial peso de la gestión de redes sociales 6. Adquisición de las 21 competencias transversales que forman el perfil del grado agrupadas en sus tres dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender en equipo (1-7) ▪ Liderar en equipo (8-14) ▪ Emprender en equipo (15-21) | |
| <p>Requisitos previos</p> <p>Haber superado la totalidad de las asignaturas de formación básica del grado Haber cursado y superado la asignatura optativa de programa de especialización programada en el tercer curso.</p> | |
| <p>Asignatura</p> <p>Trabajo fin de grado: memoria estratégica de Start up</p> <p>6 ECTS, 150 horas</p> <p>Trabajo Fin de Carrera</p> | |
| <p>Actividades formativas</p> <p>Desarrollo, redacción y presentación de la memoria del Proyecto Fin de Grado 5 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5, y 6) Tutorías de seguimiento individualizadas 1 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5 y 6)</p> | |
| <p>Sistema de evaluación</p> <p>✓ Cada alumno deberá presentar la Memoria del Proyecto Fin de Grado ante un Tribunal compuesto por profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de M.U. y representantes de la Empresa, Universidad o Institución en la que se haya desarrollado el Proyecto. En dicha presentación se valorarán los siguientes ítems:</p> <p>- Documentación</p> | |

- Exposición y defensa del Proyecto
- Trabajo realizado

✓ El carácter finalista e integrador de conocimientos y capacidades de este módulo requiere especial atención en el seguimiento periódico y constante por parte de los tutores (Universidad- Empresa- Instituciones) del desarrollo del trabajo realizado por lo alumnos; para ello la Facultad cuenta con la planificación previa y los mecanismos de control necesarios en cada fase del proyecto.

Breve resumen de contenidos

Trabajo Fin de Grado

El trabajo Fin de Grado está compuesto por la Memoria que consiste en un documento que recoge el trabajo realizado por el alumno.

Esta memoria estratégica ha de incluir todas las fase de desarrollo de proyecto empresarial, siendo estas: generación de idea de empresa, desarrollo de plan de negocio, plan estratégico de empresa (misión, visión y objetivos), viabilidad técnica, viabilidad económico-financiera, viabilidad comercial y de mercado, prototipo y primera experiencia de comercialización.

| | | |
|--|--|--|
| Denominación de la MATERIA | | Créditos ECTS |
| PROYECTO FIN DE GRADO | | 20 ECTS (500 horas) Obligatoria |
| Duración y ubicación temporal dentro del plan de estudios | | |
| La asignatura que compone esta materia se imparte en el 4º curso de la titulación: | | |
| Desarrollo de proyecto empresarial: de nueva creación - 4º curso | | |
| Desarrollo de proyecto empresarial: intraemprendizaje - 4º curso | | |
| Desarrollo de proyecto empresarial: Erasmus - 4º curso | | |
| Competencias y resultados de aprendizaje que el estudiante adquiere con dicha materia | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el plan estratégico de empresa de un nuevo negocio a crear fuera o dentro de una empresa ya existente. Desde la idea de negocio hasta el lanzamiento incluyendo su viabilidad tecnológica, de mercado y económico financiera, así como el desarrollo de un prototipo testado en el mercado con clientes. 2. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios, innovar y/o desarrollar nuevos productos 3. Integrarse en cualquier área funcional de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión de la innovación. 4. Elaborar, gestionar y poner en marcha proyectos empresariales en la empresa. 5. Identificar las fuentes de información (interna y externa) económica relevante e interpretar las oportunidades y amenazas existentes para el lanzamiento de nuevos productos, negocios o proyectos empresariales. 6. Liderar equipos y desarrollar el talento humano en la organización a través de la autogestión y la gestión de conocimiento 7. Usar la tecnología de la información y las comunicaciones en todo su desempeño profesional con especial peso de la gestión de redes sociales 8. Disponer de una visión global de la empresa, con capacidad para comunicarse en castellano, euskera e inglés a nivel empresarial así como en chino básico. 9. Establecer y gestionar la red de contactos profesionales tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. 10. Adquisición de las 21 competencias transversales que forman el perfil del grado agrupadas en sus tres dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Aprender en equipo (1-7) • Liderar en equipo (8-14) • Empezar en equipo (15-21) | | |
| Requisitos previos | | |
| Haber superado la totalidad de las asignaturas de formación básica del grado Haber cursado y superado la asignatura optativa de programa de especialización programada en el tercer curso. | | |
| Asignatura Desarrollo de proyecto empresarial: de nueva creación 20 ECTS (500 h) Trabajo Fin de Grado | Asignatura Desarrollo de proyecto empresarial: intraemprendizaje 20 ECTS (500 h) Trabajo Fin de Grado | Asignatura Desarrollo de proyecto empresarial: Erasmus 20 ECTS (500 h) Trabajo Fin de Grado |

Actividades formativas en el itinerario presencial

| | |
|--|---|
| Sesiones de equipo en el aula desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo de competencias personales y profesionales | 8 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6, y10) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2,4,5,6,7 y 9) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 3,4,5,6,9 y 10,) |

Actividades formativas en el itinerario semipresencial

| | |
|--|---|
| Sesiones de equipo en el aula virtual desarrollando teoría y conceptos asociados a las materias y a los proyectos individuales y de equipo | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Desarrollo de competencias personales y profesionales | 8 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6,7,8,9, y 10) |
| Lectura de libros y redacción de informes individuales | 2 ECTS (Competencias 1,2,3,4,5,6 y 7) |
| Asumir posición de liderazgo en equipo y en proyectos | 4 etcs (Competencias 1,2,3,4,5,6, y10) |
| Aplicación de las Tics | 2 ECTS (Competencias 2,4,5,6,7 y 9) |
| Tutoría grupal o individual y evaluación | 2 ECTS (Competencias 3,4,5,6,9 y 10,) |

Sistema de evaluación

- ✓ Cada alumno deberá realizar el Proyecto Fin de Grado en una de las 3 modalidades ofertadas por la Facultad de Ciencias Empresariales. Este Proyecto se valorará a través de la evaluación continua que realizarán los agentes que se responsabilizan de la tutorización de los Proyectos.
- ✓ El carácter finalista e integrador de conocimientos y capacidades de este módulo requiere especial atención en el seguimiento periódico y constante por parte de los tutores (Universidad- Empresa- Instituciones) del desarrollo del trabajo realizado por lo alumnos; para ello la Facultad cuenta con la planificación previa y los mecanismos de control necesarios en cada fase del proyecto.

Breve resumen de contenidos

Su objetivo es elaborar y presentar un trabajo como ejercicio integrador de las competencias, tanto técnicas como transversales, trabajadas durante la titulación.

Desarrollo de proyecto empresarial: de nueva creación - 4º curso

El alumno se integra en la incubadora de empresas de MU Saiolan y desarrolla todo el proceso de creación de empresas desde el desarrollo de la idea de negocio hasta el prototipado y primer testeo comercial. En esta unidad cuenta con un tutor personal que acompaña el desarrollo de todo el proceso de creación de empresa durante todo el periodo.

Saiolan es la incubadora de empresas del grupo cooperativo de Mondragon habiéndose creado numerosas empresas en los más de 30 años desde su constitución. Esta unidad ha desarrollado un modelo y programa específico de desarrollo de proyectos empresariales. Para mas información consultar www.saiolan.com

Desarrollo de proyecto empresarial: intraemprendizaje - 4º curso

El alumno se integra en una empresa en marcha para afrontar el desarrollo de un proyecto de intraemprendizaje, es decir, un nuevo proyecto empresarial que tiene lugar dentro de la empresa. El alumno llevará a cabo todo el proceso de creación de empresa desde su generación de ideas hasta el desarrollo del prototipo y primer testeo de comercialización.

La empresa puede estar localizada en el entorno local o en el extranjero. En ambos casos el alumno cuenta con un tutor personal que acompaña el desarrollo de todo el proceso de creación de empresa

durante todo el periodo.

Existe un acuerdo estratégico entre MU y el grupo cooperativo de Mondragon para que los alumnos de MU puedan desarrollar su proyecto final de carrera tanto en las cooperativas matrices como en sus filiales en el extranjero. Para mas información consultar

<http://www.mondragon.edu/novedades/convenio-entre-mu-y-mcc-internacional-para-que-los-alumnos-de-la-universidad-puedan-realizar-practicas-en-las-delegaciones-extranjeras-del-grupo>

Desarrollo de proyecto empresarial: “Erasmus” - 4º curso

El alumno se desplaza a un país de la unión Europea para de la mano de una empresa o emprendedor en este país desarrollar un nuevo proyecto empresarial. De esta forma se permite al alumno disponer del emplazamiento óptimo para el desarrollo del nuevo plan de negocio en aquel lugar europeo más idóneo fomentan la fertilización cruzada.

El alumno llevará a cabo todo el proceso de creación de empresa desde la generación de ideas hasta el desarrollo del prototipo y primer testeo de comercialización. El alumno cuenta con un tutor personal que acompaña el desarrollo de todo el proceso de creación de empresa durante todo el periodo.

Esta opción se enmarca y en la medida en que fructifique puede enlazarse específicamente al nuevo programa “Erasmus for young entrepreneurs” en proceso de gestación en el ámbito de la Unión Europea. Para más información consultar:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/erasmus/feasability.htm

Prácticas en Empresa

Como referencia de la experiencia acumulada por la Facultad en la gestión de Prácticas de los alumnos que cursan sus estudios en la misma, se recoge la siguiente tabla con la relación de empresas con las cuales la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea ha establecido convenios durante el presente curso 2012/2013, bien para la realización de Proyectos/Prácticas, Trabajos Fin de Grado.

| EMPRESAS | |
|----------|---|
| 1 | Adecco TT SA |
| 2 | AGUA DE INSALUS, S.A. |
| 3 | Alecop S.Coop |
| 4 | ALKARGO, S. COOP. |
| 5 | Altuna Hermanos, S.A. |
| 6 | Ampo, S.coop |
| 7 | ANGEL ARBONIES & ASOCIADOS |
| 8 | ARISTA INTERACTIVA S.L. |
| 9 | ARIZMENDI IKASTOLA S.COOP |
| 10 | ARRASATEKO ASEGI, S.L. |
| 11 | Asociación Africanista Manuel Iradier |
| 12 | Athlon S. Coop. |
| 13 | AUZO LAGUN S. COOP. |
| 14 | Axoma 47, Hiruko S.L.U. |
| 15 | AZK TALDEA |
| 16 | BASQUE CULINARY CENTER |
| 17 | CAJA RURAL DE NAVARRA |
| 18 | CIGAHOTELS ESPAÑA, S.L.U. |
| 19 | Compañía del Tranvía de San Sebastián, S.A. |
| 20 | CREDEBLUG |
| 21 | CTI SOFT, S.L. (GRUPO SPYRO) |
| 22 | Dnextep Consulting S.L (Designit) |
| 23 | Egolike, S.L. |
| 24 | EKO3R S.COOP |
| 25 | Elena Sánchez Casas |

| | |
|----|---|
| 26 | EMAÚS Bidasoa |
| 27 | EMBEGA S.COOP |
| 28 | EROSKI S.COOP |
| 29 | Eskoriatzako udala |
| 30 | FAGOR INDUSTRIAL S.COOP |
| 31 | Fedaración de Cooperativas Agro-alimentarias de Euskadi |
| 32 | FGM S COOP |
| 33 | GESTIÓN SERVICIOS RESIDENCIALES S.COOP |
| 34 | GHL (Global Holistic Leadership) |
| 35 | GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA |
| 36 | GRIP-ON TOOLS, S.A. |
| 37 | GUARDIAN GLASS ESPAÑA, C.V. S.L. |
| 38 | Hernandez Zubizarreta Asociados S.L |
| 39 | Hijos de Juan de Garay S.A. |
| 40 | HIRUKUNA S.L |
| 41 | HISPAVISTA S.L. |
| 42 | IKERLAN S COOP |
| 43 | Intelligent Buying In Internet S.L. |
| 44 | INVERSIONES Y SERVICIOS ARRASATE, S.A. |
| 45 | IRUNPYME, S.L. |
| 46 | JMB Asesor. Sistemas de Limpieza |
| 47 | KUTXABANK |
| 48 | LABORALKUTXA |
| 49 | Laboratorios Cinfa |
| 50 | LKS Auditores, S.L.P. |
| 51 | LKS Ingeniería S.COOP |
| 52 | Magnet Koop. Elk. Txikia |
| 53 | MAIER, S.COOP. |
| 54 | Marugal Hotel Management S.L |
| 55 | MATZ-ERREKA, S.COOP |
| 56 | MERKATU INTERACTIVA, S.L. |
| 57 | Metrología Sariki S.A |

| | |
|----|--|
| 58 | MIK S.COOP |
| 59 | MIL MAS 8 S.L.U. (8Belts) |
| 60 | MONDRAGON CENTRO DE PROMOCIÓN, S.COOP. |
| 61 | Mondragón Lingua S.Coop. |
| 62 | MU ENPRESAGINTZA FAKULTATEA |
| 63 | Myl Muga Asesoras S.L. |
| 64 | NATRAZAHOR S.A.U |
| 65 | Oinarri Sociedad de Garantía recíproca para la economía social |
| 66 | Oñatiko Turismo Bulegoa (MU ENPRESAGINTZA) |
| 67 | OÑATIKO UDALETXEA |
| 68 | ORBEA, S. COOP |
| 69 | ORKLI S.COOP |
| 70 | Poliester Gabiria S.A |
| 71 | Rotek Rotulos, S.L.U |
| 72 | ROTHENBERGER S.A. |
| 73 | S.D.EIBAR SAD |
| 74 | SALTO SYSTEMS S.L. |
| 75 | SDV CONSULTORES |
| 76 | Seotec S.L. |
| 77 | SERVICIO NEUROLOGÍA/PSIQUIATRÍA HOSPITAL DONOSTIA |
| 78 | SOCIEDAD PARA LA PROMOCIÓN DE COOPERATIVAS ELKAR-LAN, S, COOP |
| 79 | SOLARTECNIA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA S.L |
| 80 | STADLER S.A |
| 81 | Surfilmfestival |
| 82 | TALLERES DE ESCORIAZA S.A.U |
| 83 | TALLERES PROTEGIDOS GUREAK |
| 84 | Transportes Ibarra SL |
| 85 | Troka Abentura |
| 86 | ULMA CYE S. COOP |
| 87 | ULMA EMBEDDED SOLUTIONS S. COOP |
| 88 | ULMA MANUTENCIÓN |
| 89 | ULMA PACKAGING S.COOP |

| | |
|----|-----------------|
| 90 | UROLA S. COOP |
| 91 | ZUBIOLA, S.COOP |
| 92 | ZURIZURI S.L. |

Igualmente la Facultad garantiza que todos los alumnos del Grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación contarán con la posibilidad de desarrollar sus prácticas en empresas.

6.- PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PERSONAL Y OTROS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS Y DISPONIBLES PARA LLEVAR A CABO EL PLAN DE ESTUDIOS PROPUESTO.

Los siguientes cuadros recogen la información relativa a los recursos humanos utilizados en el Grado en Liderazgo Emprendedor e innovación, referidos al personal docente, atendiendo a diversos criterios:

a) Titulaciones:

| | Hombres | Mujeres | Total | % | Doctores |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Profesores Doctores-Socios | 8 | 6 | 14 | 42,42% | 51,51% |
| Profesores Doctores-Contratados | 1 | 2 | 3 | 9,09% | |
| Profesores Licenciados Investigadores en Formacion-Socios | 0 | 3 | 3 | 9,09% | |
| Profesores Licenciados Investigadores en Formacion-Contratados | 1 | 1 | 2 | 6,06% | 15,15% |
| Profesores Licenciados-Socios | 3 | 2 | 5 | 15,15% | |
| Profesores Licenciados-Contratados | 3 | 3 | 6 | 18,18% | |
| Total | 16 | 17 | 33 | 100,00% | 66,66% |
| % | 48,48% | 51,52% | 100,00% | | |

b) Titulaciones, incluyendo acreditaciones Unibasq:

| | Hombres | Mujeres | Total | % | Doctores | Unigual |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------|
| Profesores Doctores-Socios Acreditados por Unibasq | 4 | 5 | 9 | 27,27% | 51,51% | 58,82% |
| Profesores Doctores-Contratados Acreditados por Unibasq | 1 | 0 | 1 | 3,03% | | |
| Profesores Doctores-Socios sin Acreditacion de Unibasq | 4 | 1 | 5 | 15,15% | | |
| Profesores Doctores-Contratados sin Acreditacion de Unibasq | 0 | 2 | 2 | 6,06% | | |
| Profesores Investigadores en Formacion-Socios | 0 | 3 | 3 | 9,09% | | |
| Profesores Investigadores en Formacion-Contratados | 1 | 1 | 2 | 6,06% | 15,15% | |
| Profesores Licenciados-Socios | 3 | 2 | 5 | 15,15% | | |
| Profesores Licenciados-Contratados | 3 | 3 | 6 | 18,18% | | |
| Total | 16 | 17 | 33 | 100,00% | 66,66% | |
| % | 48,48% | 51,52% | 100,00% | | | |

c) Experiencia Docente:

| | Hombres | Mujeres | Total | % | %Acum |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| Antigüedad Docencia Menos de 5 años | 3 | 4 | 7 | 21,21% | 21,21% |
| Antigüedad Docencia 5-10 años | 5 | 5 | 10 | 30,30% | 51,52% |
| Antigüedad Docencia 10-15 años | 2 | 3 | 5 | 15,15% | 66,67% |
| Antigüedad Docencia 15-20 años | 2 | 2 | 4 | 12,12% | 78,79% |
| Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | 4 | 3 | 7 | 21,21% | 100,00% |
| Total | 16 | 17 | 33 | 100,00% | |
| % | 266,67% | 283,33% | 550,00% | | |

e) Experiencia Investigadora/Profesional:

| | Hombres | Mujeres | Total | % | %Acum |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|---------|
| Antigüedad Investigadora Menos de 5 años | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Antigüedad Investigadora 5-10 años | 6 | 10 | 16 | 48,48% | 48,48% |
| Antigüedad Investigadora 10-15 años | 8 | 7 | 15 | 45,45% | 93,94% |
| Antigüedad Investigadora 15-20 años | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 93,94% |
| Antigüedad Investigadora Mas de 20 Años | 2 | 0 | 2 | 6,06% | 100,00% |
| Total | 16 | 17 | 33 | 100,00% | |
| % | 48,48% | 51,52% | 100,00% | | |

f) Experiencia Investigadora/Profesional y Titulaciones:

| | 0 - 5 Años | | | 5 - 10 Años | | | 10 - 15 Años | | | 15 - 20 Años | | | Mas de 20 Años | | | Total |
|--|----------------|----------------|----------|---------------|---------------|-----------|---------------|---------------|-----------|----------------|----------------|----------|----------------|--------------|----------|-----------|
| | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | |
| Profesores Doctores-Socios | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 6 | 9 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 14 |
| Profesores Doctores-Contratados | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Profesores Licenciados Investigadores en Formacion-Socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Profesores Licenciados Investigadores en Formacion-Contratados | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Profesores Licenciados-Socios | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Profesores Licenciados-Contratados | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Total | 0 | 0 | 0 | 6 | 10 | 16 | 8 | 7 | 15 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 33 |
| % | #DIV/0! | #DIV/0! | | 37,50% | 62,50% | | 53,33% | 46,67% | | #DIV/0! | #DIV/0! | | 100,00% | 0,00% | | |

g) Titulaciones:

| | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|----------------|
| Doctores | 9 | 8 | 17 | 27,27% | 24,24% | 51,52% |
| <i>Estudios Previos:</i> | | | | | | |
| Licenciado en Ciencias Economicas o Empresariales | 5 | 3 | 8 | 29,41% | 17,65% | 47,06% |
| Licenciado en Filología | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Diplomado en Empresariales | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología | 2 | 0 | 2 | 11,76% | 0,00% | 11,76% |
| Licenciada en Derecho | 0 | 2 | 2 | 0,00% | 11,76% | 11,76% |
| Ingeniería Informática | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Químicas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Sociología | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Humanidades | 0 | 1 | 1 | 0,00% | 5,88% | 5,88% |
| Licenciado en Filosofía y Letras | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Ingeniería Industrial | 1 | 1 | 2 | 5,88% | 5,88% | 11,76% |
| Licenciada en CC Sociales y de la Comunicación | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Informática | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Lenguas Modernas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Ciencias Sección Matemáticas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Diplomado en Lenguas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Ciencias Sección de Físicas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Ingeniero Agrónomo | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Historia | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Estudios Internacionales | 0 | 1 | 1 | 0,00% | 5,88% | 5,88% |
| Licenciada en Filosofía y Letras | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Antropología | 1 | 0 | 1 | 5,88% | 0,00% | 5,88% |
| Licenciado en Ciencias Economicas o Empresariales | 4 | 5 | 9 | 12,12% | 15,15% | 27,27% |
| Licenciado en Filología | 1 | 2 | 3 | 3,03% | 6,06% | 9,09% |
| Diplomado en Empresariales | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Derecho | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Ingeniería Informática | 1 | 0 | 1 | 3,03% | 0,00% | 3,03% |
| Licenciado en Químicas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Sociología | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Humanidades | 0 | 1 | 1 | 0,00% | 3,03% | 3,03% |
| Licenciado en Filosofía y Letras | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Ingeniería Industrial | 1 | 0 | 1 | 3,03% | 0,00% | 3,03% |
| Licenciada en CC Sociales y de la Comunicación | 0 | 1 | 1 | 0,00% | 3,03% | 3,03% |
| Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Informática | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Lenguas Modernas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Ciencias Sección Matemáticas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Diplomado en Lenguas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Ciencias Sección de Físicas | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Ingeniero Agrónomo | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Historia | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Estudios Internacionales | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciada en Filosofía y Letras | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Licenciado en Antropología | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Total | 16 | 17 | 33 | 48,48% | 51,52% | 100,00% |

h) Dedicaciones por Campus:

| Identificación | Grado | Titulación | Categoría | Vinculación Universidad | Acreditados |
|----------------|-----------------------------|---|------------------------------|-------------------------|-------------|
| Profesor 01 | Licenciado | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales Sección: Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 02 | Licenciado | Licenciado en Filología | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 03 | Doctor | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 04 | Licenciado | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 05 | Doctor | Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 06 | Doctor | Licenciada en Derecho | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 07 | Doctor | Licenciada en Dirección y Administración de Empresas | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 08 | Doctor | Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 09 | Licenciado | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 10 | Doctor | Licenciada en Economía | Profesor Universidad Privada | Contrato practicas | NO |
| Profesor 11 | Licenciado | Licenciado en Ingeniería Informatica | Profesor Universidad Privada | Duración Determinada | NO |
| Profesor 12 | Doctor | Licenciado en Humanidades | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 13 | Doctor | Licenciado Ingeniero Industrial | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 14 | Diplomado | Diplomado en Ciencias Empresariales (Especialidad:Contable) | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 15 | Licenciado | Licenciada en CC Sociales y de la Comunicación Especialidad: Publicidad | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 16 | Doctor | Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología Especialidad de Sociología Política | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 17 | Doctor | Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 18 | Licenciado | Licenciado en Filología Sección Filología Vasca | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 19 | Doctor | Licenciado en Administración y Dirección de Empresas | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 20 | Ingeniero sup. / Arquitecto | Licenciado en Ingeniería Superior Industrial | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 21 | Doctor | Ingeniera Industrial | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 22 | Doctor | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Duración Determinada | SI |
| Profesor 23 | Licenciado | Licenciado en Filología | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 24 | Doctor | Licenciada en Estudios Internacionales | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 25 | Doctor | Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 26 | Licenciado | Licenciado en Administración y Dirección de Empresas | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 27 | Licenciado | Licenciado en Humanidades-Empresa | Profesor Universidad Privada | Duración Determinada | NO |
| Profesor 28 | Doctor | Licenciada en Derecho | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | SI |
| Profesor 29 | Licenciado | Licenciada en Economía | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 30 | Licenciado | Licenciada en Administración de Empresas | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 31 | Licenciado | Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Socio indefinido | NO |
| Profesor 32 | Licenciado | Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales | Profesor Universidad Privada | Obra | NO |
| Profesor 33 | Doctor | Licenciado en Antropología | Profesor Universidad Privada | Socio Indefinido | SI |

| Identificación | Exp. Docente | Exp. Invest./Prof. | % Oñati | % Bidasoa | % Bilbao | Totales |
|----------------|-------------------------------------|---|---------|-----------|----------|---------|
| Profesor 01 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 14,71% | 0,00% | 29,41% |
| Profesor 02 | Antigüedad Docencia 15-20 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 19,41% | 19,41% | 19,41% | 58,24% |
| Profesor 03 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 0,00% | 14,71% | 29,41% |
| Profesor 04 | Antigüedad Docencia 10-15 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 23,53% | 0,00% | 0,00% | 23,53% |
| Profesor 05 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 0,00% | 14,71% | 29,41% |
| Profesor 06 | Antigüedad Docencia 15-20 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 2,94% | 14,71% | 32,35% |
| Profesor 07 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 11,76% | 0,00% | 0,00% | 11,76% |
| Profesor 08 | Antigüedad Docencia 15-20 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 20,59% | 11,76% | 0,00% | 32,35% |
| Profesor 09 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 0,00% | 20,59% | 0,00% | 20,59% |
| Profesor 10 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 14,71% | 0,00% | 0,00% | 14,71% |
| Profesor 11 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 22,35% | 5,88% | 5,88% | 34,12% |
| Profesor 12 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 2,94% | 2,94% | 2,94% | 8,82% |
| Profesor 13 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 14,71% | 14,71% | 0,00% | 29,41% |
| Profesor 14 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 20,59% | 0,00% | 0,00% | 20,59% |
| Profesor 15 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 14,71% | 14,71% | 0,00% | 29,41% |
| Profesor 16 | Antigüedad Docencia 10-15 años | Antigüedad Invest//Profesional Mas de 20 Años | 17,65% | 0,00% | 0,00% | 17,65% |
| Profesor 17 | Antigüedad Docencia 10-15 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 0,00% | 14,71% | 0,00% | 14,71% |
| Profesor 18 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 11,76% | 11,76% | 11,76% | 35,29% |
| Profesor 19 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 0,00% | 100,00% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 20 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 48,82% | 0,00% | 35,29% | 84,12% |
| Profesor 21 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 22 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 0,00% | 73,53% | 26,47% | 100,00% |
| Profesor 23 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 14,71% | 0,00% | 29,41% |
| Profesor 24 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 0,00% | 0,00% | 14,71% | 14,71% |
| Profesor 25 | Antigüedad Docencia 15-20 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 0,00% | 14,71% | 0,00% | 14,71% |
| Profesor 26 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 35,24% | 64,76% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 27 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 29,41% | 0,00% | 29,41% | 58,82% |
| Profesor 28 | Antigüedad Docencia 10-15 años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 14,71% | 32,35% | 0,00% | 47,06% |
| Profesor 29 | Antigüedad Docencia 10-15 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 0,00% | 100,00% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 30 | Antigüedad Docencia Menos de 5 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 51,35% | 5,88% | 38,24% | 95,47% |
| Profesor 31 | Antigüedad Docencia Mas de 20 Años | Antigüedad Invest//Profesional 10-15 años | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 32 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional 5-10 años | 0,00% | 100,00% | 0,00% | 100,00% |
| Profesor 33 | Antigüedad Docencia 5-10 años | Antigüedad Invest//Profesional Mas de 20 Años | 0,00% | 11,76% | 11,76% | 23,53% |

Otros Recursos Humanos Disponibles:

| | H | M | Total | % |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| PAS Licenciados Socios | 0 | 3 | 3 | 20,00% |
| PAS Licenciados Contratados | 0 | 0 | 0 | 0,00% |
| PAS Diplomados/Ing. Tec. Socios | 3 | 0 | 3 | 20,00% |
| PAS Diplomados/Ing. Tec. Contratados | 0 | 0 | 0 | 0,00% |
| PAS Cou/FP II / CFGS Socios | 2 | 6 | 8 | 53,33% |
| PAS Cou/FP II / CFGS Contratados | 0 | 1 | 1 | 6,67% |
| Total | 5 | 10 | 15 | 100,00% |
| % | 33,33% | 66,67% | 100,00% | |

| | 0 – 5 Años | | | 5 – 10 Años | | | 10 – 15 Años | | | 15 – 20 Años | | | Mas de 20 Años | | | Total |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|--------------|----------------|----------|---------------|---------------|----------|----------------|---------------|----------|-----------|
| | H | M | Total | H | M | Total | H | M | Total | H | M | Total | H | M | Total | |
| PAS Licenciados Socios | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| PAS Licenciados Contratados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PAS Diplomados/Ing. Tec. Socios | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 3 |
| PAS Diplomados/Ing. Tec. Contratados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PAS Cou/FP II / CFGS Socios | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 8 |
| PAS Cou/FP II / CFGS Contratados | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 15 |
| % | 33,33% | 66,67% | | 25,00% | 75,00% | | 0,00% | 100,00% | | 50,00% | 50,00% | | 40,00% | 60,00% | | |

La Facultad no cuenta con un personal PAS adscrito a cada una de las titulaciones, sino que la adscripción de las personas es a los diferentes departamentos de los Servicios Centrales que integran el PAS, los cuales dan servicio a todos las titulaciones impartidas en la Facultad.

Así, los departamentos integrados en el PAS lo constituyen:

- Secretaria Académica
- Administración y Servicios
- Sistemas de Información
- Biblioteca

La configuración, en cuanto a categoría profesional para cada uno de ellos es la siguiente:

- Secretaria Académica

| Categoría | Hombres | Mujeres | Total |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Técnicos | 1 | 1 | 2 |
| Administrativos | 0 | 2 | 2 |
| Auxiliares | 0 | 0 | 0 |
| Total | 1 | 3 | 4 |

- Administración y Servicios

| Categoría | Hombres | Mujeres | Total |
|-----------------|----------|----------|----------|
| Técnicos | 1 | 1 | 2 |
| Administrativos | 1 | 2 | 3 |
| Auxiliares | 0 | 1 | 1 |
| Total | 2 | 4 | 6 |

- Sistemas de Información

| Categoría | Hombres | Mujeres | Total |
|-----------------|---------|---------|-------|
| Técnicos | 2 | 0 | 2 |
| Administrativos | 0 | 0 | 0 |
| Auxiliares | 0 | 0 | 0 |
| Total | 2 | 0 | 2 |

- Biblioteca

| Categoría | Hombres | Mujeres | Total |
|-----------------|---------|---------|-------|
| Técnicos | 0 | 1 | 1 |
| Administrativos | 0 | 0 | 0 |
| Auxiliares | 0 | 2 | 2 |
| Total | 0 | 3 | 3 |

A modo de resumen, se recoge en la siguiente tabla la categoría profesional de todo el PAS:

| | Hombres | Mujeres | Total | % | %Acum |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Técnicos | 4 | 3 | 7 | 46,67% | 46,67% |
| Administrativos | 1 | 4 | 5 | 33,33% | 80,00% |
| Auxiliares | 0 | 3 | 3 | 20,00% | 100,00% |
| Total | 5 | 10 | 15 | 100,00% | |
| % | 33,33% | 66,67% | 100,00% | | |

Experiencia docencia online/semipresencial:

Un 42,5% del profesorado que participa en la docencia del Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación, imparte o ha impartido docencia en el Máster Universitario en Economía Social y Empresa Cooperativa en su modalidad online o en el Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección de Empresas, que también se imparte en modalidad semipresencial.

EL resto del profesorado que no ha tenido experiencia en esta modalidad será formado a través del Plan de Formación del Profesorado que anualmente diseña esta Facultad. En los últimos años, se han incluido acciones concretas para mejorar la formación en aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje en la modalidad semi-presencial.

Entre esas acciones concretas, se pueden destacar las sesiones formativas sobre los siguientes temas:

- ✓ Características de las modalidades online y semi-presencial.
- ✓ Proyecto Educativo de Mondragon Unibertsitatea aplicado a las modalidades online y semi-presencial.
- ✓ Utilización pedagógica y técnica de la plataforma virtual Moodle.
- ✓ Integración y utilización de herramientas 2.0 en Moodle.
- ✓ Creación de material audiovisual y su integración en Moodle.
- ✓ Utilización de herramientas de carácter síncrono: Adobe Connect.

Actualmente, los temas citados están aglutinados en un curso online que está siendo utilizado para la formación del profesorado. Este curso fue presentado por su interés en Online Educa Berlin 2011 (17th International Conference on Technology Supported Learning & Training). Además, el curso también ha sido utilizado como herramienta para la formación continua del profesorado de centros educativos no universitarios, como por ejemplo, la Ikastola Arizmendi o el Colegio San José de Calasanz de Santurtzi.

Señalar además, que dicho curso ha sido adaptado, incluyendo dentro del mismo, 5 sesiones presenciales para asegurar la adquisición de los conocimientos del mismo.

Igualmente, y con el fin de dar soporte a los profesores que imparten enseñanzas online o semipresenciales, la universidad cuenta con un servicio técnico-pedagógico con el fin de resolver las posibles dudas de funcionamiento y utilización.

En el caso de nuestra Facultad, el curso de formación se imparte para el profesorado que tiene que diseñar e impartir una asignatura para la modalidad online o semi-presencial. El curso pretende guiar y ayudar al profesorado en el proceso de diseño de su asignatura. Es igualmente válido para el profesorado que quiere revisar su asignatura e introducir mejoras. En el curso se trabajan, entre otros temas, los aspectos formales de un curso online o semi-presencial, su diseño, la estructuración del mismo, la forma en la que impulsar el aprendizaje activo y el trabajo en equipo, la evaluación y el feedback en ámbitos online además de aspectos más tecnológicos como la utilización de la plataforma virtual, del aula síncrona o la utilización e integración de herramientas 2.0.

6.2 MECANISMOS DE QUE SE DISPONE PARA ASEGURAR QUE LA CONTRATACIÓN DEL PROFESORADO SE REALIZARÁ ATENDIENDO A LOS CRITERIOS DE IGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES Y DE NO DISCRIMINACIÓN DE PERSONAS POR DISCAPACIDAD

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, establece el marco para la igualdad de mujeres y hombres y en la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, se establece la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

Asimismo, el Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad.

Nuestra Universidad y más en concreto nuestra Facultad, no dispone de ningún tipo de discriminación ni positiva ni negativa (neutra) respecto del sexo de los posibles trabajadores, bien sean docentes o personal de administración y servicios.

Las contrataciones realizadas, se basan en las necesidades concretas y la adecuación del perfil de los candidatos a las mismas.

Es un hecho constatable la relación entre hombres y mujeres dentro de nuestra organización, según los datos de la siguiente tabla:

| Ámbito | % Hombres | % Mujeres |
|--|-----------|-----------|
| Personal Docente e Investigador Titulo Graduado en Secretariado en Gestión Internacional | 51,79% | 48,21% |
| Personal de Administración y Servicios | 33,33% | 66,67% |
| Total Personal Docente e Investigador Facultad de Ciencias Empresariales | 49,21% | 50,67% |
| Total Personal Facultad de Ciencias Empresariales | 46,15% | 53,85% |

Redundando en las afirmaciones realizadas en este punto en la memoria presentada, señalar que para el grupo de socios trabajadores de nuestra Facultad, se especifica que podrán gozar de dicha condición:

Las personas con capacidad de obrar y de desarrollar su trabajo en la misma y que, conscientes de los derechos y obligaciones asumidas al suscribir estos Estatutos se comprometan a desempeñarlos con lealtad y eficacia.

Lo anteriormente citado se basa en el principio cooperativo de LIBRE ADHESIÓN, que dice textualmente:

La Experiencia Cooperativa de Mondragon se declara abierta a todos los hombres y mujeres que acepten estos Principios Básicos y acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir. No existirá, por tanto para la adscripción a la Experiencia, discriminación alguna por motivos religiosos, políticos, étnicos, o de sexo. Solamente será exigible el respeto a los postulados de su constitución interna. La libre adhesión constituirá el principio orientador de la actuación y relación interpersonal en el desarrollo cooperativo.

Si bien, no hay una mención explícita a las personas con discapacidad, se señala que “acrediten idoneidad profesional para los puestos de trabajo que pudieran existir”, lo cual lleva implícito, que cualquier persona que sea capaz de desarrollar una determinada labor profesional, estará en igual de condiciones frente al resto de candidatos, independientemente de la posible discapacidad que pueda tener.

Igualmente indicar, que la referencia al grado de experiencia realizado en el cuadro incluido en la memoria anteriormente presentada, referencia acciones docentes e investigadoras relacionadas directamente con la titulación que se posee y por consiguiente, en una gran mayoría, con los ámbitos relacionados con las áreas de Gestión de Empresas.

7.- RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

7.1 JUSTIFICACIÓN DE QUE LOS MEDIOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES (ESPACIOS, INSTALACIONES, LABORATORIOS, EQUIPAMIENTO CIENTÍFICO, TÉCNICO O ARTÍSTICO, BIBLIOTECA Y SALAS DE LECTURA, NUEVAS TECNOLOGÍAS, ETC.) SON ADECUADOS PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS PLANIFICADAS, OBSERVANDO LOS CRITERIOS DE ACCESIBILIDAD UNIVERSAL Y DISEÑO PARA TODOS.

La Facultad de Ciencias Empresariales cuenta en la actualidad con tres Campus: Campus de Bidasoa (en Irun), Campus de Oñati y Campus de Bilbao.

➤ AULAS DE DOCENCIA Y DE INFORMÁTICA

□ Campus de Oñati

El Campus de Oñati de la Facultad de Empresariales, trasludo su ubicación, a partir de septiembre de 2010 a un nuevo edificio, sito en la misma localidad de Oñati, con una superficie de 8.328,64 m², distribuidos en 1.448 m² correspondientes a aulas de docencia (todas ellas disponen de cañones y una toma de corriente y datos por alumno, aunque existe cobertura Wifi en todo el edificio), 240 m² correspondientes a aulas de informática, 253 m² a salas de estudio. La superficie estimada para el desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico suma 1640 m² (PDI, PAS, despachos coordinaciones, salas de reuniones y archivos).

Contamos con una Biblioteca de 735 m² que integra zona de consulta y lectura, zona de silencio, aula multimedia y salas de trabajo, además de los espacios dedicados a los gestores de la misma.

El acceso a la consulta del catálogo de este servicio y otras fuentes de información, puede realizarse desde 20 ordenadores dentro de la biblioteca o a través de la página Web de la biblioteca, a la que puede accederse desde cualquier ordenador interno o externo a la facultad.

El resto del edificio aglutina, además de las zonas comunes (instalaciones, escaleras, pasillos, vestíbulo, aseos, vestuarios, primeros auxilios), un servicio de reprografía, una cafetería/restaurante de aproximadamente 300 m², 2 Offices y un Aula Magna de otros 300 m² con capacidad para 250 personas, la cual se puede dividir en dos más pequeñas, quedando una de ellas como espacio multidisciplinar.

El edificio carece de barreras arquitectónicas dada su reciente construcción y la aplicación de la normativa vigente al respecto.

Dada la proximidad de una planta de cogeneración eléctrica, se ha aprovechado el agua del enfriamiento de los motores de la misma, para calefactar el edificio, igualmente se ha dotado al edificio de una “doble piel” que evita la entrada de calor, medidas ambas que han supuesto ahorros energéticos.

Los alumnos tienen a su disposición todas las instalaciones mencionadas anteriormente dentro un amplio horario de 07:30 a 21:00.

□ **Campus de Bidasoa**

El Campus de Bidasoa situado en el edificio “Villa María Isabel” ocupa un solar de 372,40m² y se compone de planta sótano, planta baja y dos pisos altos, está rodeado por un terreno destinado a antepuertas y zonas de aislamiento que ocupan 737,60 m². Casa y terreno constituyen una sola finca de 1.110 m². La superficie útil total del edificio asciende a 1.045,45 m² divididos en; planta sótano 301,10 m², planta baja 273,62 m², planta primera 251,20 m² y planta segunda 219,50 m².

En diciembre de 2010, se inauguró un edificio anexo al existente de 650 m² destinado básicamente a aulario, dotando a cada una de ellas de una toma de corriente y datos por alumno.

Dicha ampliación, permitió la reforma del antiguo edificio, dotando al conjunto de un mejor servicio.

En general el Campus cuenta con 12 aulas que disponen de pizarras, cañón, pantalla y un sistema móvil multimedia. Además existen otras aulas pequeñas que se utilizan para el desdoblamiento de grupos y que posibilitan la implantación de técnicas docentes más activas. Existen también espacios específicos de libre acceso adecuados para el trabajo en equipo de alumnos, así como salas disponibles bajo reserva con dotación informática; también hay aulas abiertas para el uso de los alumnos.

Concretamente el Campus cuenta con 9 salas de trabajo con ordenadores destinadas a la realización de trabajos en grupo, que son utilizados bajo reserva por el alumnado.

La Facultad cuenta también con dos salas de informática con 50 ordenadores. Estos equipos informáticos están actualizados y cuentan con un ágil programa de renovación. Una sala está permanentemente abierta durante todo el día para el uso los alumnos con una dotación de 20 ordenadores. Los alumnos pueden imprimir sus documentos en el centro.

Todo el Campus cuenta con instalación de red inalámbrica wi-fi.

La biblioteca del centro cuenta con el 100% de la bibliografía básica recomendada por los profesores para cada una de las asignaturas. Existe también el servicio de préstamo interbibliotecario que facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que no están en la biblioteca.

□ **Campus de Bilbao**

El Campus de Bilbao situado en pleno centro de la ciudad y se compone de planta baja y dos pisos altos, La superficie útil total del edificio asciende a 5.038,81 m² divididos en; planta baja 1.614,07 m², planta primera 1.614,75 m² y planta segunda 1.809,99 m².

En general el Campus cuenta con 9 aulas que disponen de pizarras, cañón, pantalla y un sistema móvil multimedia. Además existen otras aulas pequeñas que se utilizan para el desdoblamiento de grupos y que posibilitan la implantación de técnicas docentes más activas. Existen también espacios específicos de libre acceso adecuados para el trabajo

en equipo de alumnos, así como salas disponibles bajo reserva con dotación informática; también hay aulas abiertas para el uso de los alumnos.

Concretamente el Campus cuenta con 8 salas de trabajo con ordenadores destinadas a la realización de trabajos en grupo, que son utilizados bajo reserva por el alumnado.

La Facultad cuenta también con un sala de informática con 30 ordenadores. Estos equipos informáticos están actualizados y cuentan con un ágil programa de renovación.. Los alumnos pueden imprimir sus documentos en el centro.

Todo el Campus cuenta con instalación de red inalámbrica wi-fi.

La biblioteca del centro cuenta con el 100% de la bibliografía básica recomendada por los profesores para cada una de las asignaturas. Existe también el servicio de préstamo interbibliotecario que facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que no están en la biblioteca.

En los tres Campus, el uso de las aulas y equipos informáticos para la docencia, se asignan al principio del curso. El uso discrecional por parte del alumnado es totalmente libre en función de la disponibilidad de los recursos citados. Para la utilización de las salas de reuniones y sala multimedia, las cuales se gestionan desde el servicio de biblioteca, se necesita una solicitud y reserva previa.

Para el buen funcionamiento de todos los colectivos usuarios de estas instalaciones existe:

- Una normativa de uso de equipos informáticos que se entrega a todo el alumnado en el Plan de Acogida.
- Una normativa de uso de la biblioteca que también se entrega en el Plan de Acogida y a la que se puede acceder a través de la web del servicio de biblioteca.

Todas las instalaciones mencionadas necesitan de un mantenimiento tanto preventivo como correctivo, responsabilizándose de dicho servicio el Responsable de Mantenimiento de Edificios y la función de soporte Servicios Informáticos.

Las actividades de mantenimiento de edificios, se prevén con antelación y se procura que las mismas se realicen en los períodos no lectivos, dado que la utilización de las instalaciones diariamente imposibilita determinadas acciones de mejora o mantenimiento de las mismas. Por ello, se aprovechan las épocas de Navidad, Semana Santa y Vacaciones de Verano. Desde el Responsable de Mantenimiento de Edificios, dentro de la planificación de las acciones, se contacta con los proveedores de servicios, con el fin de coordinar las mejoras a realizar.

Igualmente desde los Servicios Informáticos se realiza el mantenimiento diario de los equipos y la atención a los usuarios, estando uno de sus miembros disponible todo el día, contando con un teléfono inalámbrico que permite su localización en cualquier momento dentro de las instalaciones del centro. Asimismo se proponen las mejoras a realizar, las inversiones de renovación y actualización de elementos informáticos, realizándose las mismas habitualmente a finales de junio con el fin de disponer del material en el mes de julio y tener las aulas disponibles para comienzo de curso.

Los recursos específicos para el presente título y en cada uno de los campus serían los siguientes:

| Curso | Numero Aulas | Numero Aulas Polivalentes |
|-------|--------------|---------------------------|
| 1º | 1 | 1 |
| 2º | 1 | |
| 3º | 1 | 1 |
| 4º | 1 | |

La distribución de los cursos en turnos de mañana y tarde posibilita que las necesidades reales en cuanto al Aula “tradicional” se reduzcan a la mitad, no siendo esto así en las Aulas Polivalentes, al tratarse de espacios de trabajo de los alumnos.

Los alumnos de la titulación no necesitan aulas de informática, debido a que todos ellos tienen la “obligación” de disponer de ordenador portátil.

Aun así, tal y como se menciona en la memoria, los alumnos disponen de salas de trabajo/reuniones con dotación informática y un aula específica con 30 ordenadores.

Igualmente señalar que durante el presente curso 2012/2013 los cursos de la titulación implantados en cada Campus y los previstos para el curso 2013/2014 son los siguientes:

| Campus | Curso 1º | | Curso 2º | | Curso 3º | | Curso 4º | |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Año 2012/2013 | Año 2013/2014 |
| Oñati | X | X | X | X | X | X | -- | X |
| Bidasoa | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Bilbao | -- | X | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

Así mismo en el siguiente cuadro se presentan las titulaciones oficiales impartidas en cada uno de los Campus de la Facultad.

| Campus | Nivel | Titulación |
|---|-----------|--|
| Oñati | Grado | Grado en Administración y Dirección de Empresas |
| | | Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación |
| | Máster | Máster en Dirección de Empresas-MBA |
| | | Máster en Economía Social y Empresa Cooperativa (online) |
| | | Máster en Marketing Digital |
| | Doctorado | Máster en Dirección Contable y Financiera |
| Doctorado en Emprendizaje, Cooperativismo e Innovación en Gestión | | |
| Bidasoa | | Grado en Administración y Dirección de Empresas |
| | | Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación |
| | | Máster en Creación y Gestión de Empresas de Turismo Activo |
| Bilbao | Grado | Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación |

➤ **ESPACIOS Y EQUIPAMIENTO DEL PERSONAL ACADÉMICO Y DEL PERSONAL DE SERVICIOS**

El personal académico con docencia en la FCE pertenece a cuatro departamentos:

- ❑ Departamento de Economía y Finanzas.
- ❑ Departamento de Estrategia, Organización y Emprendizaje.
- ❑ Departamento de Marketing.
- ❑ Departamento de Desarrollo Directivo.

La superficie en metros cuadrados estimada para el desarrollo y coordinación de las funciones del personal académico suman en torno a 645,5 m². Todos los puestos de trabajo están dotados de ordenador y acceso a la red.

El personal de Administración y Servicios de la Facultad de Ciencias Empresariales cuenta con una superficie total de 365,5 m². También para este colectivo la dotación de medios y recursos es adecuada: todos los puestos de trabajo tienen un ordenador de uso exclusivo con punto de conexión a la red y una impresora colectiva.

Además de las superficies contempladas en cada uno de los Departamentos, existen varias salas de reuniones multifuncionales que incrementan la superficie a disposición tanto del personal académico como del PAS.

7.2 ENTORNO VIRTUAL DE APRENDIZAJE

7.2.1 MOODLE

El entorno virtual de aprendizaje Moodle es un producto activo y en evolución. Diseñado originalmente por Martin Dougiamas a finales de 2002, es a día de hoy el principal entorno virtual de aprendizaje de código libre (*open source*) sólo por detrás del producto comercial BlackBoard (y en los últimos años ha ido recortando la distancia, especialmente en las instituciones educativas no estadounidenses). En el 2003 se constituyó moodle.com como una empresa que ofrece soporte comercial adicional para aquellos que lo necesiten, así como alojamiento con administración, consultoría y otros servicios.

Historial de uso de Moodle en Mondragon Unibertsitatea

La elección de Moodle como entorno de aprendizaje virtual no es algo reciente en el caso de Mondragon Unibertsitatea. Desde julio de 2005 viene utilizándose en diferentes facultades, habiéndose adoptado como entorno oficial para toda la universidad en septiembre de 2007. Se puede decir por tanto que Mondragon Unibertsitatea cuenta con suficiente experiencia en el uso de la herramienta como para afrontar con garantías su uso en el entorno de la formación online.

Pero la relación va más allá que el mero uso de la misma, puesto que desde bastante pronto diferentes actores de Mondragon Unibertsitatea han participado activamente en el desarrollo de la herramienta y en la generación de documentación y material de uso de la misma.

Por citar algunos ejemplos, mencionar que Mondragon Unibersitatea ha desarrollado o colaborado en el desarrollo de funcionalidades como la autenticación integrada NTLM SSO, la mejora de la matriculación externa por base de datos (haciéndola más flexible y útil), la mejora del sistema de autenticación via LDAP para incluir funcionalidades específicas de Directorio Activo de Microsoft y la corrección de múltiples errores de la herramienta (bugs).

Además de colaborar activamente en el desarrollo, Mondragon Unibertsitatea aloja en sus servidores una de las tres réplicas europeas del servidor de desarrollo CVS (siendo la Open University y la Lancaster University del Reino Unido las que alojan las otras réplicas).

Asimismo Mondragon Unibertsitatea ha organizado la Moodle Moot Euskadi 2008 (reunión de usuarios de Moodle) y ha participado activamente en las reuniones nacionales de los últimos años, lo que permite afirmar que Mondragon Unibertsitatea se haya plenamente capacitada para operar la herramienta con un alto grado de efectividad y fiabilidad.

Diseño y características de Moodle

El diseño y el desarrollo de Moodle se basan en una determinada filosofía del aprendizaje, una forma de pensar que a menudo se denomina "pedagogía constructorista social". Reflejo de dicha filosofía son su diseño y las características disponibles en dicho entorno. Por ello a continuación se enumeran algunas de sus características existentes actualmente, teniendo en cuenta que en su hoja de ruta para la versión 2.0 está prevista la incorporación de nuevas posibilidades.

Diseño general

- Promueve una pedagogía constructorista social (colaboración, actividades, reflexión crítica, etc.).
- Apropia para el 100% de las clases en línea, así como también para complementar el aprendizaje presencial.
- Tiene una interfaz de navegador de tecnología sencilla, ligera, eficiente y compatible con los principales navegadores del mercado (Firefox, Internet Explorer, Safari, Opera, etc.).
- Es fácil de instalar en casi cualquier plataforma que soporte PHP. Sólo requiere que exista una base de datos (y la puede compartir).
- Con su completa abstracción de bases de datos, soporta las principales marcas de bases de datos (MySQL, PostgreSQL, Oracle, MS SQL Server).
- La lista de cursos muestra descripciones de cada uno de los cursos que hay en el servidor, incluyendo la posibilidad de acceder como invitado.
- Los cursos pueden clasificarse por categorías y también pueden ser buscados - un sitio
- Moodle puede albergar miles de cursos.
- Se ha puesto énfasis en una seguridad sólida en toda la plataforma. Todos los formularios son validados extensamente, las cookies cifradas, etc.
- La mayoría de las áreas de introducción de texto (recursos, mensajes de los foros etc.) pueden ser editadas usando el editor HTML, tan sencillo como cualquier editor de texto de Windows.

Administración del sitio

- El sitio es administrado por un usuario administrador, definido durante la instalación.
- Los temas permiten al administrador personalizar los colores del sitio, fuentes, presentación, etc., para ajustarse a sus necesidades. Hay múltiples temas entre los que elegir y se pueden diseñar nuevos temas para ajustarse a la identidad corporativa del centro. En el caso de Mondragon Unibertsitatea ha diseñado un tema específico con variantes de colores para cada una de sus facultades, de forma que tanto alumnos como profesores puedan distinguir con facilidad en el entorno virtual de aprendizaje de que facultad están trabajando.
- Pueden añadirse nuevos módulos de actividades a los ya instalados en Moodle. A la amplia lista de módulos estándar indicados en los siguientes apartados, hay que añadir los disponibles en la base de datos de módulos y plugins puestos a disposición por terceros en el sitio moodle.org.
- Los paquetes de idiomas permiten una localización completa de cualquier idioma. Estos paquetes pueden editarse usando un editor integrado. Actualmente hay paquetes de idiomas para 70 idiomas (incluyendo la práctica totalidad de los idiomas oficiales o cooficiales del estado).

Administración de personas usuarias

- Los objetivos son reducir al mínimo el trabajo del administrador, manteniendo una alta seguridad.
- Soporta una amplia variedad de mecanismos de autenticación a través de módulos de autenticación, que permiten una integración sencilla con los sistemas existentes (bases de datos externa, directorios LDAP, servidores CAS, servidores Radius, servidores Shibboleth, etc.)
- Cada persona necesita sólo una cuenta para todo el servidor. Por otra parte, cada cuenta puede tener diferentes tipos de acceso.
- Una cuenta de administrador controla la creación de cursos y determina los roles asignados a los usuarios en cada curso (profesor, alumno, tutor, etc.)
- Asimismo dispone de una variedad de mecanismos de matriculación de los usuarios en los cursos, que permiten una integración sencilla con los sistemas de gestión académica existentes (bases de datos externas, directorios LDAP, estándar IMS Enterprise, prepago por Paypal, etc.) o los profesores pueden inscribir a los alumnos manualmente si lo desean.
- Los profesores pueden dar de baja a los estudiantes manualmente si lo desean, aunque también existe una forma automática de dar de baja a los estudiantes que permanezcan inactivos durante un determinado período de tiempo (establecido por el administrador).
- Se anima a los estudiantes a crear un perfil en línea de sí mismos, incluyendo fotos, descripción, etc. De ser necesario, pueden esconderse las direcciones de correo electrónico.
- Cada usuario puede especificar su propia zona horaria, y todas las fechas marcadas en Moodle se traducirán a esa zona horaria (las fechas de escritura de mensajes, de entrega de tareas, etc.).
- Cada usuario puede elegir el idioma que se usará en la interfaz de Moodle (Inglés, Francés, Alemán, Español, Portugués, etc.).

Administración de cursos

- Un profesor sin restricciones tiene control total sobre todas las opciones de un curso, incluido el restringir a otros profesores.
- Se puede elegir entre varios formatos de curso tales como semanal, por temas o el formato social, basado en debates.
- Ofrece una serie flexible de actividades para los cursos: foros, glosarios, cuestionarios, recursos, consultas, encuestas, tareas, chats y talleres entre otros.
- En la página principal del curso se pueden presentar los cambios ocurridos desde la última vez que el usuario entró en el curso, lo que ayuda a crear una sensación de comunidad.
- La mayoría de las áreas para introducir texto (recursos, envío de mensajes a un foro, etc.) pueden editarse usando un editor HTML WYSIWYG integrado.
- Todas las calificaciones para los foros, cuestionarios y tareas pueden verse en una única página (y descargarse como un archivo con formato de hoja de cálculo) por medio del libro de calificaciones integrado. El uso de este libro de calificaciones es opcional y se usará en función de las necesidades y la adecuación a cada módulo o materia.
- Se dispone de un registro y seguimiento completo de los accesos del usuario. Se dispone de informes de actividad de cada estudiante, con gráficos y detalles sobre su paso por cada módulo (último acceso, número de veces que lo ha leído) así como también de una detallada "historia" de la participación de cada estudiante, incluyendo mensajes enviados, entradas en el glosario, etc. en una sola página.
- Integración con el correo - Pueden enviarse por correo electrónico copias de los mensajes enviados a un foro, los comentarios de los profesores, etc. en formato HTML o de texto.
- Disponibilidad de escalas de calificación personalizadas - Los profesores pueden definir sus propias escalas para calificar foros, tareas y glosarios.
- Los cursos se pueden empaquetar en un único archivo zip utilizando la función de "copia de seguridad". Éstos pueden ser restaurados en cualquier servidor Moodle lo que permite un intercambio rápido y efectivo de materiales entre profesores, departamentos o facultades.

Como se ha comentado anteriormente, Moodle ofrece una serie flexible de actividades para los cursos que permiten trabajar diferentes aspectos del proceso enseñanza aprendizaje. Combinando de forma adecuada actividades de diferentes tipos junto con los recursos y materiales puestos a disposición del alumno (ficheros de documentación, vídeos, audio, enlaces a páginas externas) se puede lograr un aprendizaje más completo y efectivo.

Se detallan a continuación los **principales tipos de actividades** (módulos en la terminología de Moodle) y sus características más destacadas:

Módulo de Tareas

- Puede especificarse la fecha final de entrega de una tarea y la calificación máxima que se le podrá asignar.
- Los estudiantes pueden subir sus tareas (en cualquier formato de archivo) al servidor.

- Se registra la fecha en que se han subido.
- Se permite enviar tareas fuera de tiempo, pero el profesor puede ver claramente el tiempo de retraso.
- Para cada tarea en particular, puede evaluarse a la clase entera (calificaciones y comentarios) en una única página con un único formulario.
- Las observaciones del profesor se adjuntan a la página de la tarea de cada estudiante y se le envía un mensaje de notificación.
- El profesor tiene la posibilidad de permitir el reenvío de una tarea tras su calificación (para volver a calificarla).

Módulo de Chat

- Permite una interacción fluida mediante texto síncrono.
- Incluye las fotos de los perfiles en la ventana de chat.
- Soporta direcciones URL, emoticonos, integración de HTML, imágenes, etc.
- Todas las sesiones quedan registradas para verlas posteriormente, y pueden ponerse a disposición de los estudiantes.

Módulo de Consulta

- Es como una votación sobre un tema propuesto cualquiera. Puede usarse para votar sobre algo o para recibir una respuesta de cada estudiante (por ejemplo, para pedir su consentimiento para algo).
- El profesor puede ver una tabla que presenta de forma intuitiva la información sobre quién ha elegido qué.
- Se puede permitir que los estudiantes vean un gráfico actualizado de los resultados.

Módulo Foro

- Hay diferentes tipos de foros disponibles: exclusivos para los profesores, de noticias del curso y abiertos a todos.
- Todos los mensajes llevan adjunta la foto del autor.
- Las discusiones pueden verse anidadas, por rama, o presentar los mensajes más antiguos o los más nuevos primero.
- El profesor puede obligar la suscripción de todos a un foro o permitir que cada persona elija a qué foros suscribirse de manera que se le envíe una copia de los mensajes por correo electrónico.
- El profesor puede elegir que no se permitan respuestas en un foro (por ejemplo, para crear un foro dedicado a anuncios).
- El profesor puede mover fácilmente los temas de discusión entre distintos foros.
- Las imágenes adjuntas se muestran dentro de los mensajes.

- Se puede calificar las intervenciones en los foros, tanto por parte del profesor como por parte de los alumnos.
- Las escalas de calificación son completamente definibles por el profesor (para utilizar escalas cualitativas, por ejemplo).
- Si se usan las calificaciones de los foros, pueden restringirse a un rango de fechas.

Módulo Cuestionario

- El profesorado puede definir una base de datos de preguntas que podrán ser reutilizadas en diferentes cuestionarios.
- Las preguntas pueden ser almacenadas en categorías de fácil acceso, y estas categorías pueden ser "publicadas" para hacerlas accesibles desde cualquier curso del sitio.
- Los cuestionarios se califican automáticamente, y pueden ser recalificados si se modifican las preguntas.
- Los cuestionarios pueden tener un límite de tiempo a partir del cual no estarán disponibles.
- El profesorado puede determinar si los cuestionarios pueden ser resueltos varias veces y si se mostrarán o no las respuestas correctas y los comentarios.
- Las preguntas y las respuestas de los cuestionarios pueden ser mezcladas (aleatoriamente) para disminuir las copias entre los alumnos.
- Las preguntas pueden crearse en HTML y con imágenes.
- Las preguntas pueden importarse desde archivos de texto externos.
- Los intentos pueden ser acumulativos, y acabados tras varias sesiones.
- Las preguntas de opción múltiple pueden definirse con una única o múltiples respuestas correctas.
- Pueden crearse preguntas de respuesta corta (palabras o frases), de tipo verdadero/falso., preguntas de emparejamiento, preguntas aleatorias, preguntas numéricas (con rangos permitidos), preguntas de respuesta incrustada (estilo "cloze") con respuestas dentro de pasajes de texto.
- Pueden crearse textos descriptivos y gráficos.

Módulo Encuesta

- Se proporcionan encuestas ya preparadas (COLLES, ATTLS) y contrastadas como instrumentos para el análisis de las clases en línea.
- Los informes de las encuestas están siempre disponibles, incluyendo muchos gráficos.
- Los datos pueden descargarse con formato de hoja de cálculo Excel o como archivo de texto CVS.

- La interfaz de las encuestas impide la posibilidad de que sean respondidas sólo parcialmente.
- A cada estudiante se le informa sobre sus resultados comparados con la media de la clase.

Módulo Taller

- Permite la evaluación de documentos entre iguales, y el profesor puede gestionar y calificar la evaluación.
- Admite un amplio rango de escalas de calificación posibles.
- El profesor puede suministrar documentos de ejemplo a los estudiantes para practicar la evaluación.
- Es muy flexible y tiene muchas opciones.

Recursos

- Además de los módulos de actividad, Moodle nos permite utilizar todo tipo de contenidos digitales por medio de los llamados recursos. Estos recursos posibilitan:
- La presentación de cualquier contenido digital basado en archivos: p.ej. documentos, Word, Powerpoint, Flash, vídeo, sonidos, etc.
- Los archivos pueden subirse y manejarse en el servidor, o pueden ser creados sobre la marcha usando formularios web (de texto o HTML).
- Se pueden enlazar contenidos externos en web o incluirlos perfectamente en la interfaz del curso, por ejemplo vídeos de Youtube, presentaciones de SlideShare
- Asimismo se pueden incrustar contenidos basados en fuentes RSS, lo que nos permite crear contenidos dinámicos a partir de fuentes de información externas y formar parte de la llamada "Web 2.0".
- Pueden agregarse objetos digitales de aprendizaje basados en el estándar SCORM 1.2 (el soporte para la versión 2004 del estándar SCORM está previsto para la versión 2.0 de Moodle actualmente en desarrollo).

Otras herramientas externas

Como puede verse, Moodle es una herramienta flexible y con un abanico de posibilidades muy amplio que nos permitirá cubrir con comodidad la mayoría de las necesidades que se nos puedan plantear en el proceso de enseñanza aprendizaje. Sin embargo dos de los tipos de actividad estándar de Moodle que no han sido citados en la lista anterior (los wikis y los blogs) ofrecen una funcionalidad que se considera insuficiente en el ámbito del presente máster. Es por ello que se utilizarán plataformas de blogs y wikis externas a Moodle que proporcionen una funcionalidad adecuada al tipo de uso que se les dará.

En la actualidad Mondragon Unibertsitatea cuenta con sendas plataformas de blogs multiusuario (basada en Wordpress-MU) y wikis multi-wiki (basada en Mindtouch Dekiwiki) ambas en explotación. Para el curso 2009-2010 se decidirá formalmente si se utilizarán dichas plataformas o se hará uso de plataformas externas proporcionadas por terceros, barajándose

en este caso la utilización de la plataforma blogs Wordpress de Wordpress.com y de la plataforma de wikis PBwiki de PbWorks.com.

Usabilidad

Desde el punto de vista de la usabilidad, se pueden mencionar las siguientes características:

- El interfaz de usuario bastante intuitivo, debido a un diseño consistente (iconos indicativos del tipo de objeto al que se refieren, estructura homogénea en todas las páginas, etc.)
- Se pueden diseñar nuevos temas para que sea aún más usable.
- La navegabilidad del sitio es sencilla al no haber demasiados niveles de profundidad (sitio > categoría > curso > actividad, siendo la categoría opcional)
- Uso de “rastros de migas de pan” para indicar al usuario en todo momento su ubicación en el sistema.
- Agilidad en la interacción con el sistema: las páginas se generan en menos de 2 segundos de media, dependiendo el tiempo de carga en el navegador del usuario únicamente de la velocidad de conexión de éste. Además se hace un uso eficiente de las tecnologías de cacheo en el navegador de imágenes, hojas de estilo y secuencias de javascript para mejorar los tiempos de carga.

Accesibilidad

Desde la versión 1.5 de Moodle (publicada en Junio de 2005) las páginas web generadas por Moodle cumplen las especificaciones XHTML Transitional 1.0 (a partir de la versión 1.9 se puede elegir generar XHTML Strict 1.0) para permitir a los lectores de pantalla interpretar correctamente los contenidos y posibilidad a los usuarios con deficiencias visuales un uso adecuado.

Además desde la versión 1.5 se han trabajado de manera importante para intentar cumplir los requisitos de los estándares de accesibilidad WAI 1.0 (W3C), SENDA (UK) y Sección 508 (US), habiéndose logrado avances importantes a partir de la versión 1.8 (Marzo 2007) en todos ellos.

Seguridad

Si bien no hay ningún sistema informático 100% seguro, el historial de seguridad de Moodle se puede considerar muy bueno, reduciéndose a unos pocos los fallos de seguridad detectados en los últimos años que no sean achacables a configuraciones erróneas por parte de los administradores de la herramienta.

En este sentido hay que comentar que los administradores del entorno de aprendizaje virtual Moodle de Mondragon Unibertsitatea cuentan con dilatada experiencia en éste ámbito y tienen comunicación directa con el equipo de desarrolladores (incluyendo el responsable de seguridad del proyecto) como se ha mencionado anteriormente, lo que permite reaccionar con mayor celeridad en caso de brechas de seguridad en la herramienta.

Por último señalar que Moodle permite integrar el antivirus de código libre ClamAV para analizar y en su caso limpiar todos los ficheros subidos por los usuarios a la plataforma.

Escalabilidad

Moodle funciona con una amplia variedad de tecnologías de servidores web y bases de datos. Al igual que sucede con cualquier instalación de sistemas de software basados en servidor y con los sistemas de bases de datos, resulta crucial elegir muy cuidadosamente los equipos, el sistema operativo y el sistema de bases de datos, a fin de asegurar que el sistema puede afrontar un gran rendimiento. La mayor instalación de Moodle actualmente en servicio (Open University de Reino Unido) maneja un total de más de 180.000 estudiantes. Sólo en el estado español podemos indicar que la Universidad del País Vasco tiene más de 34.000 usuarios, la Universidad Politécnica de Cataluña un número similar y la Universidad de Barcelona incluso un número superior, y se están poniendo en marcha instalaciones aún mayores para dar servicio a múltiples instituciones educativas secundarias en la Comunidad Autónoma del País Vasco entre otras.

Infraestructura técnica

El servidor donde se aloja actualmente el entorno Moodle en explotación en Mondragon Unibertsitatea está dimensionado para dar servicio a los casi 4.000 alumnos matriculados a día de hoy, siendo capaz de dar servicio a unos 100 usuarios concurrentes (en un intervalo de 10 segundos) o unos 400 usuarios en un intervalo medio de 5 minutos.

La cantidad de usuarios, cursos, actividades y recursos no están limitados más que por la cantidad de memoria y disco de que disponga el servidor, no imponiendo límite artificial alguno la herramienta en sí (en realidad si existen límites, pero son del orden de los miles de millones de usuarios, cursos o actividades).

Las características técnicas de dicho servidor son:

Servidor HP Proliant DL 580 G5

- CPU Intel Xeon Dual Core 5150 (2'66 GHz, 4 BM cache).
- 2 GBytes de RAM.
- 6 Discos SAS de 146 GB, 2'5", a 10.000 RPM:
 - 2 en RAID 1 para el sistema operativo,
 - 4 en RAID 5 para aplicaciones y datos conectables en caliente.
- Fuentes de alimentación redundantes.
- Tarjetas de red 1 Gbps redundantes.
- Sistema Operativo Windows 2003 R2
- Servidor Web Apache 2.2.x
- Motor de base de datos Oracle 10g R2

Dicho servidor está conectado directamente a la red académica del País Vasco (I2BASK) por medio de un enlace redundante de 1'2 Gbps, que a su vez está conectada a la red académica estatal (RedIris) por medio de un enlace de 2'5 Gbps (que se prevé se actualizado a 10 Gbps en un futuro no muy lejano).

Además todo el sistema está alojado en un centro de datos recientemente instalado que cuenta con modernos sistemas de respaldo de suministro eléctrico (con sistemas de tipo UPS y un generador eléctrico de gasóleo de respaldo) así como sistemas de refrigeración de última generación. Al ser un centro de datos de reciente instalación, ha sido dimensionado para

albergar un número de servidores mayor que el actualmente instalado, lo que redundará en un mayor margen de seguridad si cabe.

7.2.2 Aula virtual

Como complemento del entorno virtual de aprendizaje Moodle Mondragon Unibertsitatea cuenta con un sistema de aula virtual: Acrobat Connect Professional.

Acrobat Connect es un sistema de comunicación web, seguro y flexible que permite realizar conferencias web escalables e interactivas. En otras palabras, es un entorno de videoconferencia que ofrece voz e imagen a profesorado y alumnado para permitir interacción síncrona y complementar el proceso de enseñanza-aprendizaje online.

Este sistema incorpora funcionalidades como la posibilidad de compartir archivos, diapositivas y pantalla, señalar o dibujar sobre la misma, vídeo y audio integrado, mensajería instantánea (Chat) o la posibilidad de controlar remotamente la pantalla de un usuario.

Mondragon Unibertsitatea cuenta con una Licencia Acrobat Connect Professional con un alquiler de cinco aulas con capacidad para 100 personas usuarias cada una.

Acrobat Connect tiene, entre otras, las siguientes funcionalidades:

- Salas de reuniones personales siempre disponibles
- Uso compartido de archivos, aplicaciones y del escritorio
- Uso compartido de aplicaciones y del escritorio (con control remoto)
- Gestión de asistentes
- Control de las llamadas en las conferencias de audio
- Visualización de documentos
- Reunión instantánea
- Emisión de audio por Internet
- Gestión de reuniones y configuración y diseño de las salas de reuniones.
- Grabación de reuniones
- Informes de reuniones
- Moderación de preguntas y respuestas a través del permiso para encender o apagar los micrófonos de cada uno de los asistentes.
- Varios presentadores
- Conferencias de vídeo multipunto
- Permisos para los participantes
- Encuestas
- Modo de preparación del presentador (cambios que no muestras a la gente).
- Pizarras y herramientas para anotaciones

Las citadas funcionalidades del aula virtual se gestionan a través de ventanas de herramientas colaborativas, que se denominan *pod's*. Estas ventanas se pueden activar y desactivar en función de los objetivos de la sesión.

- Pod de cámara y voz: Permite retransmitir imagen y sonido a través de nuestra webcam y micrófono. La persona con el rol de anfitrión o tutor gestiona los permisos de micrófono de los alumnos y alumnas.

- Lista de asistentes: permite ver las personas que están conectadas al aula. Aquí el anfitrión podrá asignar diferentes roles a los usuarios, para que tengan diferentes permisos.
- Pod de compartir: Con el uso de este pod tendrás la posibilidad de usar la aplicación como pizarra digital, como escritorio remoto o como herramienta para compartir ventanas o aplicaciones. El control remoto permite la asistencia técnica y/o pedagógica al alumno, al poder acceder el profesor al ordenador de un alumno.
- Pod Chat: la posibilidad de chatear con los demás asistentes de la sesión, principalmente con aquellos asistentes que no pueden compartir ni imagen ni sonido. Puede ser útil en casos de no poder utilizar imagen y sonido, y ayudar en la conexión al sistema.
- Pod de compartir archivos: Este pod permite al presentador o anfitrión compartir archivos con el resto de asistentes/alumnos. El resto de usuarios podrán descargarse los ficheros.
- Pod de notas: Este pod ofrece la posibilidad al anfitrión o presentador de compartir notas con los demás usuarios, por ejemplo el orden del día, recordatorios, etc.
- Pod de encuesta: Este pod ofrece la posibilidad de utilizar una encuesta con los participantes de la reunión. La satisfacción de los alumnos, comprensión de la exposición realizada, ejercicios para la reflexión...
- Pod de vínculos Web: Este pod ofrece la posibilidad de compartir con todos los participantes de la reunión aquellas páginas Web que le resulten interesantes o con las que quiere trabajar.
- Pod de grupos: El anfitrión de la sala podrá configurar grupos diferentes dentro de la sala, para que puedan trabajar de forma colaborativa en grupos más pequeños y luego poder exponer los resultados del trabajo realizado al resto de participantes.

El acceso al sistema se puede realizar a través de distintos roles, cada cual cuenta con unas funcionalidades concretas:

Rol de anfitrión (tutor)

Este es el rol con más privilegios. Ofrece la posibilidad de configurar el aula virtual con la configuración necesaria para el logro de los objetivos estimados para el uso del aula. Tiene acceso a todas las funcionalidades citadas en los párrafos previos.

Rol de presentador (profesor / experto)

El presentador, a diferencia del anfitrión, tiene las funcionalidades bastante limitadas, donde la posibilidad de compartir video es la única diferencia reseñable con respecto a los participantes. Este rol en casos prácticos se le da a los expertos que van a ofrecer una clase magistral, para los tutores en caso de que quieran realizar tutorías o para aquellos alumnos que van a realizar la presentación o defensa de alguno de sus trabajos.

Rol de participante (alumno)

Este es el rol con menos privilegios. Básicamente es un oyente en el aula virtual, aunque tiene la posibilidad de comunicarse con el resto de los usuarios o notificar al anfitrión o presentador diferentes peticiones. Puede hacer uso de los pods (ver más adelante) que se presentan en un aula y compartir la voz. Siempre existe la posibilidad de que el anfitrión cambie el rol de los

usuarios del aula virtual, y el alumno adquiera el rol de presentador y pueda exponer sus trabajos o dudas.

Son diversos los usos que se le puede dar a este sistema en un entorno de enseñanza-aprendizaje online.

- **Trabajo en colaboración:** las salas personas siempre disponibles, mencionadas previamente, permiten al alumnado a gestionar su tiempo y crear un espacio para la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Sesiones síncronas:** el sistema permite al profesorado impartir sesiones síncronas o presenciales para la exposición de los contenidos que se consideren más adecuados. Además, permite compartir archivos y/o la pizarra para facilitar la comunicación. Por otro lado, estas sesiones pueden ser grabadas y colgadas para que los alumnos y las alumnas puedan ver las sesiones en modo offline.
- **Exposición o defensa de trabajos:** el/la alumno/a puede realizar la exposición o defensa de tareas individuales y/o grupales. Se puede dotar al estudiante del rol de presentador/a y puede cargar su presentación para complementar la exposición de su trabajo.
- **Tutorías:** el profesorado puede concertar tutorías individuales y/o grupales a través del aula virtual para resolver dudas o ayudar en el avance de sus actividades.
- **Identificación del alumnado:** el aula virtual permite conocer al alumno e identificar a cada persona mediante imagen, confirmando la identidad de las personas matriculadas en el máster.
- **Evidencias para la evaluación:** tal y como se ha mencionado previamente, las sesiones pueden ser grabadas y se puede volver acceder a ellas, para identificar evidencias que faciliten la evaluación de los alumnos y las alumnas.

Las reservas del aula virtual se realizan a través del Centro de Atención al Usuario (CAU) (ver apartado 7.1.4. Equipo humano de soporte) y las pueden realizar tanto el profesorado (para gestionar reuniones o sesiones síncronas) y el alumnado (para realizar trabajo en equipo).

7.2.3 Equipo humano de soporte

Mondragon Unibertsitatea dispone de un equipo de soporte que incluye 2 personas dedicadas a operar el entorno de aprendizaje virtual Moodle y el aula virtual. Las dos se dedican además a dar soporte al usuario final en todas aquellas incidencias que se presenten en el uso de ambas herramientas.

El servicio de presta en la actualidad de 6:00 a 23:00 horas, de lunes a viernes, y de 9:00 a 18:00 los fines de semana y festivos (excepto agosto) durante el calendario laboral de la universidad.

El alumnado puede ponerse contacto con este Centro de Atención al Usuario (CAU) tanto por teléfono como por correo electrónico.

7.2.4 Servicios personales del estudiante

Además del entorno virtual de aprendizaje Moodle, el alumnado contará con los siguientes servicios personales gracias a la suscripción a la plataforma Google Apps (versión Educación) que la Facultad de Empresariales va a realizar en breve:

- Correo personal en Google Mail con identidad corporativa de la facultad.
- Agenda personal/compartida en Google Calendar asociada a su cuenta de Google Mail, que podrá compartir con sus compañeros/as de clase y profesorado para llevar a cabo una planificación conjunta con todos ellos.
- Trabajo colaborativo a través de Google Docs, que permite compartir documentos entre los usuarios de los servicios de Google, así como su edición simultánea y colaborativa, con trazabilidad de los cambios (lo que puede ser especialmente interesante para medir la participación de cada uno de los alumnos en la elaboración del documento final).

Actualmente se está llevando a cabo un estudio en Mondragon Unibertsitatea para integrar los servicios de la plataforma Google Apps con la herramienta Moodle, de forma que el usuario disponga de un único usuario y contraseña para acceder de forma transparente a todos los servicios indistintamente y facilitar aún más si cabe el uso integrado de las diferentes herramientas.

7.2.5 Secretaría virtual

Este servicio llamado Secretaría Virtual Universitaria comenzó a implantarse en el curso 2003/2004 y cubre los aspectos de información de todo el Colectivo Universitario. Es accesible desde cualquier PC con conexión a Internet ya que está desarrollado para su utilización con un navegador en lenguaje HTML y se accede a través de la página web de la facultad: <http://idazkaritza.mondragon.edu/inicio.html>

Está dirigido a todo el colectivo universitario y consta de los siguientes servicios:

Servicios Generales

Dirigido a todo el colectivo universitario. En éste apartado englobamos los siguientes servicios:

- Información general universitaria.
- Buzón de sugerencias: Esta utilidad permite realizar comentarios y/o sugerencias a propósito del servicio de Secretaría Virtual.

Servicios al alumnado

Se trata de servicios a los que sólo acceden los estudiantes:

- Actualización de datos personales: los alumnos realizan la actualización de aquellos datos susceptibles de ser modificados durante un curso académico (ej. dirección personal, correo electrónico, etc.).
- Consulta de la Matricula: información relativa a créditos matriculados, número de convocatorias...

- Consulta de calificaciones de las materias: permite acceder tanto a las calificaciones/evaluaciones de cada actividad formativa de una materia como a la nota final de cada materia.
- Inscripción: permite realizar la inscripción de un alumno en un curso determinado.
- Matrícula: permite realizar la matrícula de todos aquellos alumnos inscritos previamente y que han sido admitidos por la universidad, tras la verificación del cumplimiento de todos los requisitos académicos exigidos.
- Solicitud de convalidaciones: el alumno puede realizar la solicitud de convalidaciones de materias.
- Anulación de convocatoria: el alumno puede solicitar la anulación de una convocatoria.
- Adelanto de convocatorias: el alumno puede solicitar el adelanto de convocatorias.
- Reclamación de calificaciones: el alumno puede solicitar la reclamación de una calificación publicada
- Calendarios (escolar, académico...): el alumno puede consultar el calendario escolar...
- Consulta e impresión de expedientes: Este servicio permite realizar la consulta e impresión del expediente académico de un alumno.

Servicios al Profesorado

Se trata de servicios a los que sólo acceden los profesores docentes:

- Consulta de datos de matrícula de los alumnos: el profesor puede obtener información relativa a: créditos matriculados, número de convocatorias, calificaciones obtenidas...
- Publicación de calificaciones: cada profesor titular de una materia introduce las calificaciones de cada actividad de la materia y la calificación final de una materia. Esta información es publicada inmediatamente y accesible para los alumnos.
- Gestión de reclamaciones: cada profesor puede gestionar las reclamaciones de los alumnos referidas a evaluaciones de las materias. El profesor puede consultar, denegar o aceptar dichas reclamaciones con la consiguiente revisión de nota.

7.2.6 Infraestructura básica del alumnado

En el caso de los alumnos que elijan la modalidad online a través de herramientas basadas en tecnologías web, el alumno deberá disponer de al menos la siguiente infraestructura tecnológica básica:

- Ordenador personal, bien de tipo sobremesa o portátil, con sistema operativo que soporte el protocolo TCP/IP y posea un navegador web.
- Las características mínimas de dicho ordenador son:
 - CPU de 1'5 GHz o superior.
 - 512 MB de memoria RAM o superior.

- 40 GB de disco duro o superior.
- Tarjeta gráfica de 1024x768 pixeles de resolución con 65536 colores o superior.
- En el caso de los sistemas operativos de Microsoft, se recomienda Windows XP o posterior, en el caso de los sistemas operativos de la Apple se recomienda Mac OSX 10 posterior y en el caso de los sistemas operativos Linux cualquier distribución reciente será suficiente.
- Paquete ofimático (MS Office, OpenOffice.org o equivalentes) así como una aplicación de lectura de ficheros en formato PDF.
- Conexión a Internet lo más permanente posible, con una velocidad mínima de 300 Kbps e idealmente de 1 Mbps o superior.

La adquisición de dicha infraestructura básica correrá por cuenta del alumnado.

7.2.7 Infraestructura básica del profesorado

Cada profesor dispone de la siguiente infraestructura tecnológica básica:

- Ordenador personal, bien de tipo sobremesa o portátil, con sistema operativo que soporte el protocolo TCP/IP y posea un navegador web.
- Las características mínimas de dicho ordenador son:
 - CPU de 1'5 GHz o superior.
 - 512 MB de memoria RAM o superior.
 - 40 GB de disco duro o superior.
 - Tarjeta gráfica de 1024x768 pixeles de resolución con 65536 colores o superior.
- Paquete ofimático (MS Office, OpenOffice.org) así como una aplicación de lectura de ficheros en formato PDF.
- Conexión a Internet.

7.3 BIBLIOTECA DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA

La **Biblioteca de Mondragon Unibertsitatea** es un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto. Tiene como misión difundir los recursos de información y dar acceso a los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los procesos de aprendizaje y creación de conocimiento de la Universidad.

Cuenta con un total de 2.682 m² repartidos en tres campus. Dispone de red inalámbrica, 536 puestos de trabajo, 15 aulas de trabajo individual y en grupo, dos aulas de ordenadores, 124 PCs, escáneres, fotocopiadoras, impresoras y equipos audiovisuales. También cuenta con un servicio de préstamo de ordenadores portátiles, cámaras fotográficas, cámaras de video, tarjetas inalámbricas, grabadoras de audio, etc.

Desde los equipos informáticos de la Biblioteca los alumnos pueden acceder, según un perfil establecido para cada uno de ellos, a todas las aplicaciones informáticas necesarias para el desarrollo de su formación.

La colección está formada por 85.000 volúmenes, 950 publicaciones periódicas en papel y existe acceso a más de 30.000 libros y 3.000 revistas en formato electrónico. Además, su web da acceso a los principales portales de información científica, a una aplicación propia de sumarios electrónicos y al gestor bibliográfico Refworks, entre otros recursos y servicios.

La Biblioteca de Mondragon Unibertsitatea presta sus servicios a todo el colectivo universitario a través de sus tres centros:

- **Biblioteca de MUE** en Oñati, especializada en el área de Economía y Empresa.
- **Biblioteca de MGEP** en Arrasate, especializada en el área de las Ingenierías.
- **Biblioteca de HUHEZI** en Eskoriatza, especializada en el área de la Educación y las Humanidades.

El alumnado puede ponerse en contacto con la biblioteca siempre que lo desee por teléfono, por correo electrónico, por correo postal, a través del apartado de sugerencias de la web...

Personas usuarias

Se consideran personas usuarias de la Biblioteca a:

- Todos los miembros de la comunidad universitaria de Mondragon Unibertsitatea, (alumnado, personal docente, administrativo e investigador, etc.)
- Los miembros de empresas, organismos e instituciones que hayan establecido convenios de colaboración con Mondragon Unibertsitatea que contemplen el servicio de Biblioteca.
- Otras personas con la correspondiente autorización y siempre dentro de la consideración que se establezca para cada caso. Los antiguos alumnos tendrán acceso a los servicios básicos de la Biblioteca.

Servicios de la biblioteca

Éstos son los principales servicios específicos de la Biblioteca referidos a este máster:

- **Servicio de información:** El alumnado puede solicitar ayuda y consejo sobre cómo y dónde realizar búsquedas de información. Esta solicitud puede realizarla a través del teléfono, por correo electrónico, por correo postal, a través del apartado de sugerencias de la web...
- **Préstamo de documentos:** El alumnado puede solicitar en préstamo domiciliario hasta un máximo de 3 documentos simultáneamente por un periodo de 10 días prorrogables. También puede **reservar** materiales que se encuentren prestados en ese momento o solicitar para su préstamo documentos que se encuentren físicamente en las bibliotecas de las otras facultades.
- **Préstamo interbibliotecario:** Este servicio facilita originales en préstamo o reproducciones de documentos que han de utilizarse con finalidades académicas y de investigación, respetando siempre los derechos de propiedad intelectual.
- **Acceso a los recursos electrónicos de la Biblioteca:** Desde cualquier ordenador conectado a Internet, todos los miembros de la comunidad universitaria tienen acceso a todos los recursos electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas, libros electrónicos, sumarios electrónicos...). Los usuarios pueden imprimir, almacenar y copiar la información con fines docentes y de investigación.

- **Libros electrónicos:** La universidad tiene contratos con varias plataformas a través de las cuales tiene acceso a gran cantidad de libros en formato electrónico de carácter multidisciplinar.
- **Bases de Datos:** Las bases de datos han de utilizarse con finalidades académicas y de investigación, respetando siempre los derechos de propiedad intelectual. Tenemos contratadas las siguientes:
 - **ISI Web of Knowledge:** es una plataforma que da acceso a algunas de las más prestigiosas bases de datos del mundo. Incluye: ISI Web of Science, ISI Proceedings, Derwent Innovations Index, Journal Citations Report, ISI Essential Science Indicators, Current Contents Connect.
 - **CSIC:** Portal multidisciplinar que recoge la producción científica publicada en España desde los años 70. Recoge fundamentalmente artículos de revistas científicas, sus referencias bibliográficas, y de forma selectiva Actas de congresos, Series, Compilaciones, Informes y Monografías.
 - **Engineering Village 2:** Es un portal de información global para la ingeniería y las ciencias aplicadas y técnicas. Da acceso a algunas de las más importantes bases de datos como Compendex e Inspect...
 - **Business Source Premier:** Base de datos especializada en el campo de la economía y la empresa. Analiza más de 1700 publicaciones especializadas en economía y empresa de las que más de 1000 se encuentran a texto completo. Además, incluye Informes de Empresa, Informes comerciales sobre países, Análisis DAFO de empresas, etc.
 - **Vlex:** Portal de información integral sobre las distintas ramas del derecho. Incluye legislación, jurisprudencia, doctrina, contratos, noticias....
 - **Ciss Atlas Contable:** Base de datos que recoge legislación, jurisprudencia, doctrina administrativa, modelos, ejemplos y formularios sobre sociedades mercantiles, contabilidad y auditoría.
 - **Educalex:** Base de datos sobre legislación educativa de ámbito estatal y autonómico con todas las disposiciones que rigen el sistema educativo.
 - **Inguma:** Base de datos que recoge toda la producción científica en euskera.
 - **Redined:** Referencias a proyectos de investigación e innovación educativa, recursos didácticos y artículos de publicaciones periódicas españolas del campo de las ciencias de la educación, desde 1999.
 - **Eric:** la mayor fuente de información del mundo en el ámbito de la educación. En inglés, desde 1966.
- **Revistas electrónicas:** Tenemos acceso a más de 2.000 revistas electrónicas.
- **Sumarios Electrónicos:**
 - **Sumarios electrónicos de Mondragon Unibertsitatea:** la base de datos de sumarios electrónicos de Mondragon Unibertsitatea permite el acceso a los sumarios electrónicos de más de 1000 títulos de revistas, así como la posibilidad de recibir alertas de las revistas seleccionadas por el usuario.
 - **Dialnet:** base de datos de sumarios electrónicos creada por la Biblioteca de la Universidad de La Rioja y en la que actualmente participan varias bibliotecas universitarias, entre ellas, la de Mondragon Unibertsitatea. Permite el acceso a los

sumarios electrónicos de más de 4600 títulos de revistas, así como la posibilidad de recibir alertas de las revistas seleccionadas por el usuario.

7.4 EN EL CASO DE QUE NO SE DISPONGA DE TODOS LOS RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS EN EL MOMENTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE ESTUDIOS, SE DEBERÁ INDICAR LA PREVISIÓN DE ADQUISIÓN DE LOS MISMOS.

Se estima que los recursos materiales y servicios son los adecuados en los Campus de Oñati y Bidasoa, encontrándose actualmente el Campus de Bilbao en proceso de remodelación para adecuarlo a la implantación de la presente titulación de grado.

Dicha remodelación se ira realizando paulatinamente, adecuando la misma a la implantación anual de cada uno de los cursos.

8.- RESULTADOS PREVISTOS

8.1 ESTIMACIÓN DE LOS VALORES CUANTITATIVOS PARA LOS INDICADORES QUE SE RELACIONAN A CONTINUACIÓN Y LA JUSTIFICACIÓN DE DICHAS ESTIMACIONES.

TASA DE GRADUACIÓN: es el porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios (d) o en un año académico más en relación con su cohorte de entrada en la titulación (d+1).

No existen referencias a un título de características similares al Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación en esta Facultad, aún así se adjunta la referencia de la tasa de graduación correspondiente al plan de estudios de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, plan 1997 y plan 2002. Cabe anotar que si bien son los únicos datos de referencia en el contexto citado, estas cifras no pueden equipararse directamente al perfil de entrada de los estudiantes de la nueva titulación.

| | Tasa de graduación |
|---------------------------|--------------------|
| Cohorte ingreso 2000-2001 | 57% |
| Cohorte ingreso 2001-2002 | 69% |

Aunque no disponemos actualmente de los datos definitivos, la estimación realizada para el cálculo de la tasa de graduación de los alumnos de entrada del curso 2002/2003, se elevaría al 72%.

La evolución positiva existente en la tasa de graduación se debe fundamentalmente a la implantación gradual del proyecto de innovación docente, Proyecto Mendeberrri.

Teniendo en cuenta que en el nuevo título propuesto se potencia aún más la aplicación de metodologías docentes innovadoras para el desarrollo de las competencias asociadas al perfil profesional, así como un sistema de evaluación continua basado en el seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno, se estima que la tasa de graduación supere la cifra anterior (75%).

TASA DE ABANDONO: porcentaje entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el título el año académico anterior y que no se han matriculado, ni en ese año académico, ni en el anterior.

| | Tasa de abandono |
|---------------------------|------------------|
| Cohorte ingreso 2001-2002 | 26% |
| Cohorte ingreso 2002-2003 | 26% |

| | |
|---------------------------|-----|
| Cohorte ingreso 2003-2004 | 19% |
| Cohorte ingreso 2004-2005 | 19% |

El descenso paulatino en la tasa de abandono responde al rediseño y posterior implantación del nuevo plan de estudios realizado en el curso 2001/2002.

Asimismo, la implantación del Proyecto de Innovación Docente mencionado en el punto anterior basado en la utilización de metodologías y el desarrollo de competencias exige un seguimiento y una acción tutorial directa con los alumnos; todo ello ha incidido positivamente en unos resultados académicos más satisfactorios.

Por todo ello y por las características propias del nuevo título de grado estimamos que la tasa de abandono de los alumnos que ingresen en el mismo sea del 20%.

TASA DE EFICIENCIA: porcentaje entre el número total de créditos teóricos del plan de estudios a los que debieron haberse matriculado a lo largo de sus estudios el conjunto de estudiantes graduados en un determinado curso académico y el número total de créditos en los que realmente ha tenido que matricularse.

| | Tasa de eficiencia |
|---------------------------|--------------------|
| Cohorte ingreso 2003-2004 | 88% |
| Cohorte ingreso 2004-2005 | 79% |
| Cohorte ingreso 2005-2006 | 95% |
| Cohorte ingreso 2006-2007 | 91% |

Teniendo en cuenta la evolución positiva de las tasas de graduación, abandono y eficiencia y las estimaciones realizadas sobre las dos primeras, consideramos que esta última mantendrá los niveles actuales (90%)

8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD PARA VALORAR EL PROGRESO Y LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES. ENTRE ELLOS SE PUEDEN CONSIDERAR RESULTADOS DE PRUEBAS EXTERNAS, TRABAJOS FIN DE GRADO, ETC.

El procedimiento que seguirá la Facultad para medir el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes se basará en la evaluación continua, mediante la cual se proporciona una información constante a los estudiantes de la situación del aprendizaje a lo largo del período académico.

Las actividades formativas que se desarrollarán a lo largo de las materias se evaluarán atendiendo a las competencias con indicadores específicos asignados que permitirán:

- Evaluar y acreditar el cumplimiento de los objetivos mínimos en cada asignatura a nivel de equipo. Esta valoración corresponderá como máximo al 70% de la nota final individual del alumno.
- Evaluar el desempeño específico del alumno en asignatura específica gracias a un proceso de evaluación 360% que se lleva a cabo semestralmente. Esta evaluación incorpora el input del resto de compañeros de la empresa (team company), sus clientes, profesores docentes y el tutor de la empresa (team company). Esta valoración corresponderá como mínimo a un 30% de la nota final individual.

El presente sistema de evaluación promueve y asegura un aprendizaje continuo y evolutivo que integra la dimensión cooperativa a nivel de equipo así como la evaluación del desempeño individual de cada alumno. Del mismo modo incorpora inputs de todos los agentes que interactúan con el aprendizaje del alumno coherente con la teoría de “stakeholders” actual de gestión empresarial.

La existencia de un proceso de evaluación 360% que incorpora la valoración de compañeros, tutores, profesores, clientes y proveedores asegura la evolución en el aprendizaje donde el alumno es máximo responsable y protagonista

A lo largo de la titulación y dependiendo de las actividades que se desarrollen con los estudiantes, el progreso y los resultados de aprendizaje se medirán con los siguientes mecanismos:

- **Evaluaciones semestrales:** El programa del nuevo título dispone de mecanismos específicos (proyectos con empresas, evaluación 360%,...) y herramientas (contrato de aprendizaje, sesiones de diálogo...) que aseguren el paso del conocimiento explícito a un conocimiento implícito y propio por parte de los alumnos a través de la experiencia. La evaluación de cada una de estas actividades es contrastada con los alumnos de forma individual y /o grupal, con objeto de proporcionarle información constante y establecer con el propio alumno acciones de mejora en su proceso de aprendizaje. Con todo ello, al final del semestre, se celebra la reunión de evaluación, donde teniendo en cuenta el seguimiento continuo realizado con los alumnos, se concreta la nota definitiva.

En este sentido y tal y como se ha planteado en el punto 4.3 la Facultad cuenta con un programa de tutorías

- **Proyecto Fin de Grado:** a lo largo del último curso de la titulación de grado los alumnos tendrán que realizar de forma obligatoria el Trabajo Fin de Grado, que culminará con la entrega de una memoria y su defensa ante un Tribunal constituido por profesores de la Facultad, profesionales de empresa, y responsables de otras Universidades dependiendo de la actividad asociada al Proyecto Fin de Grado (Empresa de nueva creación, proyecto de intraemprendizaje y proyecto Erasmus for young entrepreneurs). En esta valoración se tiene en cuenta 3 ítems:
 - Documentación presentada por el alumno
 - Exposición y defensa del proyecto
 - Trabajo realizado

- En los casos en los que los alumnos realicen **estancias en el extranjero**, estas también serán evaluadas. Teniendo en cuenta que existen tres posibilidades para la realización de las mismas se valorarán:
 - Estancia en Universidades extranjeras: los alumnos deberán cumplir con los objetivos académicos diseñados en función de su perfil y de la Universidad de destino. En función de los resultados académicos obtenidos en la Universidad correspondiente la Facultad evaluará dichos resultados y procederá a su reconocimiento.
 - Prácticas especializadas en empresas extranjeras: los alumnos podrán desarrollar su práctica de especialización en el extranjero. La evaluación se realizará con respecto a los objetivos inicialmente pactados con la empresa, mediante la presentación de un informe de trabajo previo, documentación propia del análisis y lecciones aprendidas y finalmente una presentación pública sobre la experiencia internacional.
 - Proyecto Fin de Grado en el extranjero: en este caso la evaluación se realizará según lo marcado en el punto anterior relativo a la realización del Proyecto Fin de Grado.

El grupo de profesores que impartirá docencia en cada uno de los cursos de la titulación de Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación conformará un equipo de trabajo con el objetivo de coordinar la actividad académica (competencias técnicas, competencias transversales, metodologías, sistemas de evaluación...).

Del mismo modo, se realizará una coordinación entre el profesorado para garantizar el seguimiento continuo y global de alumnado, a través de un continuo feed-back con los alumnos sobre su proceso de aprendizaje e identificando las áreas a mejorar y su evolución.

El grupo de profesores-tutores del grupo adquiere el compromiso de garantizar el aprendizaje de los alumnos, obtener resultados académicos satisfactorios, en cuanto a la tasa de eficiencia y abandono y contribuir a la consecución de las expectativas de nuestros alumnos.

Para ello, cada profesor tutorizará un grupo de alumnos y a su vez hará un seguimiento global de todo el grupo en coordinación con el resto de profesores y el/la Coordinador/a de la titulación.

9.- SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

Enlace:

<http://www.mondragon.edu/es/estudios/grados/grado-en-liderazgo-emprendedor-e-innovacion/#calidad>

Mondragon Unibertsitatea viene apostando por la garantía de la educación universitaria desde su creación. Por una parte, con una clara voluntad de avanzar por la senda de la calidad, que integre el sistema de gestión de la calidad (EFQM), la calidad medio-ambiental (M.A.) la prevención de riesgos laborales (P.R.L.) y los procesos de calidad estrictamente universitarios.

Cada Facultad orienta su actividad hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. En Mondragon Unibertsitatea esto tiene una triple vertiente. Por una parte, la satisfacción del estudiante con el proceso de capacitación y desarrollo; por otra, la satisfacción de los empleadores (empresas y centros educativos) con las personas que se forman con nosotros y se integran en sus organizaciones; y, por último, la satisfacción de la sociedad a la cual servimos en su proceso de transformación y que constituye el objetivo último de la actividad universitaria.

La calidad implica la involucración y participación de todas las personas que integran la Universidad en el proceso de mejora. Desde el Personal (docente y no docente) hasta progresivamente, los propios alumnos, deben estar identificados en la gestión y en la mejora de los procesos educativos.

La definición del Modelo de gestión, la utilización de un sistema de gestión basado en procesos, la identificación y utilización del sistema de medición y la puesta en marcha de los grupos de mejora continua, suponen un constante reto.

En este contexto, la participación e implicación del profesorado en los objetivos mencionados es un objetivo fundamental. Mondragon Unibertsitatea tiene establecidos procesos específicos para la contratación y consolidación de su profesorado y, en consecuencia, desarrolla procedimientos para la valoración de su desempeño, así como para su formación y estímulo, para garantizar su calificación y competencia docente.

La evaluación de la actividad docente resulta especialmente relevante para Mondragon Unibertsitatea en la medida en que la garantía de calidad de sus estudios pasa por asegurar, no sólo la calificación de su plantilla de profesorado, sino especialmente la calidad de la docencia que en ella se imparte. En éste sentido, se entiende que el propósito de la evaluación de la actividad docente del cuadro de profesores de M.U. es el de impulsar la mejora continua en su sistema docente, en definitiva, la mejora continua de sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

Comprometida desde su nacimiento con la calidad en la educación y la orientación práctica de sus estudios, Mondragon Unibertsitatea otorga una gran importancia a la formación integral de los estudiantes. Formación que abarca desde los conocimientos teóricos propios de las áreas de conocimiento pasando por la adquisición de competencias transversales, por el desarrollo de prácticas en empresas y entidades nacionales e internacionales y desembocando finalmente en el Proyecto Fin de grado.

El modelo propio de gestión de M.U. se basa en la implementación del modelo europeo de calidad EFQM, siendo su objetivo ser una universidad avanzada en su gestión. En este contexto cabe destacar que dos de las tres facultades de M.U. cuentan con la Q de plata, distintivo otorgado por la Agencia Vasca para el Fomento de la Calidad Euskalit, quedando una tercera Facultad en fase de implementación y evaluación. Asimismo, contamos con la certificación ISO 9001 en la actividad de formación continua otorgada por AENOR. Asimismo, 11 Titulaciones de M.U. han sido evaluadas por la ANECA en el marco de su Programa de Evaluación Institucional.

La estructura que tiene establecida Mondragon Unibertsitatea en materia de calidad, es la siguiente:

Comité de Calidad de la Universidad

Rector
Vicerrector
Decanos y Directores de Escuela
Responsables de Calidad de las facultades y Escuela
Secretaría General de la Universidad

Comité de Coordinadores de Calidad de la Universidad

Vicerrector (Coordinador de Calidad de la Universidad)
Responsables de Calidad de las Facultades y Escuela

9.1 RESPONSABLES DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD DEL PLAN DE ESTUDIOS

En materia de Calidad, la Universidad tiene establecida la siguiente estructura permanente:

COMITÉ DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD

Composición:
Rector
Vicerrector de Ordenación Académica
Coordinador de Calidad de M.U.
Decanos y Directores de Escuela
Responsables de Calidad de las Facultades
Secretaría General de la Universidad
Comité de Coordinadores de Calidad de la Universidad
Vicerrector (Coordinador de Calidad de la Universidad)
Responsables de Calidad de las Facultades y Escuela

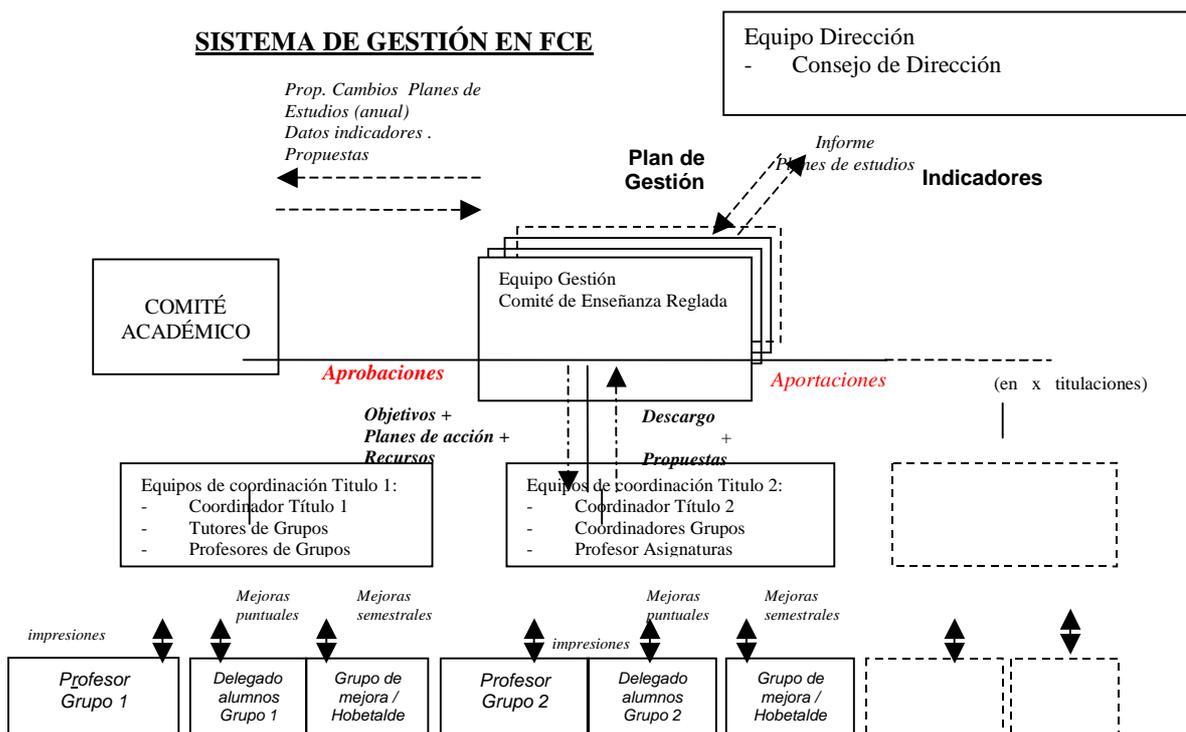
COMITÉ DE CALIDAD DE LA FCE

Composición:
Decano
Responsable de Calidad y Modelo de Gestión
Directora Académica
Director de Formación Continua y Postgrado
Director del Investigación y Tercer Ciclo
Directora Departamento Economía y Finanzas
Director del Departamento Estrategia, Organización y Emprendizaje
Director Departamento Marketing
Responsable de Administración y Servicios

Ambos Comités recogen en sus respectivos planes estratégicos y planes de gestión anuales sus objetivos generales, directrices e indicadores en materia de Calidad. Posteriormente los recogidos en el plan de gestión general de la Facultad se despliegan a las Unidades de Negocio y a los Departamentos.

El título que nos ocupa se halla incluido en la Unidad de Negocio Dirección Académica, con un Sistema de Gestión propio en el que sus responsables son: la Dirección Académica, el Comité de Enseñanza Reglada, el Comité Académico y el Equipo de Coordinación, quienes tienen asignados los siguientes cometidos:

- **DIRECCIÓN ACADÉMICA:** Determinar las estrategias de la Unidad Académica.
- **COMITÉ DE ENSEÑANZA REGLADA:** Equipo del proceso enseñanza-aprendizaje cuya actuación se basa en completar el Ciclo PDCA (P: Planificar, D: Hacer, C: Evaluar, A: Actuar) planificando las actividades y evaluando la ejecución del Proceso Enseñanza-Aprendizaje; y proponiendo acciones correctoras y de mejora al Comité Académico y a la Dirección Académica.
- **COMITÉ ACADÉMICO:** Equipo del proceso de elaboración y revisión del plan de estudios, que se encarga de:
 - Aprobar las propuestas de planes de estudios o modificaciones de los mismos.
 - Revisar anualmente los programas académicos, que serán la base para la edición de catálogos y libros referidos a los estudios impartidos.
 - Aprobar las Normativas Académicas y de Permanencia de la Facultad.
 - Establecer los criterios de convalidaciones entre planes de estudios y realizar su seguimiento.
 - Desarrollo de doctorados y Masters y definir la normativa de acceso.
 - Todos aquellos temas académicos relacionados con los estudios universitarios susceptibles de ser tratados en el Comité.
- **EQUIPO DE COORDINACIÓN DEL TÍTULO:** Se encarga de coordinar y dinamizar la ejecución del proceso de Enseñanza-Aprendizaje y velar porque este se materialice según la planificación definida.



9.2 PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA Y EL PROFESORADO

La Facultad de Ciencias Empresariales tiene establecido un modelo de gestión por procesos en el que se recogen las actividades de esta Institución. Algunos de ellos llevan, además, asociados varios documentos y registros. Así, los procesos más directamente ligados con la evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y del profesorado son:

- ❑ Elaboración y revisión del Plan de estudios (P.2.1)
- ❑ Gestión Académica (P.2.3)
- ❑ Proceso Enseñanza-Aprendizaje (P.2.4)
- ❑ Gestión de Prácticas en empresas (P.4.1)
- ❑ Definición y Desarrollo de Proyectos Fin de Carrera y Formación en Centros de trabajo (P.4.2.)
- ❑ Planificación de las necesidades de personal (P.5.1.)
- ❑ Selección e Inserción (P.5.2.)
- ❑ Desarrollo Profesional (P.5.3.)
- ❑ Relaciones con otras Universidades (P.6.2.)

Es preciso indicar que el proceso de evaluación de la docencia de Mondragon Unibertsitatea desarrollado en el Programa DOCENTIA de la ANECA es un referente indiscutible para esta Institución en lo que se refiere a la evaluación y mejora de la enseñanza y del profesorado.

En la tabla 9.2.1. se recoge la relación existente entre las dimensiones y elementos propuestos en el programa Docentia con las actividades, evidencias, documentos y acciones del sistema de gestión de la FCE sobre la base de una estructura de mejora continua.

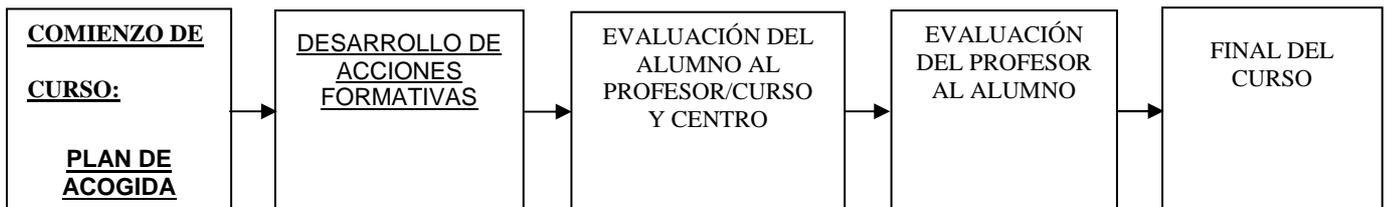
| ANECA | | | FCE | |
|---------------------------------|--|--|---|--|
| DIMENSIONES | ELEMENTOS PROPUESTOS PROGRAMA DOCENTIA | | PROCESO/ DOCUMENTO | ACTIVIDADES, EVIDENCIAS, DOCUMENTOS, ACCIONES ETC. EN MGEP, CON REFERENCIAS AL PROCESO EN QUE SE RECOGEN |
| I. PLANIFICACIÓN DE LA DOCENCIA | 1. Organización y coordinación docentes. | Modalidades de organización. | Estructura organizativa | Estructura organizativa de FCE: Adscripción de la asignatura a un título y a Dirección Académica |
| | | | P2.4 | Guía docente (organización académica de un curso/grupo) |
| | | | P2.4 | Participación de profesionales colaboradores o profesorado para temas puntuales (si fuera el caso). |
| | | Coordinación con otras actuaciones docentes. | P2.4. | Reuniones de coordinación (equipos de trabajo, el coordinador de título con los tutores y con los profesores del título). |
| | | | P2.4. | Horarios profesores y aulas. |
| | | | P2.4 | Calendario de exámenes, evaluaciones, reclamaciones y publicación de notas. |
| | 2. Planificación de la enseñanza y del aprendizaje con relación a las materias impartidas. | Resultados de aprendizaje previstos. | P4.1 | Programación asignaturas (Guía docente de la titulación) |
| | | | Actividades de aprendizaje previstas. | P2.4 |
| | | P2.4 | | Guía docente de la titulación (programa de asignatura). Diseño y actualización. |
| | | P2.4 | | Material didáctico (libro o unidad didáctica). |
| | | Criterios y métodos de evaluación. | P2.4 | Normativa Académica. Sistema de evaluación. |
| | | | P2.4 | Planificación Mendeberry (Organización temporal del semestre). |
| | | | P2.4 | Calendario de exámenes, evaluaciones, reclamaciones y publicación de notas. |
| | | Materiales y recursos para la docencia. | P2.4 | Horarios profesores y aulas. |
| | | | P2.4 | Material didáctico (libro o unidad didáctica). |
| | | | P2.4 | Pautas de actuación profesorado-alumnado. |
| P2.4 | Resto normativas. | | | |
| II. DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA | 3. Desarrollo de la enseñanza y evaluación del aprendizaje. | Actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas. | P2.4 | Impartición teoría y problemas/casos. |
| | | | P2.4 | Realización ejercicios y/o trabajos en aulas/fuera aula. |
| | | | P2.4 | Coordinación actividades académicas (impartición teoría y problemas, realización ejercicios y/o trabajos) con resto profesores equipos de trabajo. |
| | | | P2.4 | Participación de profesionales colaboradores o profesorado para temas puntuales (si fuera el caso). |
| | | Procedimientos de evaluación aplicados. | P2.4 | Puntos de control (conocimientos, competencias). |
| | | | P2.4 | Realización exámenes, corrección y atención reclamación de alumnos. |
| III. RESULTADOS | 4. Resultados en términos de objetivos formativos. | P2.4 | Tasa de éxito. | |
| | | P2.4 | Tasa de rendimiento. | |
| | | P2.4 | Tasa de abandono. | |
| | | P2.4 | Tasa de graduación. | |
| | | P2.4 | Tiempo medio finalización plan de estudios. | |
| | | P2.4 | Bolsa de trabajo, seguimiento de egresados. | |
| | 5. Revisión y mejora de la actividad docente: formación e innovación. | P2.4 | Encuestas alumnado sobre: - Cumplimiento de horario y programa - Dominio de la asignatura - Método de impartición - Material y medios didácticos - Actitud y dedicación personal - Valoración global del semestre: fortalezas, debilidades, propuestas de mejora. | |
| | | | Documento tutorías | Sugerencias/ reclamaciones alumno |
| | | P2.4 | Entrevistas con el profesorado sobre: - Plan de estudios. - Material didáctico. - Actitud de los alumnos. - Organización. - Evaluación. - Valoración global de la asignatura: recoger fortalezas, debilidades, propuestas de mejora. | |

| | | | |
|--|--|------|--|
| | | P2.4 | Reuniones de coordinación (equipo de trabajo, del coordinador de título con tutores y profesores de la titulación): fortalezas, debilidades, propuestas de mejora. |
| | | P5.3 | Información anual del Director de Departamento. |
| | | P5.3 | Propuesta de valoración y valoración (en función de factores y referencias fijados y comunicados previamente). |
| | | P5.3 | Objetivos personales. |
| | | P5.3 | Planes de formación (propuesta de acciones, ejecución acción formativa, evaluación y efectividad de la acción formativa). |
| | | P5.2 | Inputs para la definición de perfiles de docentes requeridos. |

(Tabla 9.2.1)

El procedimiento denominado **ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (P.2.4)** tiene por objeto lograr que el alumnado adquiera las competencias y valores establecidos en el perfil de la titulación. Los procedimientos empleados para la recogida y análisis de información sobre las sugerencias o reclamaciones de los estudiantes y su utilización en la revisión y mejora del plan de estudios se recogen en elemento nº 5 del programa Docencia: *Revisión y mejora de la actividad docente*.

DEFINICIÓN FUNCIONAL DEL PROCESO



Dicho proceso está alineado con la política y la estrategia de la Facultad, concretamente se relaciona con los siguientes retos estratégicos:

- Reto 1: Desarrollo del Modelo Educativo
- Reto 7: Desarrollo de la imagen corporativa

La responsabilidad de la puesta en marcha y el desarrollo de este proceso recae en la unidad de Dirección Académica, siendo equipos soporte de la misma el Comité de Enseñanza Reglada, El Grupo de Innovación Pedagógica- Equipo Técnico Mendeberry y el Equipo de Tutores de los grupos de las diferentes titulaciones.

A su vez la Dirección Académica hace un descargo de los resultados derivados de dicho proceso en el Consejo de Dirección de la Facultad, llegándose incluso en algunos casos excepcionales hasta el Consejo Rector de la Facultad, órgano máximo de decisión de la misma.

La estructura de los indicadores que alimentan al proceso es la siguiente:

| INDICADOR | QUIÉN |
|---|--|
| Índice Satisfacción Global de alumnos de Formación Reglada con el curso académico | Dirección Académica Coordinación de titulación Comité de Enseñanza Reglada |
| Índice Satisfacción Global con las asignaturas/módulos | Dirección Académica Coordinación de titulación Comité de Enseñanza Reglada |

| | |
|--|---|
| Índice Satisfacción Global de los alumnos de Formación Reglada con la Imagen General | Dirección General- Consejo de Dirección |
| % aprobados por asignatura/módulo | Comité de Enseñanza Reglada |
| % de bajas por curso | Dirección Académica Coordinación Titulación Comité de Enseñanza Reglada |
| % créditos con soporte e-learning (Formación de Grado) | Dirección Académica |

Dentro de este procedimiento y con objeto de contribuir en el proceso de mejora continua, se establece la sistemática de recogida de datos de la satisfacción de los alumnos con el ámbito académico.

La información recogida es la siguiente:

1. Semestralmente se recoge información mediante encuestas de valoración con objeto de medir la **satisfacción del alumnado en el ámbito académico**. Mediante la realización de encuestas de satisfacción individuales se miden dos ámbitos:
 - o Encuestas de valoración del profesorado con objeto de medir la actividad profesional de los profesor@s- tutores (El alumn@ y el entorno de aprendizaje, el profesor@, la metodología y la evaluación, el equipo de profesor@s / Tutor@s).
 - o Encuesta de valoración del curso académico con objeto de medir su nivel de satisfacción global (Valoración global del curso y Aspectos a mantener y a mejorar)

El análisis del contenido de las encuestas se efectuará, tras su procesamiento, durante los meses de febrero y junio.

El contenido de las encuestas se hará llegar, para su estudio, a Dirección Académica, Directores de Departamento y Coordinación de Titulación en razón de la parte que afecta a cada uno.

Una vez efectuado su estudio por el responsable según el apartado anterior, se realizará una puesta en común de su contenido entre el Director@ Académico, Director@s de Departamento y la Coordinación de la Titulación afectados con el objeto de analizar los casos más destacados.

Tras la puesta en común, se concertará una entrevista personal con cada profesor@ para contrastar el contenido de las valoraciones realizadas por los alumn@s. En la entrevista se reunirán Dirección Académica, el Director@ de Departamento correspondiente y el profesor@ interesado.¹⁷

Tras el análisis de los datos se definen las acciones de mejora en el Comité de Enseñanza Reglada (CER) y en el Consejo de Dirección (CD), incorporando, cuando sea necesario, los cambios oportunos en el Plan de Estudios.

2. A su vez, anualmente, se recogerá información sobre la **satisfacción general del alumnado** a través de los Hobetaldes o Grupos de Mejora, con objeto de recabar información en 3 ámbitos: actividades académicas, actividades extra-académicas, e

¹⁷ Para mayor detalle adjuntamos el subproceso relativo al tratamiento de las encuestas de satisfacción de alumnos

infraestructuras y servicios. Participan los delegad@s y los tutor@s de cada curso, así como la Coordinación de la titulación.

Tras el análisis de los datos se definen las acciones de mejora en el Comité de Enseñanza Reglada (CER) y en el Consejo de Dirección (CD), incorporando cuando sea necesario los cambios oportunos en el Plan de Estudios.

3. Paralelamente los tutor@s de cada curso realizan el **programa de tutorías** mediante reuniones con los alumn@s, tanto individuales como grupales, con objeto de realizar su seguimiento académico individual y realizar una labor de orientación en distintos ámbitos: necesidades formativas complementarias, elección de itinerarios curriculares, posibilidades de participar en los programas de intercambio en el extranjero- Atzerrian Ikasi, orientación sobre opciones de realización del proyecto fin de carrera, ofertas de prácticas en empresas, orientación de realización de Masters, salidas profesionales...

Todo ello contribuye también a la recogida de datos que favorecen la definición de áreas de mejora relativas a la titulación en el Comité de Enseñanza Reglada (CER) y en el Consejo de Dirección (CD), incorporando esa información a la revisión y mejora del desarrollo del Plan de Estudios.

4. A su vez, los resultados académicos de los alumnos se analizan en las **reuniones de evaluación** (febrero y junio) a las que asisten la Coordinación de la titulación, el tutor/a del curso y el profesorado del curso con objeto de analizar los resultados y plantear áreas de mejora ante los mismos.

En este último caso, también se definen acciones de mejora en el grupo de profesores que se transmiten, a través de la Coordinación de la titulación, al Comité de Enseñanza Reglada (CER) y al Consejo de Dirección (CD), incorporándose a los correspondientes ámbitos del Plan de Estudios.

5. Además de los indicadores sugeridos, son de especial interés (para nuestra Facultad) aquellas medidas indirectas de calidad de la titulación aportadas por los datos derivados de las **encuestas de satisfacción remitidas a las empresas** donde nuestros alumnos realizan sus Estancias en la Empresa y Trabajo Fin de Grado.

Del seguimiento de estas Estancias y Trabajos, y en la relación con los tutores de la empresa surgen áreas de mejora que se consideran en el Comité de Enseñanza Reglada y Consejo de Dirección, y que a su vez, originan cambios en el Plan de Estudios.

Además, se realiza el seguimiento de los indicadores de satisfacción dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje y del Plan de Gestión anual (en el que se definen los objetivos anuales, tanto de la Facultad como de cada una de las titulaciones).

Por otra parte, existe en la Facultad el procedimiento **ELABORACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**¹⁸ (P.2.1) que contempla dos aspectos fundamentales:

- Elaboración del Plan de Estudios

- Revisión anual del Plan y del proceso

Mediante el desarrollo de este 2º punto, se garantiza la revisión anual y sistemática del Plan de Estudios, en coordinación con los cambios y áreas de mejora que se deriven del proceso de enseñanza-aprendizaje anteriormente explicado.

9.3 PROCEDIMIENTOS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LAS PRÁCTICAS EXTERNAS Y LOS PROGRAMAS DE MOVILIDAD.

□ Procedimiento para garantizar la calidad de las prácticas

Las prácticas especializadas desarrolladas por los estudiantes estarán asociadas al Proyecto Fin de Grado. El Comité de Proyectos Fin de Grado es el que garantiza la calidad de dichos proyectos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso. Este Comité está compuesto por: Dirección Académica, Coordinador de titulación, Directores de Departamento y Responsables de Proyectos Fin de Grado de la Facultad.

El seguimiento y la evaluación de los PFG se realiza a través de:

- Descargo parcial y final redactados y entregados por el propio alumno en Secretaría Académica. Estos documentos deberán estar validados por los tutores asignados al efecto.
- Encuestas de valoración de los alumnos sobre el PFG
- Encuestas de valoración de las empresas, Instituciones, Organizaciones y Universidades sobre el proceso

En función de las valoraciones realizadas el Comité de PFG propone acciones correctoras.

□ Procedimiento para garantizar la calidad de los programas de movilidad

El Departamento de Relaciones Internacionales con la colaboración de la Dirección Académica y el Coordinador de la Titulación, organiza y evalúa el programa de movilidad anual (tanto para los alumnos propios como para los alumnos de acogida). Para el cometido concreto de evaluación cuenta con los siguientes instrumentos:

- Las encuestas de satisfacción de los alumnos
- Los resultados académicos obtenidos por los alumnos en la Universidad de destino.
- Las posibles visitas realizadas a los alumnos y a los tutores responsables a lo largo de su estancia en la Universidad de acogida

De la misma manera que hemos señalado en el punto relacionado con las prácticas, en función de las valoraciones realizadas el Comité de PFG propone acciones correctoras.

9.4 PROCEDIMIENTOS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INSERCIÓN PROFESIONAL DE LOS TITULADOS Y DE LA SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN RECIBIDA

El grado de inserción laboral de los titulados se analizará a través de dos mecanismos:

□ **Análisis de la evolución de la bolsa de trabajo**

La Bolsa de Trabajo tiene por cometido facilitar la incorporación de los titulados al mercado laboral; para ello se registra la información de los alumnos egresados a través de la base de datos de la Facultad; en este sentido se realizan dos tipos de actuaciones:

- Responder a las ofertas de empleo de las empresas a través de la intermediación entre éstas y los alumnos egresados.
- Realizar periódicamente (semestral, anual, quinquenal) un seguimiento del desarrollo profesional de los ex alumnos. Con esta acción cubrimos un doble objetivo: por un lado conocer la tasa de empleabilidad de los graduados, especialmente el acceso al primer empleo de los recién titulados; por otro conocer la curva de carrera y las tendencias del mercado laboral en lo que a requerimientos de perfiles profesionales se refiere.

□ **Encuestas a egresados**

En este apartado hacemos referencia a la encuesta de inserción laboral de titulados y tituladas universitarias de EGAILAN-Servicio de Empleo del Gobierno Vasco de las que se obtiene la siguiente información:

- Nota media fin de estudios por carrera
- Duración media por carrera y sexo
- Inserción laboral y empleo:
 - Tasa de ocupación
 - Tasa de paro
 - Actividad laboral
 - Duración de la búsqueda del primer empleo
 - Canales de acceso al empleo
 - Empleo encajado
 - Nivel profesional desempeñado en la empresa
 - Tipo y tamaño de empresa en la que se emplea
 - Tipo de contrato y nivel retributivo medio
 - Movilidad geográfica

- Valoración de la Universidad
 - Valoración media del profesorado
 - Satisfacción de la preparación recibida y su utilidad en el trabajo
 - Valoración de los servicios de la Universidad
 - Valoración de las competencias obtenidas y su utilidad en el puesto de trabajo

Cabe señalar que la información recibida es de gran utilidad para analizar la inserción laboral de los graduados.

9.5 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS DISTINTOS COLECTIVOS IMPLICADOS (ESTUDIANTES, PERSONAL ACADÉMICO, Y DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO, ETC.), Y DE ATENCIÓN A LAS SUGERENCIAS O RECLAMACIONES. CRITERIOS ESPECÍFICOS EN EL CASO DE EXTINCIÓN DEL TÍTULO.

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS COLECTIVOS

□ **Análisis de satisfacción de los estudiantes**

A lo largo del curso académico se realizan las diferentes actividades:

- **Encuestas de satisfacción semestrales:** Al término de cada semestre los alumnos cumplimentan una encuesta de satisfacción estructurada en dos partes: una parte cerrada y otra de valoración global.

En la parte cerrada de la encuesta se les pide su opinión sobre las siguientes cuestiones:

- Cumplimiento de horario y programa
- Dominio de la asignatura
- Método de impartición
- Material y medios didácticos
- Actitud y dedicación personal

Los datos de la valoración global de los alumnos (parte abierta de la encuesta) se puntúan entre 1 y 10. Además se le invita a proponer qué aspectos positivos deben mantenerse y qué aspectos negativos deberían mejorarse.

- **Encuestas de satisfacción del PFG:** en este caso los alumnos dan su opinión en torno al Proyecto Fin de Grado (valorado entre 1 y 5), atendiendo a los siguientes criterios:
 - Organización del proyecto desde la Facultad
 - Organización del proyecto desde la empresa
 - Valoración Global

- **Reuniones de seguimiento con el tutor del grupo:** semestralmente los estudiantes tienen reuniones con el tutor asignado a su grupo para tratar temas tales como:
 - Seguimiento académico del alumno
 - Tiempo de estudio
 - Principales problemas registrados
 - Trabajo en grupo
 - Ambiente de clase
 - Servicios del centro, sus expectativas

- **Participación en el Hobetaldea:** a través del delegado y subdelegado del curso todos los estudiantes de la titulación participan en el grupo de mejora-Hobetaldea; este grupo de mejora facilita la participación activa y real del alumnado en el proceso de mejora de la Facultad, contemplándose en este el proceso de enseñanza-aprendizaje y otros aspectos de la gestión de la Facultad; por lo tanto el Hobetaldea es un foro abierto a alumnado, Dirección, tutores, profesorado y otras personas de la Facultad, que resuelve cuestiones que les afectan, les preocupan y quieren cambiar o mejorar.

- **Reuniones con la Coordinación de la titulación:** periódicamente los alumnos tienen reuniones con el Coordinador de la titulación para tratar diferentes temas: inicio de curso, seguimiento de los proyectos, etc.

- **Análisis de satisfacción del personal académico**
 - **Entrevistas con el profesorado:** a partir de las encuestas de valoración del profesorado realizados semestralmente por los alumnos, los profesores mantiene una reunión con Dirección Académica y el Director de Departamento correspondiente para contrastar las diferentes valoraciones recogidas desde el alumnado (encuestas, tutorías, reuniones coordinación, etc.); a partir se recogen las fortalezas, debilidades y las propuestas de las futuras acciones de mejora.

 - **Reuniones de curso:** cada semestre se realizan tres reuniones con el grupo de profesores de cada curso:
 - Reunión de presentación de semestre
 - Reunión de seguimiento
 - Reunión de evaluación

□ **Análisis de satisfacción del personal académico, de administración y servicios**

- Con carácter bienal se recoge la percepción de las personas sobre aspectos relevantes de la gestión de la organización que impactan directamente en su satisfacción. (satisfacción global, retribución, recursos, ambiente de trabajo, claridad de objetivos, formación desarrollo profesional, comunicación, ...)
- Con carácter bienal también, se pasa una encuesta de satisfacción de las personas sobre sus directivos (estilo de liderazgo, escucha...)

□ **Análisis de satisfacción de las empresas**

Al igual que los alumnos las empresas, al término del proyecto o la práctica especializada cumplimentan una encuesta en la que se pide su opinión, valorando los siguientes ítems:

- Valoración del proyecto o práctica
- Valoración cualitativa del alumno

□ **Análisis de la satisfacción de los egresados**

A los egresados se les dirigen otras encuestas de carácter más puntual y formuladas a través de entrevistas personales, tales como:

- Entrevistas mantenidas con motivo de la participación en el proceso de evaluación de la titulación.
- Entrevistas mantenidas para acometer el proyecto de Innovación Educativa Mendeberry

ATENCIÓN A LAS SUGERENCIAS Y/O RECLAMACIONES DEL CLIENTE

Las sugerencias y/o reclamaciones del cliente llevan asociados los siguientes objetivos primordiales:

- Escuchar activamente y atender al alumno, haciéndole participe de su proceso de aprendizaje.
- Mejorar los procesos implicados en el desarrollo de la titulación, estableciendo las acciones reparadoras o correctoras que se consideren adecuadas, con la correspondiente asignación de recursos necesarios.

CRITERIOS ESPECÍFICOS EN EL CASO DE EXTINCIÓN DEL TÍTULO

La suspensión temporal o definitiva del título podría sobrevenirse si los indicadores estratégicos de la titulación se sitúan por debajo del umbral mínimo establecido por los Órganos de decisión de la Facultad en el Plan Estratégico y/o de Gestión. Son indicadores estratégicos:

- ❑ Alumnado matriculado
- ❑ Satisfacción del alumnado para con el programa formativo
- ❑ Satisfacción de las empresas con los egresados
- ❑ Resultados académicos: Tasa de graduación, tasa de abandono y tasa de eficiencia
- ❑ Nivel de empleabilidad

Ante una decisión de extinción transitoria o definitiva del plan estudios, se garantizará la continuidad de los estudios durante el período de tiempo necesario para que los alumnos que hubieran iniciado sus estudios en ella, con un aprovechamiento normal, puedan finalizarlos. En este caso, y atendiendo a las circunstancias que concurren, se arbitrarán mecanismos de enseñanza-aprendizaje más flexibles (atención tutorial –individual o en grupo– en lugar de clases, etc.) que garanticen dicha continuidad.

TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS

Los Procesos relacionados con la planificación, despliegue y control del Plan de gestión anual, y con la planificación, despliegue y control del Plan estratégico contemplan mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de carácter interno:

– Plan de gestión anual

- Control presupuestario mensual
- Descargo mensual de los directores de las distintas Unidades Estratégicas y de Gestión y de la Dirección General.
- Descargo anual de los Directores de las distintas Unidades Estratégicas en el Consejo Rector, y del Director General en Asamblea General
- Control de cada Unidad Estratégica de Gestión, realizado por cada Director
- Seguimiento y Control del Plan Estratégico
- Kudeaketa txostena
- Seguimiento y control de las acciones de Prevención de Riesgos Laborales

– Plan estratégico

- Situación de los Indicadores Básicos de Gestión (IBG)
- Situación de los indicadores EFQM (anual)
- Revisión anual en la elaboración del Plan de Gestión
- Seguimiento del Plan Estratégico a través del Control del Plan de Gestión.
- Seguimiento mensual en el Consejo de Dirección
- Satisfacción de las personas sobre claridad de objetivos, estrategia y participación y comunicación

La información sobre todas estas cuestiones es accesible para toda las personas de la comunidad educativa, en cuanto socios (trabajadores (PAS + PDI) y alumnos) y trabajadores no socios de la Facultad y se informa y presenta en los distintos Órganos de la Cooperativa, en los que participan también las empresas.

A raíz del programa de evaluación institucional, convocado por la ANECA, y anteriormente por el Ministerio de Ecuación y Ciencia, los informes de auto evaluación, que contienen información amplia razonada de los Programas Formativos correspondientes, se trasmiten a la sociedad y se publican en Internet.

10.- CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL TÍTULO

| CURSO ACADÉMICO | NUEVA TITULACIÓN |
|-----------------|------------------|
| Curso 08/09 | |
| Curso 09/10 | Curso 1º LEINN |
| Curso 10/11 | Curso 2º LEINN |
| Curso 11/12 | Curso 3º LEINN |
| Curso 12/13 | Curso 4º LEINN |
| Curso 13/14 | |

La implantación de la titulación en el Campus de Bilbao se realizara atendiendo al siguiente calendario:

| Año | Curso 1º | Curso 2º | Curso 3º | Curso 4º |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| 2013/2014 | X | | | |
| 2014/2015 | X | X | | |
| 2015/2016 | X | X | X | |
| 2016/2017 | X | X | X | X |

La implantación de la modalidad semipresencial se realizara atendiendo al siguiente calendario:

| Año | Modalidad Presencial | | | | Modalidad Semipresencial | | | |
|-----------|----------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|
| | Curso | | | | Curso | | | |
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 1º | 2º | 3º | 4º |
| 2009/2010 | X | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 2010/2011 | X | X | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 2011/2012 | X | X | X | -- | -- | -- | -- | -- |
| 2012/2013 | X | X | X | X | -- | -- | -- | -- |
| 2013/2014 | X | X | X | X | -- | -- | -- | -- |
| 2014/2015 | X | X | X | X | X | -- | -- | -- |
| 2015/2016 | X | X | X | X | X | X | -- | -- |
| 2016/2017 | X | X | X | X | X | X | X | -- |
| 2017/2018 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 2018/2019 | X | X | X | X | X | X | X | X |

- LEINN: Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación

10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN, EN SU CASO, DE LOS ESTUDIANTES DE LOS ESTUDIOS EXISTENTES AL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS.

Teniendo en cuenta la modificación de la memoria, se establece el siguiente cuadro de adaptación de asignaturas entre la antigua y la nueva versión.

| PLAN 2009 | CURSO | ECTS | PLAN 2014 | CURSO | ECTS |
|------------------------|-------|------|-----------------------|-------|------|
| Matemática Empresarial | 1º | 6 | Matemática Financiera | 1º | 6 |

10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN POR LA IMPLANTACIÓN DEL CORRESPONDIENTE TÍTULO PROPUESTO.

La titulación de Graduado en Liderazgo Emprendedor e Innovación no sustituye a ninguna titulación previa en la Facultad de Ciencias Empresariales de Mondragon Unibertsitatea. :