

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

Iniciativa Deusto Social Lab

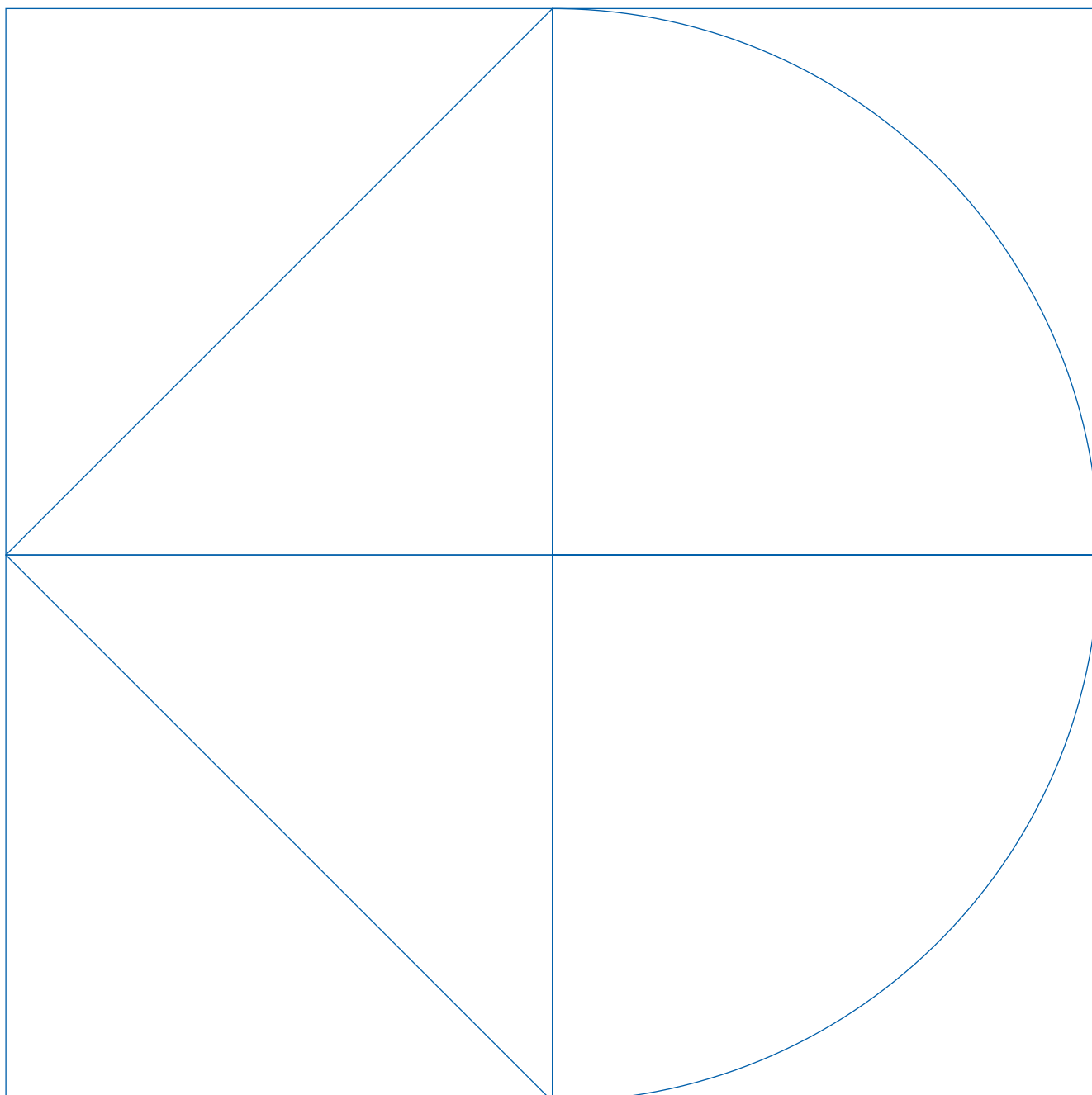
José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
Víctor Urcelay Yarza



CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. **2021/01**

Iniciativa Deusto Social Lab

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
Víctor Urcelay Yarza



En el marco de la labor llevada a cabo por Deusto Social Lab anualmente se desarrollan diferentes proyectos, estudios e investigaciones a partir de los cuales se elaboran y publican los denominados Cuadernos Deusto Social Lab.

Son unas monografías dirigidas al conjunto de agentes económicos y sociales que conforman el ecosistema de cooperación abierto sobre el que se despliega la misión de Deusto Social Lab (empresas y organizaciones, administraciones públicas, centros educativos, organismos sociales y culturales entre otros) y en definitiva, a la sociedad en general, que, en lenguaje no académico, responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación, posibilitando que los resultados de la investigación de Deusto sean compartidos con los agentes sociales y puedan ayudarles a responder a los retos de transformación social a los que se enfrentan, ofreciéndoles buenas prácticas, guías o recomendaciones en la labor que desempeñan.

Frecuencia de publicación y formato

Los Cuadernos Deusto Social Lab se publican en versión impresa y electrónicamente dos veces al año.

Suscripciones

Actualmente, no se aplican cargos por la presentación, publicación, acceso en línea y descarga. Las copias impresas se ponen a disposición de los colaboradores y socios clave.

Derechos de autor

Los Cuadernos Deusto Social Lab son publicaciones de Acceso Abierto de la Universidad de Deusto (España). Su contenido es gratuito para su acceso total e inmediato, lectura, búsqueda, descarga, distribución y reutilización en cualquier medio o formato sólo para fines no comerciales y en cumplimiento con cualquier legislación de derechos de autor aplicable, sin la previa autorización del editor o el autor; siempre que la obra original sea debidamente citada y cualquier cambio en el original esté claramente indicado. Cualquier otro uso de su contenido en cualquier medio o formato, ahora conocido o desarrollado en el futuro, requiere el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor.

© Universidad de Deusto
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España
Publicaciones
Tel.: +34-944139162
E-mail: publicaciones@deusto.es
URL: www.deusto-publicaciones.es
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)
ISBN: 978-84-1325-128-8 (version impresa / printed version)
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021
Impreso y encuadernado en España

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2021/01**Consejo Editorial**

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña, Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab y miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto.

Víctor Urcelay Yarza, Vicerrector de Emprendimiento y Relacionales Empresariales de la Universidad de Deusto y profesor-catedrático en la Deusto Business School.

Irene Cuesta Gorostidi, Directora de Formación Dual y Continua de la Universidad de Deusto y profesora de la Deusto Business School.

Garbiñe Henry Moreno, Directora de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto.

Jesús Riaño Sierra, Director de Alumni y Empleo de la Universidad de Deusto.

José Luis del Val Román, Responsable de las relaciones con las empresas de la Universidad de Deusto, profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

María Lambarri Villa, Coordinadora de proyectos estratégicos Deusto Social Lab.

Oficina Editorial

María Lambarri, Responsable editorial

Deusto Social Lab

Universidad de Deusto

Avda. Universidades 24

48007 Bilbao

Tel: +34 944 13 90 00 (ext 2107)

Email: María Lambarri. <maria.lambarri@deusto.es>

Web: <http://www.deusto.es/>

Prólogo

La puesta en marcha de Deusto Social Lab responde a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI y sitúa en su corazón y núcleo a las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación.

Este planteamiento implica que el desarrollo de la persona como agente de cambio y transformación se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso de permanente formación y aprendizaje. Y considera que la transformación a la que aspiramos debe tener un propósito: buscamos que las personas sean agentes de cambio al servicio del bienestar, pretendemos que nuestra sociedad se caracterice por un bienestar inclusivo y sostenible en el que las personas jueguen un papel protagonista.

De igual forma, reconocemos que el conocimiento no está solo en la universidad, y que por lo tanto es imprescindible generar un ecosistema para el aprendizaje abierto, que ponga en relación las áreas de conocimiento con los agentes económicos y sociales. En este ecosistema el modelo de relación deberá basarse en la cooperación, desde el reconocimiento de que los mundos de la empresa, de la administración pública, o de cualquier tipo de organización social deben caminar juntos para hacer frente a los desafíos que el nuevo contexto impone.

A través de los Cuadernos Deusto Social Lab buscamos trasladar y compartir con todo nuestro ecosistema los resultados de una selección de proyectos, iniciativas o estudios desarrollados con el ánimo de contribuir en la labor que todos desempeñamos para responder a los mencionados retos de nuestra sociedad.

Víctor Urcelay Yarza
Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales y
responsable de la Iniciativa Deusto Social Lab

Deusto Social Lab aspira a construir un espacio para el aprendizaje en cooperación que permita cogenerar conocimiento al servicio del progreso, al tiempo que transforma el día a día de lo que hacemos. Este espacio de aprendizaje se compromete con el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación como espacios a trabajar de forma permanente para garantizar procesos de aprendizaje sostenidos y sostenibles en el tiempo. Procesos útiles y que aporten un valor reconocido por la sociedad en términos de impacto social.

En este contexto, los cuadernos pretenden ser un instrumento válido no solo para la divulgación, sino también para estimular y provocar la conversación que nos lleve a la reflexión, la acción y el reconocimiento de lo que hacemos, en una suerte de espiral creativa que se despliega a lo largo del tiempo.

El estímulo es clave para desencadenar cualquier proceso de aprendizaje y es fundamental para activar la cooperación al servicio de un futuro común imaginado. Un futuro común imaginado que nos estimule, que nos lleve al diálogo y la conversación para compartir, que demande reflexión individual y colectiva y nos interpele a la acción en cooperación. Una acción que necesita ser evaluada y reconocida como parte del proceso de construcción de ese relato común que materializa todo proceso de aprendizaje. Y todo ello encaminado a divulgar y socializar los aprendizajes compartidos, que son la mejor manera de estimular un nuevo estadio de generación de conocimiento a través del aprendizaje. Siempre de la mano de las personas, que son los verdaderos protagonistas.

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
Presidente del Consejo Asesor de Deusto Social Lab

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2021/01

Iniciativa Deusto Social Lab

José Luis Larrea Jiménez de Vicuña
 Víctor Urcelay Yarza

ÍNDICE

01. INTRODUCCIÓN	8
02. CONTEXTO	10
03. PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	13
04. MISIÓN	16
05. PRINCIPIOS CORPORATIVOS, VALORES Y VISIÓN	18
06. MODELO CONCEPTUAL AL QUE RESPONDE DEUSTO SOCIAL LAB.	22
07. AGENTES INVOLUCRADOS	26
08. ÁREAS DE CONOCIMIENTO	29
8.1. Áreas de gestión propia de Deusto Social Lab.	31
8.2. Áreas de colaboración en la gestión propia de Deusto Social Lab.	32
8.3. Áreas de cooperación necesarias en Deusto Social Lab.	33
09. ORGANIZACIÓN	34
10. MODELO DE GOBIERNO	36
11. PROYECCIÓN EN EL ESPACIO	38
12. A MODO DE CONCLUSIÓN	41
REFERENCIAS	43

01.

Introducción



Este documento tiene por objeto presentar la denominada Iniciativa Deusto Social Lab. Empezaremos por realizar una breve descripción del contexto en el que se produce la puesta en marcha de Deusto Social Lab, desde el punto de vista del entorno y las condiciones que lo caracterizan. A partir de ahí lo más relevante es presentar la proposición única de valor que aporta el proyecto definido. En este sentido se trata de una apuesta de la Universidad de Deusto realmente innovadora.

La característica fundamental de su carácter transformador tenemos que buscarla en la definición de la misión, que será lo que realmente marque el perfil y el desarrollo del proyecto. A partir de la definición de la misión, los principios corporativos y los valores nos van a permitir proyectar la visión de Deusto Social Lab desde su momento fundacional. Toda la definición del proyecto tiene un sentido conceptual que responde a un modelo de acom-

pañamiento de la persona a lo largo de la vida. Un modelo que no es el habitual en las universidades y que está lleno de potencialidades para que las mismas cumplan sus objetivos fundamentales. El modelo conceptual es el que da sentido a la definición del proyecto en sus actuales términos.

Del modelo conceptual de referencia se desprenden los agentes involucrados en el proyecto y las áreas de conocimiento implicadas en el desarrollo de este. La manera en que estas áreas y estos agentes se van a poner en relación y configurar una determinada organización también va a constituir un elemento distintivo del proyecto. Un enfoque organizativo que expresará el valor fundamental de la cooperación y demandará un modelo de gobierno muy determinado. Con todo ello se buscará que Deusto Social Lab responda a las necesidades que demanda cualquier espacio innovador respondiendo adecuadamente a las mismas.

02.

Contexto



Deusto Social Lab se crea en un contexto en el que la competitividad y la innovación han adquirido una relevancia de primer orden. Es un contexto en el que la globalización, el desarrollo tecnológico y la velocidad en el intercambio de información se configuran como un acelerador permanente de la innovación. Podríamos decir que se viven tiempos de ruptura e innovación radical. En ese contexto, la figura de Deusto Social Lab adquiere una gran relevancia.

El nuevo escenario viene marcado por la “conectividad” de todos con todos (redes sociales, ...) y de todo con todo (el internet de las cosas), por la “accesibilidad” de todos y a todos (globalización), por la “movilidad” (teléfono móvil, tablets, ...), por la “capacidad de integrar y manejar datos” (Big data, ...) y por la “velocidad” a la que todo ocurre. Este escenario viene acompañado de una profunda crisis económica y social que nos ha llevado, en gran medida, a sacrificar lo importante en función de lo urgente. De esta forma se ha visto en qué medida el discurso de la innovación era algo sentido o más bien una moda a la que sumarse.

La Sociedad actual se caracteriza por la globalización de las relaciones económicas y sociales, por un desarrollo tecnológico muy fuerte y por una gran rapidez en el intercambio de información. Esto hace que se produzca una evolución de los esquemas de relación en las organizaciones, en las empresas y en las relaciones sociales que plantea el reto de articular el conocimiento como un recurso estratégico al servicio del cambio, de la innovación.

La globalización siempre ha existido, pero ahora se percibe más fuerte que nunca. Es verdad que la globalización de las relaciones económicas y sociales cambia la naturaleza del pensamiento y de la acción. Esto es debido a que supone un incremento exponencial de la diversidad que tenemos que manejar en el día a día. Antes era todo más próximo y, en apariencia, más conocido y monolítico. Ahora los territorios se amplían, las lenguas se diversifican, las interacciones entre cosas distintas se incrementan, los modelos de negocio se transforman; nuevas culturas, mercados y formas de pensar deben ser tenidas en cuenta.

La segunda de las tendencias que explican el cambio acelerado es la que tiene que ver con el imparable desarrollo de la tecnología de la mano de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). Pero esto no es más que el comienzo. Ya están en marcha, aunque todavía no seamos muy conscientes, profundos cambios tecnológicos en los campos de las tecnologías de materiales y nanotecnologías, la biotecnología y la biogenética (tecnologías de la vida), las tecnologías de energías limpias y las tecnologías de las ciencias cognitivas. Con un impacto añadido: el de que el potencial de cada una se ve incrementado por la capacidad de integración con las otras. Esta tendencia tecnológica se traduce en un incremento exponencial de la capacidad de conectar y relacionar personas, actividades y conceptos.

Y la tercera tendencia tiene que ver con el incremento en la velocidad en el intercambio de información, debido en gran medida a las facilidades derivadas del desarrollo tecnológico.

Las tres tendencias clave (globalización, desarrollo tecnológico y velocidad) se interrelacionan y conectan produciendo un proceso permanente de aceleración del cambio. La globalización aporta incremento de la diversidad. El desarrollo tecnológico incrementa la accesibilidad y la capacidad de conectar y relacionar. Por último, la velocidad a la que se producen los intercambios de información es cada vez mayor.

Deusto Social Lab debe posicionarse con claridad en este contexto en el que el discurso de la competitividad necesita reflejarse al servicio del progreso y del desarrollo económico y social, en definitiva, al servicio del bienestar. Además, este posicionamiento de Deusto Social Lab debe responder a otras tres tendencias fundamentales que afectan a su actividad:

- la tensión permanente entre lo global y lo local.
- el papel de las universidades en el desarrollo económico y social.
- el nuevo enfoque con el que abordar los procesos de transferencia del conocimiento.

Los procesos de globalización van acompañados de una importancia creciente del papel de lo local y de la influencia de los procesos de descentralización. Así, es natural que las regiones, y también las ciudades, tengan una importancia creciente. El enfoque de la competitividad está evolucionando de una perspectiva macro a una perspectiva micro, resultando, ambos, aspectos complementarios. En la medida en que la competitividad estaba más focalizada en la calidad (el papel de la eficiencia), los factores macro han condicionado bastante el debate; pero cuando aparece la innovación como elemento conductor, el enfoque de lo micro toma una gran relevancia. Así, la innovación permite activar la competitividad al servicio del desarrollo económico y social y realza el papel de los factores micro, poniendo el énfasis también en los espacios más locales.

Por otra parte, el papel de las universidades en el desarrollo económico y social plantea a estas el reto de trascender de las dos misiones que con carácter general parecían reservadas a las mismas: formación e investigación. Aparecen así conceptos nuevos como “el Modo 2 de producción del conocimiento” (Gibbons et al., 1994), “la triple hélice” (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997), “la tercera misión” de las universidades (Laredo, 2007), “sistemas de innovación” (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Cooke et al., 1998), o la “universidad empresarial” (Etzkowitz, 1997, 2004). Esta aproximación pone de relieve

ve la importancia de asumir el papel que la Academia tiene como agente activo en el desarrollo territorial.

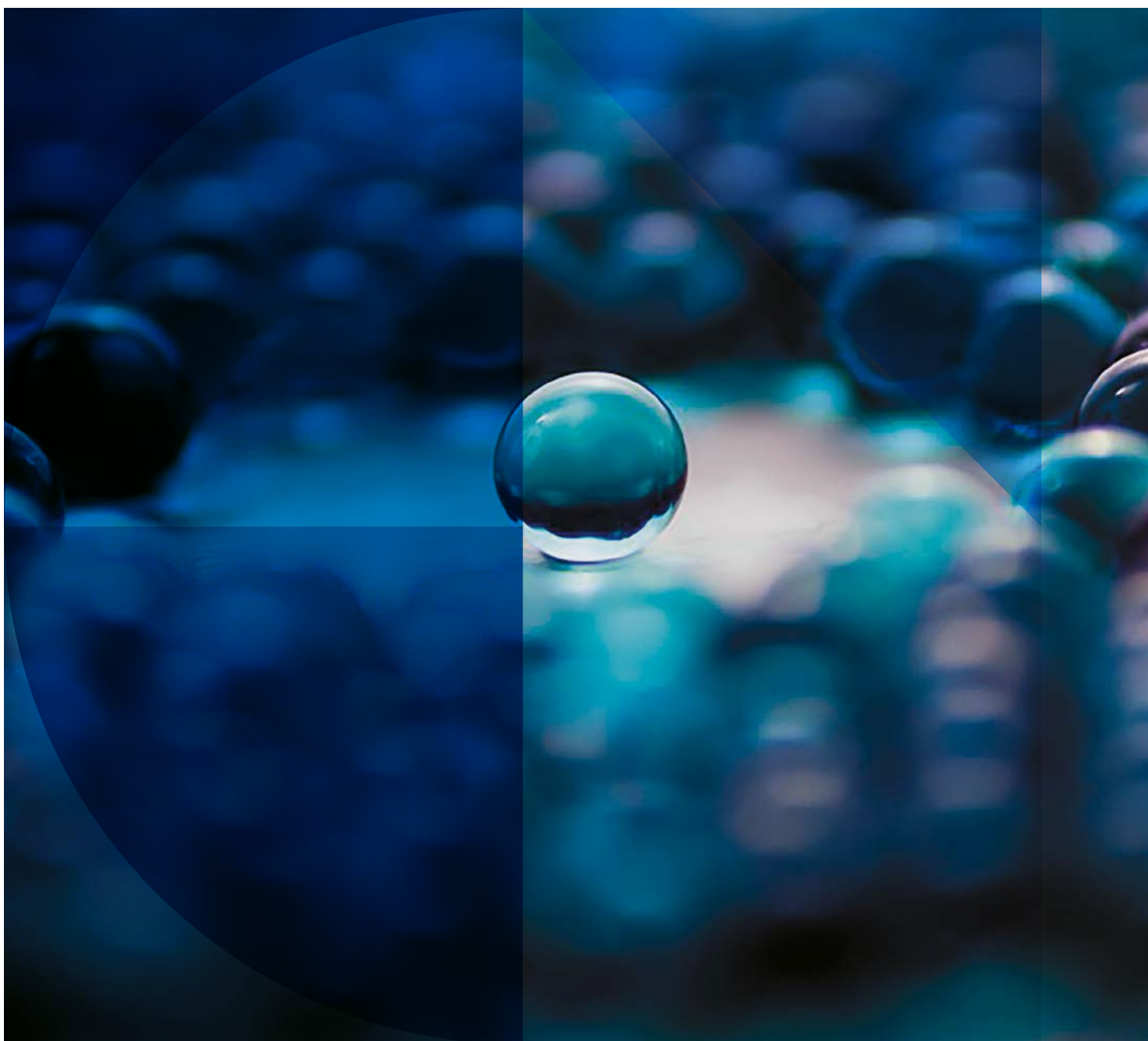
La Iniciativa Deusto Social Lab aspira a ser un caso paradigmático para comprender el compromiso de la universidad en el desarrollo económico y social. Su puesta en marcha responde a esta sensibilidad que, en el caso de la Universidad de Deusto, va más allá de la oportunidad del debate intelectual.

La tercera tendencia que marca el posicionamiento de Deusto Social Lab tiene que ver con la anterior, ya que se refiere a las nuevas maneras de abordar los procesos de

transferencia del conocimiento. Nos introducen de lleno en el debate sobre la mejor manera de construir y transferir el conocimiento, lo que se relaciona con las diferencias entre “el Modo 1 y el Modo 2” de producción del conocimiento (Gibbons et al. 1994) y pone de manifiesto el potencial derivado de los procesos de co-generación del conocimiento a los que se refieren Greenwood y Levin (2007). La importancia del triángulo participación, acción e investigación aparece fuera de toda duda. Esta manera de enfocar la actividad investigadora y formativa supone una referencia capital para la actividad de Deusto Social Lab, constituyendo uno de sus elementos diferenciadores.

03.

Propuesta Única de Valor



La competitividad se construye de la mano de la innovación articulando propuestas que resulten diferenciales con respecto a lo ya conocido, configurando verdaderas propuestas únicas de valor. Esto también resulta relevante para la Iniciativa Deusto Social Lab. Se trata de construir una respuesta innovadora a una necesidad social manifestada con toda claridad. Esta propuesta innovadora se debe concebir y proyectar a través de una realidad que aporte un valor diferencial.

El valor diferencial de Deusto Social Lab se empieza a construir a partir de la propia formulación de su misión. A partir de dicha formulación, la expresión de los principios corporativos que la acompañan, junto con los valores, nos van a permitir dibujar la visión del proyecto para los próximos años.

La propuesta única de valor va a responder a un modelo conceptual claro y diferenciado, que supone un verdadero reto de transformación para la propia Universidad. Ese reto afecta a las distintas áreas de conocimiento, que deberán relacionarse en modelos nodales de organización, frente a los clásicos jerárquico-funcionales. Este nuevo modo de relación demanda modelos de gobierno evolucionados en los que el ejercicio del liderazgo toma un perfil claramente cooperativo.

De manera muy sucinta, podemos adelantar algunos de los aspectos diferenciales del enfoque de Deusto Social Lab, que se verán posteriormente con más profundidad. Son los siguientes:

1. Se configura como un espacio/ecosistema "abierto".
2. Se pone en valor la aportación diferenciada de las unidades de conocimiento ya existentes DAlumni, DBA, Innovación y emprendimiento, Formación Continua y Dual, relación con los agentes económicos y sociales.
3. Se reconoce la nueva marca DsLab como un espacio que añade valor a las organizaciones ya existentes.
4. Implica una aproximación claramente estratégica y transformadora de la Universidad.
5. Pone el foco de su misión en la persona.

6. Afronta la práctica real de la tercera función de la universidad.
7. Pone en valor la diversidad de las organizaciones/ áreas de conocimiento especializadas.
8. Incorpora una estructura nodal, en red, de las áreas de conocimiento.
9. Da visibilidad y desarrollo potencial a DeustoBide, en el marco de la Unidad de Formación Continua y Dual.
10. Incorpora el ámbito de la Formación On Line y la Formación Dual.
11. Se establece la necesidad de articular las relaciones con los agentes económicos y sociales a través de un área de conocimiento específico con este foco (Unidad).
12. Formula un modelo conceptual consistente, que acompaña a la persona a lo largo de la vida.
13. Se tiene en cuenta de manera especial y concreta el papel de las Facultades.
14. Da pleno sentido a la incorporación al espacio de otras áreas como DBAlumni, DeustoTech, Deusto Forum y Orkestra
15. Supone una "mirada" enriquecedora al exterior de la institución, como espacio al servicio de las personas y la sociedad, alineando las fuerzas internas en relación con las demandas del entorno.
16. Incorpora un espacio añadido de desarrollo profesional a los profesionales actuales al mantener e impulsar las unidades.
17. Implica la implantación de un modelo de liderazgo compartido (cooperativo).

Con el fin de precisar la propuesta en términos de la misión, los principios corporativos, los valores y la visión se adopta el esquema conceptual que se recoge en la figura 1, de la página siguiente. Este esquema nos puede ayudar a clarificar los distintos elementos involucrados en la configuración del posicionamiento estratégico de Deusto Social Lab.



Figura 1. Esquema conceptual del posicionamiento estratégico.

04.

Misión



La misión es la razón de ser última de nuestra actividad. ¿Para qué existimos como institución? A partir de la misión se tratará de construir la visión de la institución, que puede evolucionar según el marco temporal, y que se construye a partir de la misión teniendo en cuenta los principios corporativos y los valores que los acompañan.

La misión de Deusto Social Lab responde al siguiente enunciado:

“Deusto Social Lab tiene como misión contribuir al desarrollo de la persona como agente de transformación al servicio del progreso económico y social), a través de la interacción (relación) estrecha con los agentes económicos y sociales”.

El análisis de la misión nos permite poner de manifiesto una serie de elementos claramente diferenciales:

- Contribuir al desarrollo de la persona (a lo largo de la vida)
- como agente de transformación (innovación)
- al servicio del progreso económico y social (bienestar y competitividad)

- a través de una interacción (relación) estrecha (cooperación)
- con los agentes económicos y sociales (diversidad)

Para alcanzar esa misión Deusto Social Lab

se configura

como un espacio / ecosistema

que se construye

a partir de áreas de conocimiento (conocimiento)

íntimamente interconectadas (cooperación)

que se manifiestan a través de estructuras organizativas de conocimiento (organismos internos)

que desarrollan funciones / servicios / procesos especializados

y se proyecta en espacios para

el estímulo, la conversación, la reflexión, la acción, el reconocimiento y la divulgación.

05.

Principios Corporativos, Valores y Visión



Los principios corporativos que contribuirán a establecer la visión de Deusto Social Lab tienen que ver con los siguientes elementos:

- *Creación de valor* para todos los que forman parte del proyecto, facilitando su puesta en marcha, la consolidación, el fortalecimiento y el desarrollo de este. Estamos hablando de los “stakeholders”:
 - promotores e impulsores del proyecto (Universidad de Deusto, unidades de desarrollo universitario, facultades, ...), para quienes el proyecto debe resultar atractivo desde el punto de vista de su inversión en términos de rentabilidad y de posicionamiento estratégico.
 - profesionales, que se sientan partícipes del mismo y que les estimule en su desarrollo personal y profesional.
 - agentes económicos y sociales colaboradores (centros educativos, universidades, centros de investigación, empresas, asociaciones empresariales, sindicatos, administraciones públicas, instituciones financieras, organismos sociales, organismos culturales, ...), para quienes resulte especialmente enriquecedor participar en la iniciativa.
 - clientes, que se sientan aliados de un proyecto de valor creciente que los acompaña en su desarrollo personal y corporativo (personas individuales, instituciones públicas, empresas, instituciones financieras, agentes económicos y sociales, ...).
 - sociedad en general, que perciba el proyecto como un elemento de cambio e innovación al servicio del desarrollo económico y social.
- *Identificación con las necesidades y expectativas de los clientes*, colaborando en la evolución de nuestros clientes de manera que alcancen los objetivos propios de su misión.
- *Desarrollo, integración y motivación de los profesionales*, configurando un equipo de profesionales competentes, con un proyecto compartido y un compro-

miso permanente con el crecimiento constante de su desarrollo personal y profesional, lo que se traduce en un incremento de su nivel de empleabilidad y en un dinamismo creciente de la organización.

- *Calidad y eficiencia*, que pone el énfasis en la lucha permanente por la excelencia, lo que lleva a incorporar la calidad en todos los procesos de la organización, así como la búsqueda de la reducción de costes para ganar en eficiencia y competitividad.
- *El crecimiento*, como una condición necesaria para posicionar el potencial de Deusto Social Lab en un entorno de cambio constante en el que es importante tener una adecuada visibilidad, incrementando la capacidad de prescripción y posibilitando el fortalecimiento del proyecto con la utilización de todo tipo de recursos.
- *La innovación*, que constituye el pilar fundamental sobre el que se asienta la posición competitiva, proyectándose en una misión innovadora y en la forma de llevarla a cabo como agente de cambio a través de la investigación, la formación, la participación y la interacción, sobre la base de la calidad y la eficiencia.

La manera en que estos principios corporativos se articulan y ordenan no es una cuestión menor y necesita de una reflexión. En este sentido, los principios corporativos que conforman el núcleo de la actuación de Deusto Social Lab tienen que ver con la innovación, la calidad y la eficiencia, la identificación con las necesidades de los clientes, y el desarrollo, integración y motivación de los profesionales. En realidad, la estrategia de innovación sobre la base de la calidad y la eficiencia es un requisito inevitable de cualquier organización competitiva en los tiempos actuales. Los clientes constituyen la razón de ser de nuestro proyecto y los profesionales son la verdadera medida de este. Si estos cuatro principios corporativos operan adecuadamente, la creación de valor para todos los implicados en el proyecto será una consecuencia natural; lo mismo que el crecimiento del proyecto. Con esta declaración de principios estamos poniendo el énfasis en construir un proyecto sostenible y competitivo. Una representación de estos principios corporativos sería la siguiente:

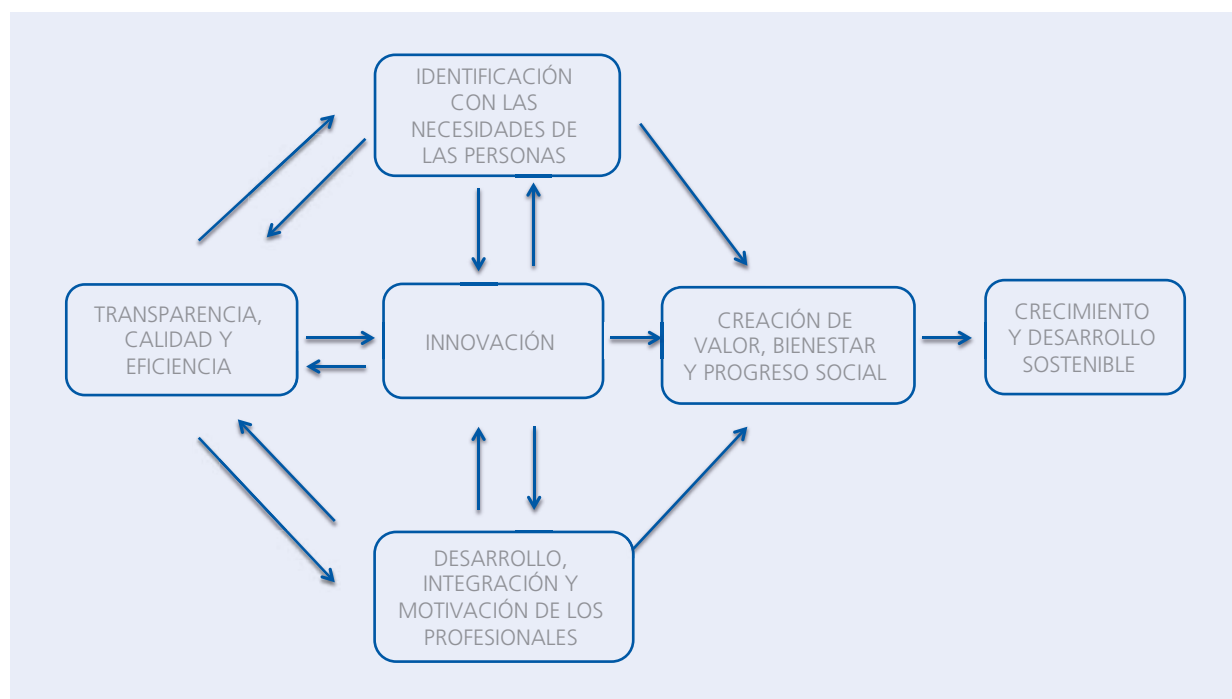


Figura 2. Relación entre los principios corporativos.

Los valores que acompañan a los principios corporativos para configurar la visión de la institución son fundamentales para comprender el alcance de la misma, más en una institución perteneciente a una universidad jesuítica.

Hay una primera referencia básica para cualquier sistema, que tiene que ver con los valores fundamentales. Se trata del compromiso ético que nace del “respeto al otro” como un eje clave para reconocer la diversidad. Esta cuestión ha sido trabajada en profundidad en el “Manifiesto por una ética económica mundial” desarrollado por la ONU en el año 2009.

Este compromiso ético va acompañado de una serie de valores más concretos y con los que está íntimamente relacionado, quedando formulados de la siguiente manera:

- *Compromiso ético*, que nace del “respeto al otro” como un eje básico para reconocer la diversidad y estar dispuesto a cooperar para ponerla en valor.

- *Cooperación*, que pone el foco en la necesidad del trabajo en equipo como un valor fundamental, incorporando la capacidad de integrar la diversidad y ponerla en valor.
- *Disposición al cambio*, que proyecta una institución viva y activa, que tiene iniciativa y asume riesgos.
- *Perseverancia*, que supone trabajo duro, no caer en el desánimo y afrontar los fracasos que se puedan producir en el camino.
- *Compromiso con el éxito corporativo*, que pone el énfasis en la necesidad de la confianza en nosotros mismos y también en los demás, para progresar y construir un proyecto cada vez mejor, asumiendo el reto de la ejemplaridad, el compromiso y la solidaridad.

Teniendo en cuenta la misión, los principios corporativos y los valores podemos formular la **visión** de Deusto Social Lab con arreglo a los siguientes parámetros de referencia:

Es un espacio configurado como un ecosistema

que apuesta decidida y permanentemente por la innovación

*para contribuir al desarrollo de la persona como agente de transformación
al servicio del progreso económico y social (bienestar)*

a través de una interacción estrecha con los agentes económicos y sociales

*que se construye a partir de áreas de conocimiento interconectadas
que se manifiestan a través de estructuras organizativas de conocimiento
que desarrollan funciones/servicios/procesos especializados*

*y se proyecta en espacios para el estímulo, la conversación, la reflexión,
la acción, el reconocimiento y la divulgación*

fruto de un equipo humano dinámico comprometido con los valores:

éticos,

de cooperación,

disposición al cambio,

perseverancia,

y compromiso corporativo

*y de una forma innovadora de trabajar a través de la investigación, la
formación y la interacción permanente, sobre la base de la calidad y la
eficiencia*

que conforma un proyecto cada vez más competitivo y de mayor valor

con un crecimiento rentable, constante y sostenible en el tiempo.

06.

Modelo Conceptual al que Responde Deusto Social Lab.



El modelo conceptual al que responde el diseño de Deusto Social Lab parte de la misión del mismo. Esa misión pone en el centro de su atención el acompañamiento a la persona a lo largo de la vida para colaborar en su papel de agente de transformación al servicio del progreso económico y social (bienestar).

El desarrollo de la persona, como agente de cambio y transformación, se va produciendo a lo largo de la vida de la mano de un proceso permanente de formación y de desarrollo de aptitudes y actitudes. Ese desarrollo en sus fases más iniciales se focaliza, en gran medida, en su itinerario a través del sistema educativo. Primero, a través de la educación básica y después a través de la formación universitaria. En ese itinerario el tránsito por el sistema educativo es obligado.

El papel del sistema educativo aparece con especial intensidad en los procesos de formación previos a las enseñanzas universitarias. A partir de ahí, el papel del sistema educativo se centra más en aquellos colectivos que ingresan en la universidad, acompañándolos a lo largo de su proceso de educación universitaria. Ese proceso se centra especialmente en la formación de grado, de manera que cumple básicamente un objetivo de formación inicial para el mercado de trabajo. Después de esta formación inicial el papel del sistema educativo se diluye en gran medida, aunque también siga formando a las personas en programas de postgrado.

Sin embargo, es evidente que las necesidades de formación nos acompañan a lo largo de la vida, también en el ejercicio de nuestra actividad profesional. Por eso el papel de la institución universitaria tiene una gran importancia más allá del que juega en los procesos de formación inicial. En este contexto, la formación continua supone un verdadero reto para la institución universitaria.

Uno de los aspectos que puede explicar esta situación de focalización en una etapa del desarrollo de la persona tiene que ver con la visión separada de la actividad laboral con respecto a la actividad formativa. Algo que podía mantenerse en el pasado, pero que será insostenible en el futuro. El mundo de la empresa, de las instituciones o de cualquier tipo de organización social no puede estar separado de la institución educativa y, al revés, el mundo educativo no puede caminar al margen de los agentes económicos y sociales. Esta separación de funciones explica que los procesos de formación dual no sean lo más habitual. Sin embargo, las posibilidades que se abren por esta vía para mejorar los procesos de formación y el ejercicio profesional son evidentes.

Quizás la visión espacial en su vertiente física ha supuesto una de las características fundamentales de los procesos de formación, que sólo se visualizaban en espacios especializados, los centros educativos y las universidades, separados de los espacios en los que se proyectaba la vida económica

y social, como es el caso del mundo de la empresa o de la administración. Tenemos todavía una visión física de los procesos y nos cuesta proyectar espacios más allá de esta consideración. Sin embargo, el desarrollo de la sociedad de la información ha puesto de manifiesto que no es necesario compartir espacio físico y tiempo para abordar los procesos educativos. El desarrollo de la formación on-line supone todo un mundo de posibilidades que están ahí y que configuran un entorno tremendamente facilitador para los procesos de formación. Esta transformación pendiente supone un desafío de primer orden para las instituciones educativas que todavía no ha hecho más que comenzar.

Se podría decir, en este sentido, que la formación continua tiene como acompañantes naturales a la formación on-line y a la formación dual. Sin embargo, ninguna de las tres cosas son características del sistema educativo universitario actual. Tenemos aquí un reto fundamental que surge de manera natural desde el momento en que asumimos la misión de contribuir al desarrollo integral de la persona a lo largo de la vida.

Este reto no sólo afecta a la institución universitaria. También afecta a los agentes económicos y sociales. Es un reto compartido en el que será fundamental trabajar para acertar con la mejor manera de abordarlo. En este sentido existe un indudable campo de investigación que debe ayudar a establecer esa relación permanente entre el papel de la institución universitaria y las necesidades de la sociedad y su proyección en las personas como eje fundamental. Pero no es sólo un campo de investigación, también es un verdadero desafío para la búsqueda de espacios de participación y cooperación entre los diferentes agentes económicos y sociales y las instituciones universitarias.

En esta función social de la institución universitaria, el papel fundamental asumido por las universidades se ha centrado en la formación especializada de grado, con un incremento cada vez mayor de la formación de postgrado, en las edades tempranas del desarrollo de la persona (entre los 18 y los 24 años). Con el paso del tiempo, ha ido tomando un papel mayor la demanda de formación universitaria en etapas posteriores, como complemento formativo para facilitar el desarrollo profesional a través de másteres y programas específicos. Esta aproximación tiene un componente de interés individual y también el acompañamiento del interés de determinados agentes económicos y sociales (especialmente empresas) por seguir invirtiendo en la formación de sus profesionales. Se abren así, también, las posibilidades de colaboración entre los agentes económicos y sociales y la institución universitaria para colaborar en los procesos de formación dentro de las organizaciones, a través de programas de formación in-company que suponen una cierta aproximación al campo de la formación dual y de la formación continua. Pero estos procesos siguen siendo todavía muy selectivos y diferenciados, sin que impregnen de manera fundamental el desempeño de la institución universitaria.

Una de las actividades, que con el paso del tiempo ha ido tomando un papel importante, aunque puramente complementario, es la que se refiere a los procesos de facilitación del tránsito del mundo universitario al mercado de trabajo. No deja de ser una expresión de esa visión de compartimentos estancos en los que la institución educativa forma a los jóvenes y el mercado de trabajo ofrece una ocupación para su desarrollo profesional. De todas formas, es un paso importante que recoge la sensibilidad y la responsabilidad de ir más allá de una visión muy focalizada de la misión de la institución universitaria. En la medida en que la formación dual y la formación continua tomen carta de naturaleza, este proceso de relación entre la formación y el desempeño profesional se podrá abordar de forma mucho más enriquecedora para todas las partes. En cualquier caso, las actividades desarrolladas en esta materia serán cada vez menos complementarias y más fundamentales, jugando un papel clave las asociaciones de antiguos alumnos.

Junto con la preocupación por el desempeño profesional de las personas formadas por la universidad, está tomando cada vez más relevancia la actividad focalizada en los procesos de facilitación del emprendimiento. Esta cuestión, cada vez más importante en el marco de una sociedad en la que la competitividad camina de la mano de la innovación, necesita ser convenientemente formalizada y conceptualmente modelizada para darle pleno sentido. Hemos pecado, en gran medida, de formular una visión del emprendimiento muy focalizada en los aspectos instrumentales (con la puesta en marcha de incubadoras); y no hemos desarrollado adecuadamente los aspectos actitudinales (cultura de emprendimiento) y de generación de los ecosistemas más adecuados para su desarrollo. Con todo, los primeros pasos dados nos permiten contar con una experiencia y una base para abordar este tema con la proyección necesaria. Ese compromiso con la cultura emprendedora se debe manifestar a lo largo de todos los procesos de formación y acompañamiento del desarrollo de la persona. Además, no sólo se trata de una forma de abordar el acceso al mercado de trabajo, va mucho más allá.

Una cultura emprendedora se manifiesta en el desarrollo profesional por cuenta propia, pero también en el desarrollo profesional por cuenta ajena. En este sentido, debe de ser una preocupación también para los propios agentes económicos y sociales, ya que su éxito depende en gran medida del perfil emprendedor de sus profesionales. Esto supone todo un campo de actuación para la institución universitaria como colaboradora de los procesos de intra-emprendimiento de los agentes económicos y sociales.

Por otra parte, el acompañamiento al desarrollo personal trasciende del aspecto puramente profesional, proyectándose también en la etapa de la vida posterior al desempeño de una profesión en el mercado de trabajo. Esta etapa cada

vez tiene más importancia en el contexto social en el que las proyecciones demográficas abren un abanico amplio de posibilidades para cualquier persona una vez cumplida su etapa vital de carácter laboral. Ya existen, en este sentido, programas de la universidad que se ocupan de este colectivo, aunque todavía no han alcanzado la importancia y consideración que, sin lugar a duda, van a tener en el futuro. Constituyen una expresión más de la formación continua que afectará a un número cada vez mayor de población.

Esta visión de la manera en que podemos acompañar a la persona a lo largo de su desarrollo personal pone de manifiesto el papel capital de la institución universitaria y la necesidad de abordar este elemento de su misión de una manera sistémica y completa. Para ello disponemos de algunas de las áreas de conocimiento precisas, típicas de las funciones universitarias más clásicas y también de las nuevas respuestas a las necesidades percibidas. Pero además deberemos desarrollar algunas áreas específicas que no tenemos suficientemente desarrolladas.

Pero esto no es sólo cuestión de disponer de áreas de conocimiento; sobre todo se trata de crear un ecosistema en el que se pongan en relación esas áreas con los agentes económicos y sociales tomando como objetivo fundamental el desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria vital. Esto supone un verdadero cambio de paradigma y un desafío innovador para todos.

En la figura 3 se puede observar una aproximación al modelo conceptual al que responde Deusto Social Lab para enfrentar este desafío fundamental. En la misma podemos apreciar:

- La trayectoria vital de la persona, a lo largo de las etapas de su vida.
- Los procesos formativos (formación on-line, formación dual, formación continua, formación grado/postgrado, formación especializada, formación in-company, formación post-laboral).
- Los procesos de acceso al mercado de trabajo.
- Los procesos de emprendimiento.
- Las áreas de investigación involucradas.
- Las relaciones con los agentes económicos y sociales (empresas, organizaciones sociales, instituciones públicas).
- Las áreas de conocimiento (Facultades, Unidad de Formación Continua y Dual, Deusto Bide, Unidad de Innovación y emprendimiento, DeustoAlumni, DBA, Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales).

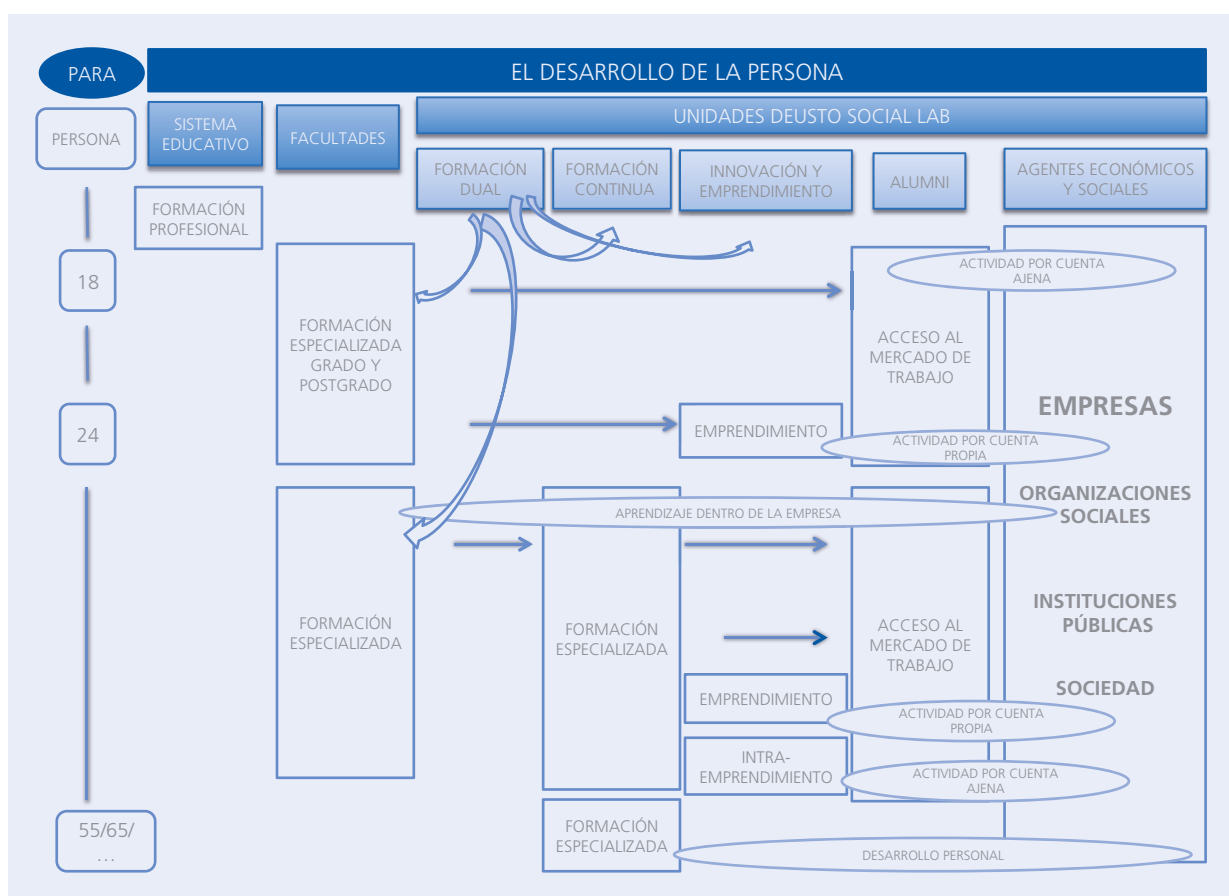


Figura 3. Modelo conceptual del desarrollo de la persona.

—
07.

Agentes Involucrados



Como hemos señalado en la misión de Deusto Social Lab, la interacción (relación) estrecha con los agentes económicos y sociales resulta fundamental. En este sentido, no podemos olvidar que el desarrollo de la persona como agente de transformación al servicio del progreso económico y social sólo es alcanzable a través de una estrecha colaboración con los agentes económicos y sociales. Es más, no se trata de pensar que la misión de la universidad es la de contribuir al desarrollo y al progreso económico y social dando servicio directo a los agentes económicos y sociales, cosa que también forma parte de sus cometidos, sino, más bien, hacerlo a través de las personas que prestan servicios en los mismos. Desde este punto de vista, el perfil de los agentes económicos y sociales trasciende del perfil exclusivo de un cliente al que damos un servicio, y lo sitúa en un plano de necesaria alianza y complicidad que tiene como objetivo fundamental a las personas. Unas personas que se configuran como el agente económico y social por excelencia.

El hecho de que las personas necesitemos colaborar con otras para alcanzar los objetivos de carácter social, para lo cual formamos parte de estructuras organizativas de diferente naturaleza (empresas, organizaciones sociales, instituciones públicas) no debe hacernos olvidar que la persona es la que está en el centro de todas esas organizaciones y la que hace que el progreso y desarrollo de estas, alcanzando sus objetivos, sea posible.

A partir de esta consideración fundamental, Deusto Social Lab debe crear las condiciones para que ese espacio de colaboración entre los diferentes agentes sea posible. Tampoco es ésta una tarea fácil, pues realmente no existe una cultura de cooperación entre los diferentes agentes que sea lo suficientemente profunda como lo demanda el desafío con el que nos enfrentamos. Sin embargo, esta tarea resulta fundamental en las nuevas condiciones en que se desenvuelve la sociedad. Tenemos, pues, que superar los discursos formales que hablan de colaboración, pero que no resisten el test de su contraste con la realidad, y pasar a establecer un espacio real de relación permanente que vaya construyendo el ecosistema necesario para el desarrollo de las personas. Esta tarea es de todos, pero, qué duda cabe, afecta de manera fundamental a la misión de la institución universitaria. Por eso la universidad debe abordar el reto de construir ese espacio de relación, pero no podrá hacerlo sola.

Existen agentes económicos y sociales de muy diversa naturaleza, pero si tuviéramos que hacer una selección de los más importantes, o al menos de aquellos que resultan fundamentales para nuestra misión, destacaríamos los siguientes:

- Centros educativos de enseñanzas básicas y de formación profesional.
- Universidades.
- Centros de investigación.
- Empresas.
- Asociaciones empresariales.
- Sindicatos.
- Administraciones públicas.
- Instituciones financieras.
- Organismos sociales.
- Organismos culturales.

Todos estos agentes juegan un papel importante a la hora de generar un ecosistema que contribuya al desarrollo integral de la persona como un agente de cambio y de transformación al servicio del progreso económico y social. En ese ecosistema deben darse las condiciones de cooperación necesarias para que todas las áreas de conocimiento de la universidad puedan coadyuvar al objetivo perseguido.

Cualquier análisis que hagamos sobre las condiciones para generar una cultura innovadora que aborde los desafíos de la sociedad y la haga progresar en todas sus facetas va a aponer de manifiesto la necesidad de hacer posibles un espacio de relación que proyecte un ecosistema en el que estos agentes participen de manera activa. Pero esto que está bastante claro, no resulta fácil de hacer. No tenemos una cultura colaborativa tan desarrollada como la que necesitamos. Por eso el reto es difícil pero ilusionante.

Deusto Social Lab se plantea como reto fundamental, aunque pueda parecer de carácter puramente instrumental, el configurar ese espacio de relación entre todos los agentes involucrados. Es un espacio de complicidad, colaborativo y participativo. Un ágora en el que crear las mejores condiciones para el desarrollo de las personas. Veremos más adelante que ese espacio deberá trabajar diferentes facetas, todas ellas involucradas en los procesos de cambio y transformación.

En la figura 4 se visualiza una primera aproximación a los agentes involucrados en el proyecto.

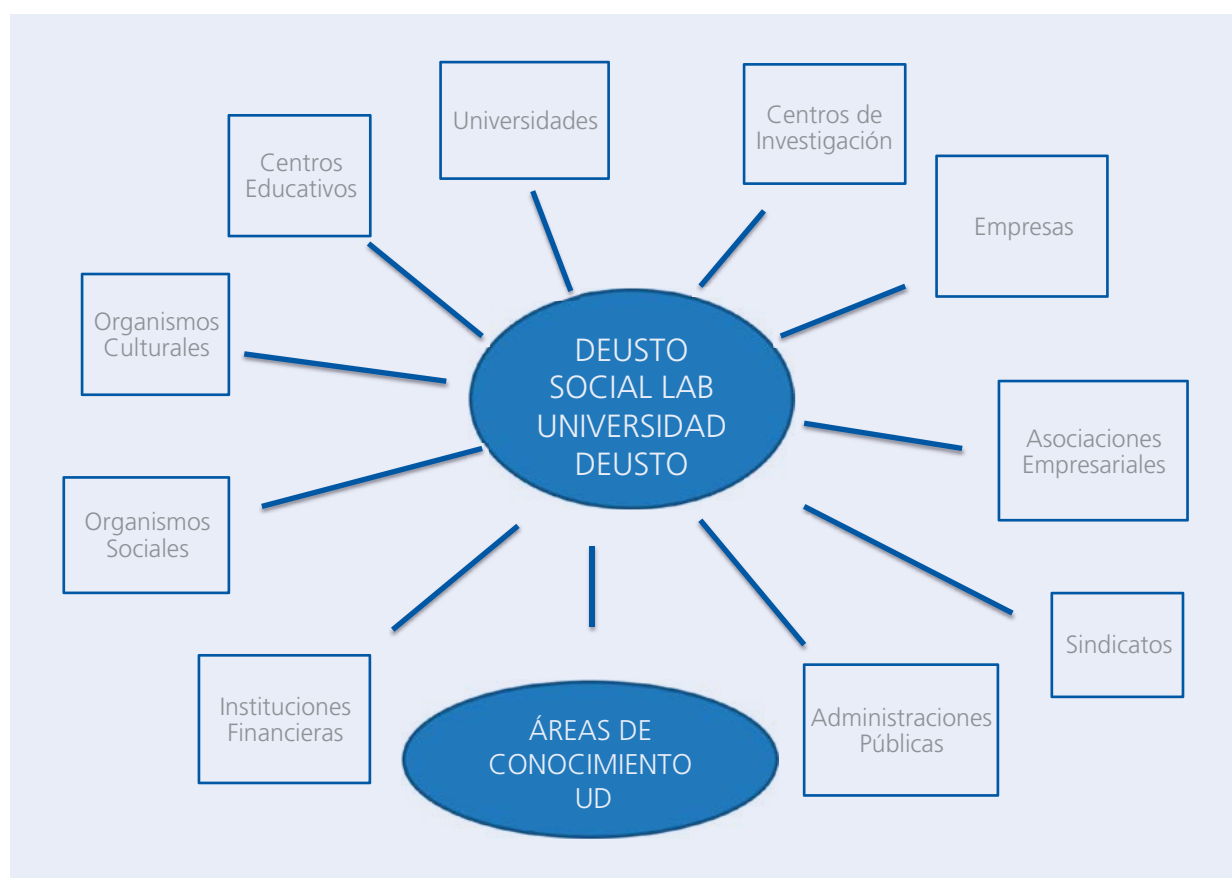


Figura 4. Agentes económicos y sociales implicados en Deusto Social Lab.

08.

Áreas de Conocimiento



Este ecosistema se construye activando las capacidades y la experiencia de las áreas de conocimiento existentes en la universidad, así como poniendo en marcha aquellas áreas que todavía no se encuentran desarrolladas.

Las áreas de conocimiento se manifiestan a través de estructuras organizativas que desempeñan funciones, prestan servicios o desarrollan procesos especializados. Lo fundamental en este proyecto es que esas áreas deben operar de forma íntimamente interconectada, haciendo de la cultura de la cooperación una de sus señas de identidad más relevantes.

Un reto fundamental que debemos superar para aspirar a activar la cooperación con los agentes económicos y so-

ciales es el que se refiere a la cooperación entre los agentes internos de la universidad. Por eso la manera de organizar la cooperación entre las áreas especializadas, así como el modelo de liderazgo que se vaya a implantar, resultan de una importancia capital.

Deusto Social Lab debe resultar un caso paradigmático de modelo de cooperación interna y externa. Si no es así, no alcanzará sus objetivos fundacionales. Esto no es una pura declaración de principios, ni una llamada bienintencionada al trabajo colaborativo y a la generosidad que se presume en todos los participantes, es una exigencia básica del proyecto.

A la hora de identificar las áreas de conocimiento la figura 5 puede ilustrarnos, en una primera aproximación.



Figura 5. Áreas de conocimiento de la Universidad de Deusto implicadas.

Se puede observar que existen áreas de conocimiento de naturaleza diversa. Algunas de ellas responden a la concepción clásica de la manera de organizarse las instituciones universitarias, en donde el papel de las Facultades resulta fundamental. También existen áreas especializadas en materia de investigación con un perfil muy diferenciado, como es el caso de DeustoTech y del IVC-Orkestra. Junto a ellas tenemos áreas como Deusto Forum, que juega un papel de divulgación con un alto contenido social.

Junto con las áreas relativas a la formación continua, las áreas de conocimiento sobre formación on-line y sobre formación dual resultan de especial importancia. Por otra parte, son de gran relevancia el Deusto Alumni, el DBA y la Unidad de Innovación y emprendimiento y la Unidad de Relación con los agentes económicos y sociales.

Pero, como hemos señalado, estamos hablando de áreas de naturaleza muy diversa que responden, además, a momentos diferentes de la vida de la institución y a modelos

diferentes de organizar la actividad para cumplir la misión de esta. Por eso, no es de extrañar que debamos abordar un proceso delicado de articulación de las relaciones entre todas ellas para garantizar el adecuado desarrollo de las misiones que tienen encomendadas, al mismo tiempo que contribuyen a la misión de Deusto Social Lab. En este sentido, podemos empezar por distinguir diferentes ámbitos de actuación en el perímetro de este proyecto, en el que contamos con algunas áreas directamente afectadas e implicadas en la materialización de este y otras que resultan colaboradores necesarios para su puesta en marcha. Podemos distinguir las áreas de conocimiento en función de su proximidad al núcleo inicial de referencia en la gestión de Deusto Social Lab.:

- Áreas de gestión propia de Deusto Social Lab.
- Áreas de colaboración en la gestión propia de Deusto Social Lab.
- Áreas de cooperación necesarias en Deusto Social Lab.

08.1. Áreas de gestión propia de Deusto Social Lab.

Deusto Alumni:

Unidad Técnica que se focaliza en los siguientes ámbitos de actuación:

- Orientación laboral, intermediación laboral y observatorio de empleo.
- Gestión de la relación con los antiguos alumnos, comunicación y establecimiento de relaciones en red (networking).
- Formación continua focalizada en la capacitación para el empleo.

Unidad de Innovación y Emprendimiento:

Unidad técnica creada por la unión de dos unidades de desarrollo universitario previamente existentes: la Dirección de Innovación Social y Deusto Entrepreneurship Centre. Esta unidad se focaliza en los procesos de innovación en su sentido más amplio: abarca por lo tanto desde la investigación en aquellas materias que tienen que ver con el campo de las ciencias sociales y que aparecen especialmente vinculadas al análisis de los procesos de innovación en las organizaciones sociales, hasta la propia en materia de emprendimiento, en su concepción más general, incluyendo así mismo la ges-

tión de los espacios físicos dedicados a realizar la función de incubadoras para proyectos empresariales de nueva creación, y en las tareas de formación especializada en la cultura del emprendimiento y su aplicación práctica.

Esta Unidad resulta muy relevante para analizar los aspectos generales referidos a la empleabilidad y la manera en que esta se construye, así como el emprendimiento en ámbitos de actuación referidos a las organizaciones sociales y culturales. Junto con la investigación, debe jugar un papel importante en la formación específica en estos campos y en la participación en procesos de interacción referidos a los mismos.

Asimismo, está llamada a jugar un papel fundamental en la conceptualización del emprendimiento y en la articulación de ecosistemas de emprendimiento que cuenten con todo tipo de agentes económicos y sociales y pongan en valor el potencial de la institución universitaria a través de sus Facultades y centros especializados de investigación.

Unidad de Formación Continua y Dual (UFCD):

Unidad Técnica de nueva creación que tiene como objetivo fundamental el impulso de los procesos de formación continua y dual en la Universidad, dentro de su concepción como un elemento fundamental en el desarrollo de la persona a lo largo de la vida. Su actuación está focalizada en los siguientes ámbitos:

- Estudiar y analizar la oferta de formación continua actualmente existente en la Universidad de Deusto.
- Investigar, junto a los distintos centros, asociaciones alumni y el entorno empresarial e institucional, las necesidades más demandadas en el campo de la formación continua.
- Impulsar, junto a los centros, el desarrollo de nuevos programas que respondan a las necesidades identificadas tanto en lo que se refiere a las materias como a la forma de impartir dichos programas.
- Establecer procedimientos que garanticen la viabilidad económica de las propuestas de formación continua que se efectúen desde la Universidad.
- Establecer, junto con los centros, los controles de calidad y evaluación de los cursos de formación continua.
- Impulsar las alianzas estratégicas necesarias para el desarrollo de programas de formación continua con universidades, empresas, instituciones y todo tipo de agentes económicos y sociales.
- Atender las demandas de formación continua procedentes del ámbito internacional dando respuesta a las mismas con la oportuna colaboración de los centros.

- Desarrollar programas específicos de formación continua para atender a las necesidades detectadas y a las demandas internacionales, así como a las derivadas de las alianzas estratégicas establecidas.
- Colaborar con la unidad de formación on-line y centros en la comercialización, articulación y desarrollo de los programas de formación que respondan a los requisitos de la formación on-line en el marco de actuación de los programas de formación continua.
- Impulsar el desarrollo de la formación dual como un elemento clave del modelo de formación de la Universidad de Deusto (Grados, Posgrados, Ciclos Formativos, etc.).
- Colaborar con los centros en el diseño, articulación, comercialización y desarrollo de programas de formación dual. (Grados, Posgrados, Ciclos Formativos, etc.).
- Impulsar y desarrollar la actividad de DeustoBide-Escuela de Ciudadanía, a través de su actividad relativa a la difusión de la cultura, la ciencia y el conocimiento; el impulso del desarrollo humano y el empoderamiento ciudadano; y el fomento de un aprendizaje para el disfrute.

Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales (URAES):

Unidad Técnica de nueva creación que tiene el objetivo de abordar de manera sistémica e integral el campo de las relaciones con los agentes económicos y sociales. Entre sus objetivos de actuación están los siguientes:

- Establecer los criterios generales de aplicación en la gestión de las relaciones con los agentes económicos y sociales.
- Establecer las fórmulas y mecanismos de resolución de conflictos cuando estos se produzcan en el ejercicio de las actividades de relación por parte de las áreas de conocimiento de la Universidad de Deusto.
- Identificar y mapear el conjunto de relaciones existentes con los agentes económicos y sociales, así como las carencias existentes al respecto.
- Ordenar las relaciones existentes con arreglo a los principios y criterios generales establecidos.
- Establecer los protocolos a seguir en la articulación de las relaciones con los agentes económicos y sociales por parte de las áreas de conocimiento, que respondan a modelos de relación de diferente naturaleza (estratégicos, operativos).
- Determinar la tipología de los servicios, programas y actividades que conforman la oferta de la Universidad a los agentes económicos y sociales.

- Establecer, mantener, desarrollar y divulgar el catálogo de servicios, programas y actividades que la Universidad de Deusto pone a disposición de los agentes económicos y sociales.
- Establecer las relaciones necesarias con los agentes económicos y sociales y formular la expresión formal más adecuada de las mismas.
- Implantar, mantener y desarrollar un sistema de información sobre las relaciones existentes, su evolución y seguimiento permanente al servicio de las distintas áreas de conocimiento.
- Impulsar la implantación progresiva de los programas de formación dual en estrecha colaboración con los agentes económicos y sociales.
- Colaborar con los agentes económicos y sociales para conseguir la materialización del ecosistema Deusto Social Lab.
- Articular la cooperación y participación de los agentes económicos y sociales en el proceso de puesta en marcha y desarrollo del ecosistema Deusto Social Lab.
- Impulsar y desarrollar la actividad de Deusto Forum.

08.2.

Áreas de colaboración en la gestión propia de Deusto Social Lab.

Deusto Business Alumni (DBA):

Es una asociación de los antiguos alumnos del perímetro de actuación de Deusto Business School, que realiza funciones equivalentes a la Deusto Alumni en los ámbitos de actuación siguientes:

- Orientación laboral, intermediación laboral y observatorio de empleo.
- Gestión de la relación con los antiguos alumnos, comunicación y establecimiento de relaciones en red (networking).
- Formación continua focalizada en la capacitación para el empleo.
- Actividades de divulgación.

Por su naturaleza y características es un área de conocimiento con la que se debe establecer una relación de coo-

peración especial. Desde el respeto a su singularidad, es fundamental garantizar su participación en la configuración de Deusto Social Lab, para lo cual se establecerán los mecanismos de coordinación y colaboración pertinentes.

Unidad de Formación On-line (e-Campus):

La importancia de la formación on-line está fuera de toda duda, máxime si pensamos en la evolución del entorno y en cómo se están ya viendo mediatizados los procesos de formación por la irrupción de las TIC. Pero esto no ha hecho más que empezar. La implantación progresiva de una cultura digital en el desarrollo de las relaciones personales y profesionales es una evidencia que se debe tener en cuenta.

La unidad denominada e-Campus debe jugar un papel fundamental en los procesos de formación continua, adecuando los modelos de aprendizaje para hacer frente a las necesidades actuales, y abriendo un campo importante de acceso a todo tipo de personas, con independencia de su ubicación física territorial.

En realidad, el ecosistema Deusto Social Lab no se circunscribe a un territorio físico determinado, aunque su importancia actual sea determinante. Se trata de un espacio que se proyecta en el territorio, pero también en el espacio virtual. Es un espacio “virtual” que está por construir, pero que está lleno de posibilidades.

08.3. Áreas de cooperación necesarias en Deusto Social Lab.

Facultades:

Constituyen áreas de conocimiento fundamentales que deben cooperar en el espacio Deusto Social Lab. Están

especialmente focalizadas en las labores de formación y de investigación, con un perfil especializado y centrado en ámbitos académicos concretos. Tienen una relación estrecha con las actividades a desarrollar por Deusto Social Lab, hasta el punto de que sin su colaboración el proyecto no sería posible. Por eso participan y cooperan activamente en todos los procesos a desarrollar por las áreas de gestión propia de Deusto Social Lab.

DeustoTech:

Es una unidad focalizada en el ámbito de la investigación tecnológica. Por su importancia y su relación con los agentes económicos y sociales está llamada a colaborar y participar estrechamente en la formación del ecosistema Deusto Social Lab. Supone una pieza fundamental en las labores de investigación en materia tecnológica y en los procesos de materialización de actividades de emprendimiento en esos campos. Las posibilidades de cooperar desde la óptica de la interdisciplinariedad son evidentes.

Instituto Vasco de Competitividad-Orchestra (IVC):

Es una Unidad de Desarrollo Universitario que responde claramente a la lógica conceptual con la que se aborda la creación de Deusto Social Lab. Su cooperación desde su actividad de investigación, formación e interacción en el campo de la competitividad aplicada puede resultar fundamental. El IVC puede aportar un observatorio permanente sobre la competitividad al servicio del desarrollo económico y social que puede resultar de gran valor para los agentes económicos y sociales que forman parte del ecosistema.

Como se puede deducir con cierta naturalidad, las condiciones de desarrollo de Deusto Social Lab pasan por la cooperación y colaboración estrecha con todo tipo de unidades orgánicas de la Universidad.

09.

Organización



Cualquier tipo de organización, o estructura organizativa, no deja de ser una expresión de la forma en que se articula la cooperación entre los diferentes agentes implicados, empezando por la cooperación necesaria entre las personas que forman parte de cualquier sistema. Por eso es importante que la estructura organizativa responda a las necesidades, cultura y valores del sistema de que se trate. En este caso, la configuración de un ecosistema como Deusto Social Lab proyecta una cultura de relación en donde la jerarquía se sitúa en un segundo plano en relación con la colaboración. No quiere decir esto que no exista una estructura jerárquica-funcional básica, sino que ésta va acompañada de una estructura nodal de las relaciones en donde el valor de la red en colaboración resulta fundamental.

Hemos podido apreciar que existen áreas de conocimiento de naturaleza diversa. Así, algunas son de gestión propia de Deusto Social Lab, otras son de colaboración en la gestión propia y, finalmente, otras son áreas de cooperación necesarias. La forma de organizar la acción concertada de todas estas áreas debe responder al principio de respeto a la naturaleza propia de todas ellas, al principio de colaboración y al principio de eficiencia. Para eso una estructura de gestión del conocimiento en red resulta de una importancia capital.

En este caso la existencia de espacios organizativos de colaboración permanente resulta una exigencia fundamental del modelo de gestión en red. Para garantizar su eficiencia debe hacerse un esfuerzo especial por compartir los objetivos del ecosistema y por establecer los protocolos adecuados que faciliten los espacios organizativos de colaboración.

Las demandas de organización de los espacios de colaboración y participación permanente empiezan por las áreas de conocimiento de la Universidad de Deusto, pero no serán las únicas. También deberemos estructurar adecuadamente los espacios de colaboración con los agentes económicos y sociales.

La cooperación es un aspecto fundamental para cualquier sistema. En realidad, es imposible progresar sin activar la cooperación. El potencial derivado de la diversidad no sería tal si no se activa a través de la cooperación. Una cooperación intergeneracional, entre disciplinas diferentes, entre organizaciones distintas, entre lo público y lo privado, entre la academia y la sociedad, entre unidades y áreas, entre los miembros de un equipo, ... siempre a través de las personas.

Uno de los temas más complicados de trabajar. Se podría decir que, en el límite, la tecnología y el conocimiento se

pueden comprar, pero la cooperación no tiene precio. Desde todos los campos del pensamiento se viene trabajando para intentar responder a la pregunta de por qué se coopera o no se coopera. La teoría del gen egoísta, las teorías de juegos, etc., ... ponen de manifiesto el interés por este aspecto fundamental de la naturaleza humana y de las relaciones sociales. El propio enfoque de la investigación-acción hace de la cooperación en la generación y aplicación del conocimiento un factor clave para su adecuado desarrollo.

El reto de la cooperación se debe abordar desde la configuración de los valores, como el respeto a los demás, la generosidad y la solidaridad, que son los que nos hacen trabajar con otros de manera conjunta para conseguir un objetivo común.

Pero no es sólo cuestión de valores, aunque esto sea una condición necesaria, ya que tiene que ver, también, con el modelo de organización, los procedimientos y formas de trabajar y la gobernanza del sistema. Estos aspectos forman un entramado que responde a una forma de hacer diferente. Una organización innovadora debe proyectarse de manera que los espacios colaborativos impregnen su actividad, su comportamiento sea respetuoso con la diversidad y el liderazgo sea compartido.

La estructura organizativa plantea el desafío de conseguir una organización que trascienda de la estructura clásica y se proyecte como una organización en red en la que las acciones son coordinadas por acuerdos en lugar de por jerarquía. Esta red está formada por los nodos que conforman las áreas de conocimiento de diferente naturaleza.

Esta forma de organizarse en red se proyecta también de forma expresa en sus relaciones con el exterior, de manera que el propio Deusto Social Lab busca más configurarse como un nodo que se relaciona con otros en vez de pretender abarcarlo todo en su propio perímetro. Esta cultura de red, en la que todos colaboramos con todos, es la que se debe proyectar permanentemente en la forma de trabajar. En este sentido, las políticas de alianzas son fundamentales.

Por otra parte, la organización debe profundizar en el camino de recoger ese espíritu de colaboración que está en la base de su creación. La apuesta por un modelo de colaboración pública-privada resulta clave. En consecuencia, es necesario articular estatutariamente un modelo de gobernanza que facilite ese diálogo permanente entre los diferentes agentes involucrados. Para ello es fundamental la creación de un Consejo Asesor en el que participen todos los agentes involucrados.

10.

Modelo de Gobierno



La gobernanza de los sistemas está íntimamente ligada con el carácter de estos, de ahí que el modelo de liderazgo debe estar alineado con las características de un sistema que se basa en valores y hace de la tecnología, el conocimiento y la cooperación sus fuerzas motoras. La forma en que los valores se construyen y proyectan, la aplicación intensiva y extensiva de la tecnología, la forma en que se materializa y crece la cooperación, la creación y desarrollo del conocimiento, y la gestión del dinamismo del sistema, exige de un modelo de liderazgo moderno y fuerte.

El liderazgo en Deusto Social Lab debe estar preparado para la diversidad en un contexto en el que se impone la uniformidad (a nivel externo y a nivel de la propia institución universitaria), desencadenar de manera permanente procesos en cooperación (a nivel interno y a nivel externo), enfrentarse al caos desde los valores que nos permitirán ordenarlo, equilibrar la creatividad y la modelización (la reflexión y la acción), gestionar la constante aparición de contradicciones (vivir en una cultura de conflicto permanente), propiciar la aventura de enfrentar permanentemente nuevas preguntas en busca de respuestas, incorporar la tecnología en su justa medida (dando sentido a las distintas metodologías), gestionar el conocimiento facilitando el flujo permanente del talento, animar a emprender y tomar riesgos, comprender y valorar el fracaso honesto y dar la siguiente oportunidad, gestionar los tiempos de las personas y de los procesos, tender puentes de manera permanente entre la academia y la sociedad,...

Un liderazgo que deba responder a estos retos no puede ser un liderazgo autoritario que se base en la pura jerarquía y en la existencia de reglas para todo. Es un liderazgo diferente, que está dispuesto a escuchar y que comparte su ejercicio. Un liderazgo que hace a todos partícipes de su papel, también en el ejercicio del liderazgo. Esto no quiere decir, ni mucho menos, que sea un liderazgo asambleario en el que nadie se hace responsable de nada. Muy al contrario, un liderazgo cooperativo no está exento del carisma necesario y de la asunción de responsabilidades.

El modelo de liderazgo de Deusto Social Lab se proyecta en la gobernanza de la institución, en la que la búsqueda constante de formas de gobierno y de organización para propiciar la participación de todos los afectados es una seña de identidad de la misma. El diálogo permanente entre los órganos de gobierno, los órganos asesores (consejo asesor), los órganos de coordinación (comités de coordinación), los órganos de gestión (dirección), los responsables de los proyectos y de las áreas de conocimiento y los profesionales definen un modelo de liderazgo compartido.

Deusto Social Lab se configura como una Iniciativa propia de la Universidad de Deusto, que depende directamente del Rector de la Universidad. A los efectos de la gestión directa de la Iniciativa el Rector delega en el Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales, que es el máximo responsable ejecutivo de la misma.

El Vicerrector de Emprendimiento y Relaciones Empresariales contará con la colaboración del Consejo Asesor, cuyos miembros serán nombrados por el Rector a propuesta del Vicerrector. Así mismo, el Rector nombrará formalmente al presidente del Consejo Asesor.

En el ejercicio de la acción de gobierno se desarrollarán funciones de tres tipos:

- De regulación, que se proyectarán en espacios de poca intervención, típicos de la función facilitadora, y en espacios más intervenidos, desde una función asesora a una función interventora.
- De provisión de servicios, que se proyectarán en funciones típicas de actuación en las áreas de gestión propia.
- De relación, que se proyectarán en todo tipo de relaciones con los agentes económicos y sociales.

11.

Proyección en el Espacio



Deusto Social Lab aspira a construir un ecosistema con un profundo perfil innovador. El ecosistema se proyecta en un espacio físico y virtual en el que se desarrolla la acción concertada de los agentes internos y externos. A la hora de proyectar los diferentes tipos de actuaciones, que deberán responder a objetivos estratégicos concretos, conviene tener en cuenta la existencia de seis espacios en los que ubicar las actuaciones previstas. Esta caracterización de diferentes espacios, por otra parte, íntimamente relacionados, puede resultar inspiradora para ubicar los planes de actuación y las áreas directamente afectadas en cada uno de ellos.

1. *Espacio del Estímulo*. Es el espacio en el que surge la chispa creadora, donde el entorno te sorprende con la nueva pregunta y el atisbo de la respuesta. Un espacio abierto, dispuesto a dejarse sorprender. El estímulo surge del diálogo con lo que nos rodea. De ahí que la actitud de vigilia permanente, abierta al entorno para observar y captar es una tarea fundamental. La cultura de cooperación con el exterior, con todo tipo de colaboradores es determinante. Este espacio está muy apoyado por la aplicación de las TIC que permiten un acceso generalizado a todo tipo de información. También son muy importantes las alianzas que se establecen, que nos permiten ampliar nuestro campo de observación.
2. *Espacio de la Conversación*. Es el espacio en el que contrastar la idea creativa, compartirla con otros para completarla o desecharla. Es un espacio interno, que responde a la lógica de una organización del conocimiento, y también externo. La manera en que se articule ese espacio de conversación permanente con el exterior va a ser determinante. Necesitamos conversaciones a todos los niveles para contrastar, para pulir y desarrollar nuestras ideas iniciales.
3. *Espacio de la Reflexión*. Este es el espacio de la conversación con uno mismo. La reflexión es clave en el proceso de innovación y debemos propiciar los espacios adecuados para ello. No parece el tema más complicado desde el punto de vista organizativo, pues las áreas de conocimiento juegan un papel clave en los procesos de esta naturaleza. En todo caso, Deusto Social Lab debe velar porque sus profesionales cultiven este espacio. Este espacio está muy relacionado con los procesos de formación de los profesionales dentro de la institución y la gestión activa del talento.
4. *Espacio de la Acción*. Se trata de hacer que las cosas pasen, que sirvan para algo. La idea sugerida, contrastada y bien pensada se debe poner en práctica,

necesita el contraste con la realidad. Es el espacio en el que buscamos la utilidad real de nuestro esfuerzo innovador. Deusto Social Lab debe mantener el objetivo fundamental de que su actuación sea transformadora de la realidad, sirva para cambiar las cosas. Para eso la alianza con los agentes activos de la sociedad, con el fin de aplicar el nuevo conocimiento es una cuestión clave. Aquí radica uno de los retos: hacer que las cosas pasen en la realidad.

5. *Espacio del Reconocimiento*. Este espacio es capital. Es un espacio interno (reconocer los méritos internamente) y es un espacio externo (que se reconozca lo que hace la institución). Es clave para activar el círculo virtuoso de la innovación. Es la constatación de que lo que hacemos sirve para algo y es valorado. Probablemente es uno de los espacios, junto con el de la divulgación, que necesita trabajarse más. Por un lado, el modelo de desarrollo de personas debe desarrollarse en esta faceta del reconocimiento interno. Por otra parte, debe conseguirse el reconocimiento externo. Es una responsabilidad de todos propiciar que este reconocimiento se produzca para garantizar el desarrollo de su actividad.
6. *Espacio de la Divulgación*. Es un espacio muy relacionado con el del reconocimiento, pero en este caso la responsabilidad recae más en nosotros mismos. La innovación aplicada y útil debe ser divulgada, porque es una forma de reconocimiento de su propia utilidad. En esto la labor que tiene por delante Deusto Social Lab es muy grande. Necesita tener una presencia pública importante, a pesar de las dificultades derivadas de una manera de trabajar que hace de la discreción una de sus características, así como de las dificultades de un contexto en el que prima la superficialidad a la hora de comunicar. Sin embargo, este aspecto es fundamental, lo que nos debe llevar a buscar soluciones innovadoras en este campo.

Si hacemos un análisis con una cierta perspectiva será bastante fácil concluir con que la opción de la investigación-acción y de la formación en acción aparece claramente alineada con la idea de construir ecosistemas de innovación que garanticen su sostenibilidad y su utilidad práctica. La actividad de Deusto Social Lab, articulada a través de ese modelo de actuación, nos permite responder de la manera más adecuada a los requisitos de un sistema de innovación. Un sistema que nos habla de conversación con el entorno, con los demás y con uno mismo. Un sistema que busca la acción compartida, el reconocimiento y la divulgación como forma de hacer posible un proceso de permanente creación de conocimiento y su aplicación transformadora en la realidad.

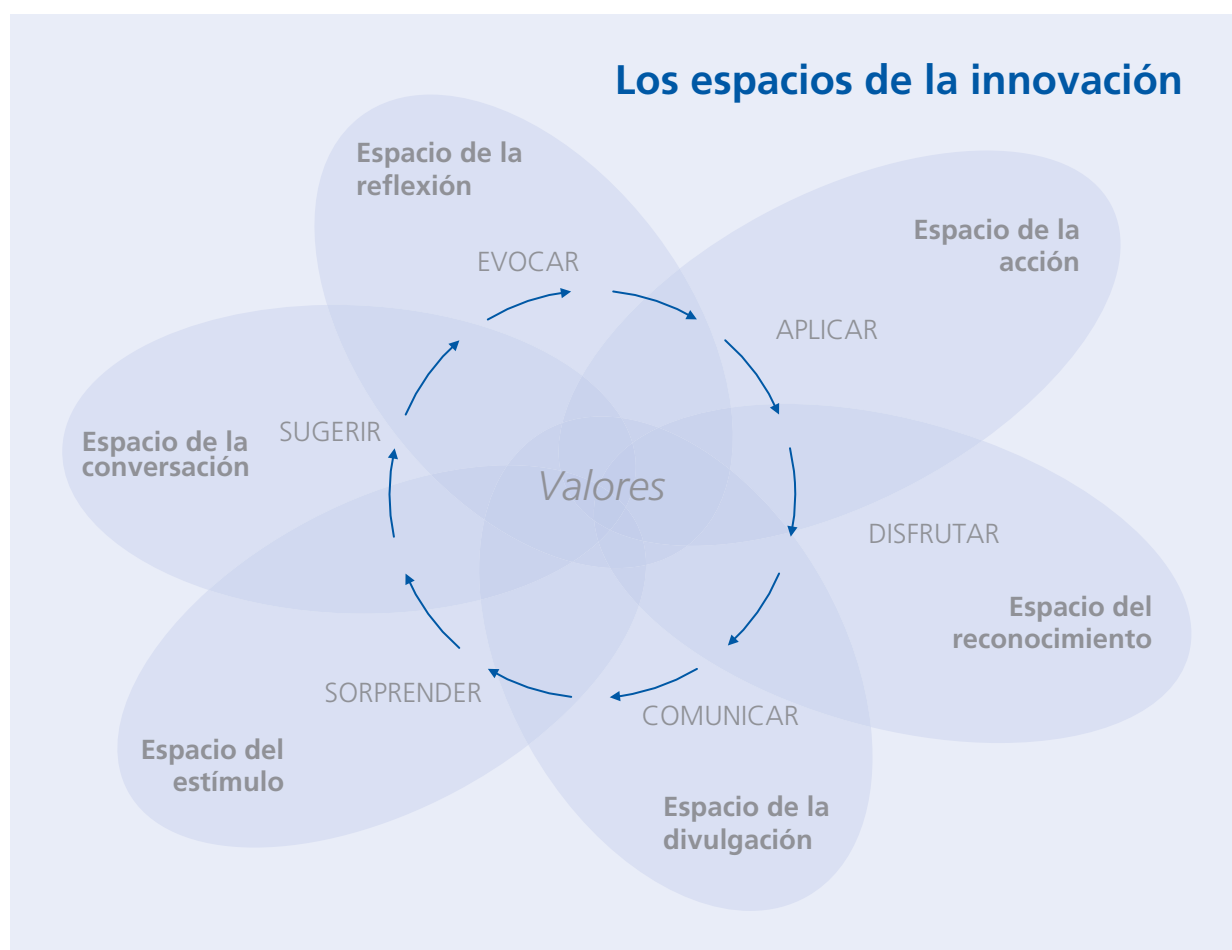


Figura 6. Proyección en los espacios de la innovación.

12

A Modo de Conclusión



Hemos insistido a lo largo de la presentación en la idea capital de que la innovación se produce en el marco de ecosistemas en los que los diferentes agentes actúan. La innovación es el resultado de un proceso en el que intervienen muchas fuerzas diferentes. No se trata de aplicar una receta más o menos exitosa, se trata de poner fuerzas en marcha para que las soluciones lleguen.

Un sistema social se puede conceptualizar de manera bastante clara como un ecosistema de innovación al servicio del progreso económico y social. En el caso de Deusto Social Lab, su incidencia se debe observar a diferentes niveles: global y local.

Desde el punto de vista global, su incidencia en los procesos de configuración del conocimiento sobre el papel de la universidad como fuerza transformadora al servicio de la competitividad territorial debe ser relevante. Las alianzas internacionales pueden permitirle jugar un papel de agente activo de innovación en este campo que se circunscribe a los procesos de generación del conocimiento. Este papel debe ser cada vez más creciente en la actividad de Deusto Social Lab a nivel mundial. Debe propiciarse una activa presencia internacional a través de alianzas con las universidades jesuíticas y otras instituciones universitarias y de otra naturaleza.

Desde el punto de vista más local y cercano, el papel de Deusto Social Lab en el ámbito del País Vasco debe alcanzar su mayor proyección, tanto en la faceta de generación de conocimiento como en la faceta de intervención directa en los procesos de transformación económica y social. Al día de hoy es donde más se puede reconocer el papel que Deusto Social Lab está llamado a jugar de la mano de una apuesta creciente por la investigación-acción, la formación-acción, la formación continua, la formación dual y la formación virtual. Esta manera de trabajar le hará tomar un papel cada vez más importante en el ecosistema de innovación del País Vasco. Sin embargo, es importante señalar que esta tarea no está exenta de dificultades,

porque la cultura imperante de intervención y participación en los procesos no es esa.

Otro ámbito más cercano en el que Deusto Social Lab debe jugar un papel fundamental es el que se refiere a la propia Universidad de Deusto como ecosistema de innovación. Realmente, el reto que tienen las universidades en este sentido es muy importante. Deusto Social Lab se crea para ayudar a la universidad a enfrentar y superar este desafío.

La importancia de los sistemas de innovación bajo una perspectiva de ecosistemas está fuera de toda duda. En este sentido, el papel de Deusto Social Lab es fundamental como agente de cambio y transformación. Estamos a las puertas de una nueva etapa en el desarrollo de la competitividad a través de una innovación transformadora, que se mueve en la frontera del conocimiento y en el compromiso por la acción.

La conclusión más importante es que Deusto Social Lab se encuentra ante la gran oportunidad de ayudar a la Universidad de Deusto en el tránsito hacia una organización que juega un papel capital y activo en la transformación de la sociedad, en el proceso de desarrollo económico y social. Las nuevas formas de activar la cooperación van a ir ganando proyección y esto pondrá a Deusto Social Lab en una posición cada vez más relevante.

El reto inmediato más importante es hacer que la Iniciativa de Deusto Social Lab sea compartido por todos, en la mayor medida posible. Es un reto que afecta a los profesionales y a todos los que participan en su actividad. El papel de los órganos de gobierno y del consejo asesor va a ser capital. Las relaciones con las instituciones y las empresas deben tomar un gran impulso. Por otra parte, la Universidad de Deusto debe hacer de Deusto Social Lab su buque insignia en la nueva etapa estratégica en la que la denominada tercera misión parece tomar un papel relevante.

Referencias

Aranguren, M.J., Karlsen, J. and Wilson, J. "The development of action research processes and their impacts on socio-economic development in the Basque Country".

Aranguren, M.J., Guibert, J.M., Valdaliso, J.M. and Wilson, J. "Academic Institutions as Change Agents for Territorial Development".

Aranguren, M.J., Larrea, M. and Wilson, J. "Academia and public policy: towards the co-generation of knowledge and learning processes".

Karlsen, J., Larrea, M., Wilson, J. and Aranguren, M.J. "Bridging the gap between Academic Research and Regional Development in the Basque Country".

Larrea, J.L. (2010) : "Teoría (imperfecta) de la innovación". Madrid: Editorial Pirámide.

 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni