

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

**Personas que se transforman para transformar la sociedad.
Una mirada desde el emprendimiento**

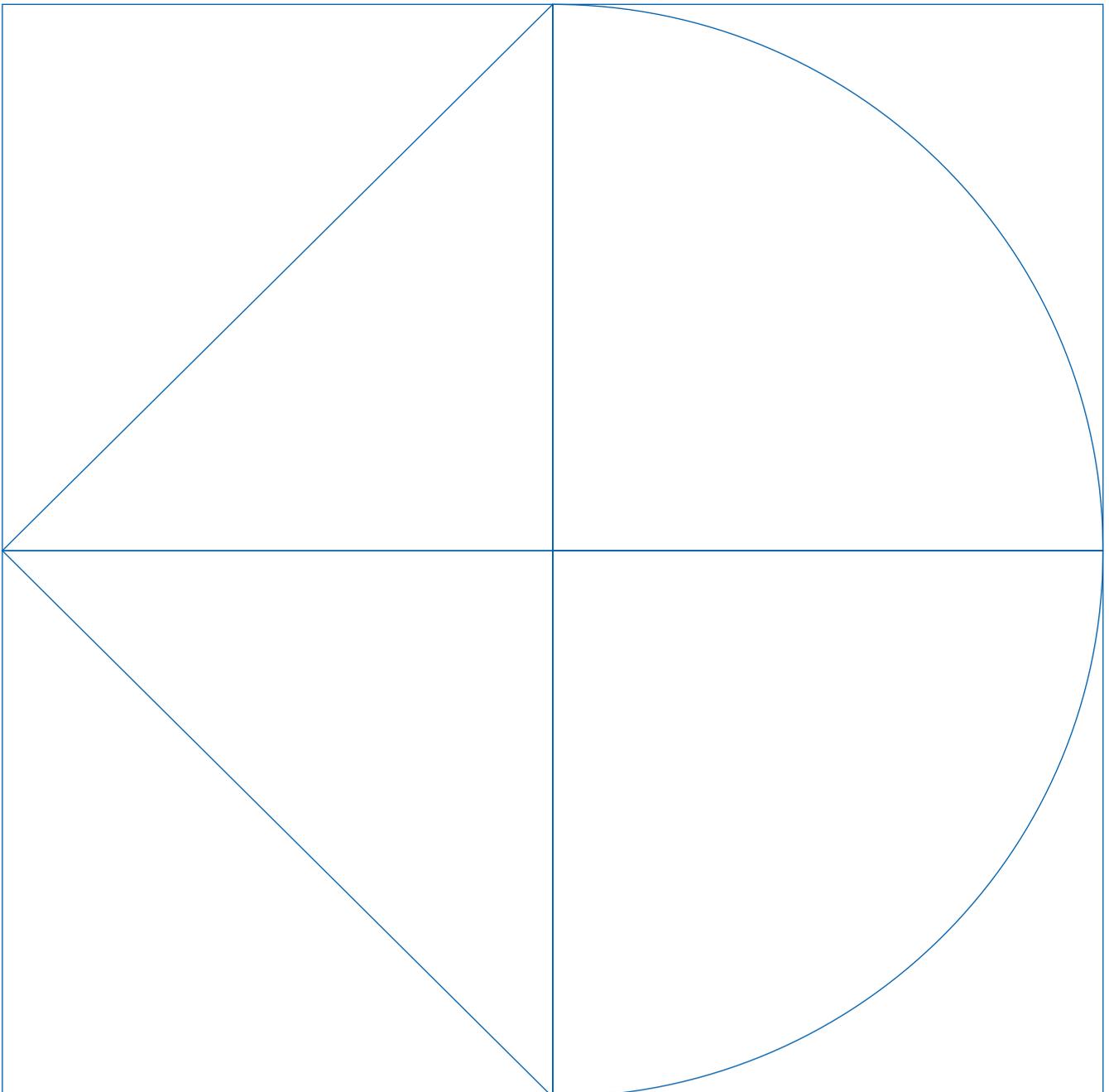
Víctor Urcelay, María Lambarri, Elvira Arrondo, José Luis Larrea



El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

**Personas que se transforman para transformar la sociedad.
Una mirada desde el emprendimiento**

Víctor Urcelay, María Lambarri, Elvira Arrondo, José Luis Larrea



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: 978-84-1325-146-2 (version impresa / printed version)
Deposito Legal / Legal Deposit: LG BI 01584-2021
Impreso en papel ecológico y encuadernado en España

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB, No. 2022/03

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. 2022/03

Proyecto desarrollado por Deusto Social Lab, con la colaboración de Orkestra y el apoyo de la Fundación de BBK

Universidad de Deusto. 2019.

El impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

Personas que se transforman para transformar la sociedad. Una mirada desde el emprendimiento

ÍNDICE

CAPÍTULO INTRODUCTORIO	9
1. Introducción	10
CAPÍTULO SEGUNDO. SENTANDO LAS BASES	15
2. El contexto global, tendencias y retos	16
2.1. La importancia del contexto	16
2.2. Las tendencias que redibujan el mundo: Visión 2050.....	18
2.3. Retos derivados de la nueva realidad para las universidades.....	22
3. Hacia un bienestar inclusivo y sostenible.....	27
3.1. Qué es el bienestar inclusivo y sostenible.....	27
4. La contribución de la universidad y el debate sobre la medición de su impacto.....	33
4.1. La contribución de la universidad a la sociedad.....	33
4.2. El debate sobre la medición de su impacto	35
5. Reflexiones para construir el modelo.....	42
CAPÍTULO TERCERO. EL MODELO CONCEPTUAL DE IMPACTO DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO EN LA SOCIEDAD	44
6. Punto de partida: Nuestro propósito como universidad	45
6.1. Pasado	45
6.2. Presente	47
6.3. Futuro.....	52
7. El Modelo de Impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto	54
7.1. Anclaje estratégico.....	54
7.2. La transformación como proceso. El impacto como resultado	57
7.3. Conceptualización operativa.....	58
CAPÍTULO CUARTO. FOCALIZACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL EN EL ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO	60
8. El Modelo Deusto de Emprendimiento: H4C3R.....	61
8.1. La persona en el centro del proceso emprendedor	61
8.2. El papel de las universidades en emprendimiento	62
8.3. H4C3R: Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto	63

9.	El modelo de impacto social de las actividades de emprendimiento.....	66
9.1.	Marco conceptual específico de impacto social del emprendimiento.....	66
9.2.	Cuadro de indicadores de impacto. Key Impact Indicators	78
	CAPÍTULO QUINTO. APLICAMOS EL MODELO. CONOCEMOS NUESTRO IMPACTO	82
10.	El contexto en el que operamos.....	83
10.1.	El entorno socioeconómico: principales indicadores.....	83
10.2.	Los principales retos en los que la CAPV tiene que trabajar durante los próximos años	90
10.3.	El sistema universitario de la CAPV	92
10.4.	El emprendimiento en la CAPV.....	94
11.	El impacto de las actividades de la UD en materia de emprendimiento 2015-2018.....	97
11.1.	Fomento de una cultura emprendedora e innovadora.....	98
11.2.	Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación.....	99
11.3.	Creación de proyectos y empresas.....	110
11.4.	Generación de actividad económica y empleo regional.....	120
12.	Líneas de trabajo futuras	126
12.1.	Del proyecto general	126
12.2.	Del área de emprendimiento	126
	ANEXOS	129
	Anexo I. Metodología del proceso de investigación-acción	130
	Anexo II. Metodología e hipótesis empleadas en el cálculo del Impacto Económico	141
	Anexo III. Bibliografía	151
	Anexo IV. Índice de figuras, tablas y gráficos	156

Capítulo Introdutorio



1. Introducción

LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO SE HA CARACTERIZADO, DESDE SU CREACIÓN EN EL SIGLO XIX, POR UN MARCADO CARÁCTER SOCIAL, CON UN COMPROMISO PERMANENTE CON LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y DE LA SOCIEDAD.

LA UNIVERSIDAD MIRA HOY A ESTA SOCIEDAD DOTADA DE UN INSTRUMENTO ESTRATÉGICO, LA INICIATIVA DEUSTO 2022, QUE ENTRE OTRAS LÍNEAS CONTEMPLA LA NECESIDAD DE EVALUAR SU IMPACTO SOCIAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE.

El contexto en el que vivimos hoy dibuja una realidad en permanente cambio y transformación, compleja, incierta pero también llena de oportunidades. Esta falta de certeza, de conocimiento seguro y claro sobre las cosas, junto con el fuerte incremento de la diversidad a todos los niveles se ha convertido en nuestro compañero habitual de viaje. De esta nueva realidad se desprenden indudables desafíos, pues crece la necesidad de armonización e integración entre las diferentes expresiones de diversidad emergentes y crecientes en la sociedad. Desde la Universidad de Deusto se entiende la cooperación entre diferentes como una vía clara para superar dichos desafíos: las personas, las instituciones públicas y privadas, los agentes educativos, sociales y culturales, todos somos protagonistas en estos tiempos de profundas transformaciones sociales.

La cuestión más relevante del nuevo paradigma relacional hacia el que caminamos es que pone en el centro de su mirada a las personas. Cuando se habla de un mundo en transformación, en realidad se está hablando de personas que están transformando el mundo. Porque la transformación del mundo, de la sociedad, es hecha por personas que se relacionan con otras, en un espacio-tiempo determinados y en un contexto, para avanzar y progresar en el bienestar. No se puede olvidar, además, que la persona al transformar se transforma a sí misma y al entorno, siendo generadora de contexto, de manera que el contexto condiciona y al mismo tiempo es resultado de las transformaciones que hacen las personas.

Como para otros muchos agentes, estos cambios están actuando como aceleradores de un proceso de reflexión en las Instituciones Académicas a nivel global; las universidades también están asumiendo procesos de reflexión orientados a repensar y redefinir el papel y el valor que proporcionan a sus grupos de interés, en particular, y a la sociedad en general.

Tal y como se recoge al inicio del actual plan estratégico 2022, «la Universidad (de Deusto) y la comunidad que la compone se preguntan de modo recurrente por su senti-

do, por su acción y por su servicio. Surge la pregunta: ¿a dónde voy y a qué? Así, el examen y la reflexión forman parte de su quehacer. En un mundo que cambia tan rápidamente es necesario revisar el rumbo y tomar nuevos impulsos» (Deusto, 2019).

En el corazón de esta reflexión se sitúa la relacionada con la misión, el propósito y razón de ser de la actividad de la Universidad de Deusto. Tradicionalmente las dimensiones de esta misión han estado referidas a la formación y la investigación y transferencia. En los últimos tiempos, sin embargo, se ha desarrollado una nueva visión, denominada por muchos la tercera misión de la universidad. Esta aproximación pone de relieve la importancia de asumir el papel que tiene la Academia como agente activo de transformación social, y se erige como la misión sustantiva de la institución universitaria, la que le da sentido. De esta manera la enseñanza superior y la investigación aparecen como expresiones de los procesos de generación de conocimiento transformador que se articularían en cooperación con los agentes económicos y sociales, dando lugar a nuevas maneras de afrontar los procesos tanto de formación como de investigación.

Así pues, se hace necesario encontrar herramientas que puedan capturar y medir el impacto social derivado del despliegue de su misión como universidad, y por lo tanto de las actividades que Deusto desarrolla para cumplir con su proyecto universitario. Para la Universidad de Deusto, la evaluación de estas actividades en términos de impacto social, además de ser una exigencia creciente y generalizada, es también un imperativo social y ético, especialmente en instituciones, como la universidad, que son agentes destacados de transformación. Así, la Universidad de Deusto ha asumido este reto, consciente de la importancia de disponer de un instrumento estratégico que permita conocer el alcance global del impacto social de sus actividades y su contribución al progreso económico y social, y en definitiva al bienestar de nuestra sociedad. Como tal ha quedado reflejado en el mencionado marco estratégico que rige estos años de la Institución «Personas que transforman el mundo».

Es en este contexto en el que se encuadra el proyecto «Modelo de Impacto Social de la Universidad de Deusto» concebido para dar respuesta a la línea estratégica L18 «Evaluar el impacto social de la universidad y su contribución al desarrollo sostenible» de la mencionada Iniciativa Deusto 2022. Este proyecto tiene como objetivo principal el desarrollo del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto con una perspectiva global, de tal manera que fruto de su aplicación se pueda conocer el peso específico de la actividad desarrollada por la Universidad en la sociedad y medir su contribución al desarrollo económico y social del territorio. Disponer de un modelo propio permitirá no solamente conocer el impacto de la Universidad de Deusto hasta hoy sino lo que es quizá más relevante, planificar su acción futura para generar impacto social allá donde se considere prioritario.

Ahora bien, esta es una cuestión que se extiende también al conjunto de agentes económicos y sociales. Existe hoy un campo de reflexión global sobre la necesidad de ampliar de forma holística la visión de la contribución de una organización a la sociedad, a sus personas, a su progreso económico y social, y en definitiva a su bienestar más allá de las medidas y marcos tradicionales. La Universidad de Deusto está trabajando para construir juntamente con los agentes económicos y sociales su modelo de contribución, mediante el desarrollo de un proceso compartido de reflexión entre personas y con personas.

En concreto, el proceso de trabajo para abordar esta línea estratégica se ha diseñado desde la consideración de varias premisas de partida básicas. Estas son las siguientes:

- El proyecto se concibe y desarrolla desde un planteamiento de investigación-acción o investigación transformadora, de manera que permita ir validando y corrigiendo en su caso el modelo conceptual, así como ir generando un aprendizaje conjunto entre los diferentes participantes del proyecto, lo que implica trabajar desde una perspectiva de cogeneración de conocimiento.
- El proyecto de investigación se articula por lo tanto como un espacio de generación de conocimiento compartido con los agentes institucionales, económicos y sociales. Su identificación e involucración en los momentos adecuados es así un elemento relevante para el éxito del proceso.
- El proyecto considera diferentes metodologías combinadas de tipo cuantitativo y cualitativo, que se aplican en base a diferentes análisis de las actuales metodologías y modelos existentes sobre impacto social y la selección y propuesta de aquellas que en cada caso resulten más apropiadas.
- El proyecto de investigación no pretenderá, fruto de su evaluación, obtener único valor, ni monetizar todas las contribuciones.

El presente documento es el ejemplo de cómo este proceso ha tomado forma en su primer año de desarrollo (a lo largo del 2019). Con carácter general, y como se desarrolla a lo largo de sus diferentes apartados, se ha podido visualizar que el impacto de la Universidad de Deusto está, como no podía ser de otra manera, intrínsecamente unido a lo que es, al desempeño de la misión universitaria bajo el prisma de su proyecto universitario: el impacto es producido por las personas a las que la Universidad acompaña en sus procesos de aprendizaje, a través del conocimiento que cogenera con otros actores y fruto de su compromiso social. Todos estos impactos convergen en un único punto, sin el cual no sería posible: las personas. Las personas que se relacionan con la Universidad de Deusto, en momentos diferentes de su vida, y guiadas por diferentes motivaciones, que se transforman para transformar, y que asumen un rol en la sociedad activo, consciente, crítico y comprometido. En palabras de Pedro Arrupe SJ, personas para los demás (Kolvenbach, 2001).

La propia Universidad adquiere en este contexto un rol de agente también transformado fruto de las múltiples relaciones establecidas. Por lo tanto, el impacto se produce en un camino de doble sentido: se transforman las personas y se transforma la propia institución. Así, la Universidad, como agente social activo, pretende contribuir con su actividad a buscar respuestas a los retos sociales que se presentan: de forma directa con sus capacidades, y, sobre todo, poniendo éstas a disposición de las personas.

Este documento presenta una primera aproximación al modelo de impacto de la Universidad de Deusto, basada en el despliegue de dicho proceso de cogeneración interna y externa y aplicada posteriormente a las actividades concretas que la universidad despliega en materia de emprendimiento. Su estructura se compone de cinco capítulos y doce apartados. A lo largo del texto se recogen, con formato de recuadro, las reflexiones manifestadas durante el proceso de diálogo interno establecido con la comunidad universitaria.

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Conformado por un único apartado orientado a contextualizar las principales motivaciones y objetivos que persigue la Universidad de Deusto en el desarrollo de su modelo propio de impacto en la sociedad.

1. Introducción.

CAPÍTULO SEGUNDO: SENTANDO LAS BASES

Este conjunto de apartados pretende recorrer de manera precisa todos aquellos aspectos que afectan y condicionan la ulterior definición del modelo.

2. El contexto global: Tendencias y retos

La contextualización es un aspecto necesario en reflexiones como la que se está desarrollando en el mar-

co del presente proyecto, como una cuestión fundamental para enmarcar adecuadamente el análisis y las observaciones y consideraciones que deban derivarse de la misma. Así, la identificación y análisis de las tendencias que a nivel global están incidiendo en el contexto actual, y que se prevé que lo sigan haciendo en los próximos años, resulta ser el punto de partida imprescindible para dar respuesta a la configuración de un modelo que pretende recoger el impacto que la Universidad de Deusto tiene en la sociedad. Por ello, resulta fundamental conocer las variables que afectarán a nuestra sociedad en el medio y largo plazo (situando éste en el horizonte 2050), y los retos y desafíos que éstas plantean. A lo largo de este capítulo se recopilan dichas tendencias (sin ánimo de resultar exhaustivos) y se analizan sus retos, con una reflexión específica referida al impacto que se prevé que éstas tengan en las instituciones académicas.

3. *Hacia un bienestar inclusivo y sostenible*

La sociedad actual está experimentando un profundo proceso de transformación fruto, entre otros, de la velocidad a la que se producen hoy los cambios. En este contexto de evolución vertiginosa se sitúa el debate y la reflexión en torno al propósito del desarrollo y progreso económico, existiendo cada vez más voces que entienden éste como un «instrumento» que debe estar al servicio del bienestar de las personas. Así, tanto desde una perspectiva social como individual (agentes sociales) se está abordando este reto ofreciendo diferentes visiones y planteamientos, profundizando en el concepto de bienestar de una sociedad y proponiendo modos de medición dispares. Se considera relevante para la reflexión sobre el impacto social la consideración y reflexión sobre el tipo de bienestar al que aspiramos como sociedad, ya que encuentra lazos de unión con el propio proyecto universitario deustense, que pretende que las personas (...) se comprometan (...) en la transformación de la sociedad.

Plantear, por lo tanto, cómo la Universidad está contribuyendo al bienestar de la sociedad obliga, necesariamente, a reflexionar sobre el propio concepto de bienestar, entender las dimensiones de las que se compone y visualizar o resaltar aquellas en las que la Universidad de Deusto, como institución académica jesuita aspira a tener un impacto sostenido y sostenible.

4. *La contribución de las universidades y el debate sobre la medición de su impacto*

La docencia, la investigación y la transferencia componen la tríada que, como misión, tradicionalmente se ha atribuido a las instituciones académicas. Sin embargo, en los últimos años, ha comenzado a cuestionarse este paradigma, desde el entendimiento de que la universidad puede y debe orientar sus actividades de docencia e investigación hacia la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad regional y global, estable-

ciendo una comunicación bidireccional con los agentes sociales. Así, la tradicional misión de transferencia ha evolucionado a lo que se ha denominado la «tercera misión» y que en definitiva se refiere a los aspectos relacionados con el compromiso de la universidad con la sociedad, y con su progreso económico y social. No obstante, cuando aún no está claro cómo transitar de una tercera misión entendida como de transferencia de conocimiento para impulsar el desarrollo económico a una tercera misión entendida como una contribución holística a la consecución de un bienestar inclusivo y sostenible, una serie de tendencias globales llaman a la medición de su impacto social. Aquí radica uno de los principales retos de esta reflexión.

Este apartado se divide en dos secciones. En la primera sección se reflexiona sobre la necesidad de que las universidades jueguen un rol más estratégico y proactivo en la consecución de un bienestar inclusivo y sostenible en los territorios en los que están enraizadas. Una de las principales conclusiones es que las universidades tienen que desarrollar procesos de reflexión internos y externos que les ayuden a identificar las fortalezas con que cuentan y las debilidades sobre las que tienen que trabajar para desempeñar ese rol proactivo en sus territorios. La segunda sección presenta las principales claves del debate sobre la medición del impacto social de la universidad desde la consideración de que existe una cada vez mayor conciencia sobre la necesidad de conocer, medir y gestionar el impacto social que genera, lo que implica a su vez una reflexión de carácter estratégico sobre el fin último o propósito perseguido. A lo largo de esta sección se realiza un análisis y comprensión del estado del arte actual de la disciplina de impacto, a efectos de identificar, valorar y profundizar en nuevos modelos, herramientas y metodologías de medición del impacto y que permita establecer un lenguaje común

5. *Reflexiones para construir el modelo*

Este apartado recoge, a modo de compendio, las principales conclusiones y aprendizajes extraídos a lo largo del segundo capítulo y que deben ser tenidos en cuenta para la conceptualización del modelo de impacto de la Universidad de Deusto.

CAPÍTULO TERCERO: EL MODELO CONCEPTUAL DE IMPACTO DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO EN LA SOCIEDAD

Concebido como el capítulo en el que se desarrolla el modelo conceptual de impacto propuesto para medir y evaluar la contribución de la Universidad de Deusto al bienestar de la sociedad, a lo largo de sus dos apartados se detalla la propuesta de modelo haciendo un planteamiento del modelo conceptual global que permita después (recogido en el siguiente capítulo) una aplicación concreta del mismo para el caso de las actividades de emprendimiento.

6. *Punto de partida: Nuestro propósito como Universidad*
La Universidad de Deusto se ha caracterizado, desde su creación en el siglo XIX, por un marcado carácter social, con un compromiso permanente con la formación y la investigación al servicio de las personas y de la sociedad. Algo que deriva de manera natural del carácter jesuítico de la institución, al servicio de la misión de la Compañía de Jesús. Esto le hace ser depositaria, a su vez, de un gran potencial de desarrollo institucional como parte de una red universitaria de carácter mundial.

Esta historia de servicio a las personas y a la sociedad, desde la institución universitaria, va enfrentándose de forma permanente con un entorno en constante evolución y cambio que demanda abordar retos cada vez más desafiantes en el ejercicio de la misión universitaria. Así, este apartado recoge y sintetiza la trayectoria de la Universidad de Deusto a lo largo de los años, desde su propia identidad y misión, y proyecta su aspiración futura de forma que, situado el contexto y el propósito del proyecto universitario, éste actúe como el ancla en el que asentar la conceptualización de su propio modelo de impacto social.

7. *El Modelo de Impacto en la Sociedad de la Universidad de Deusto*

Este apartado describe en su integridad el modelo ad-hoc diseñado para medir y evaluar el impacto social de la Universidad de Deusto. Con la base del modelo en los principios que definen la identidad y misión de las universidades jesuitas en general y de la Universidad de Deusto en particular, se propone un modelo conceptual enraizado en la propuesta estratégica de la Universidad y que permita visualizar los diferentes caminos del impacto (transformación) que tienen en la sociedad las personas que se relacionan con la Universidad de Deusto a lo largo de su itinerario vital.

El modelo de impacto considera también que el compromiso con la transformación tiene diferentes dimensiones (locales, regionales, globales –de ahí la importancia del contexto–) y entiende que estas transformaciones sociales a las que se aspira son la consecuencia de un proceso sistémico y sostenido en el tiempo y que aporta valor a la sociedad. Entendiendo la transformación como un proceso, el modelo permite identificar y recoger los impactos que se producen durante las diferentes etapas, a lo largo de tiempo y, por lo tanto, al final de dicho proceso se podrá hablar del impacto de la Universidad de Deusto en la transformación de la sociedad.

CAPÍTULO CUARTO: FOCALIZACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL EN EL ÁMBITO DEL EMPRENDIMIENTO

El modelo conceptual que con carácter general se planteado en el capítulo anterior debe focalizarse y detallarse de manera concreta para los diferentes ámbitos en los que tra-

baja la Universidad de Deusto. Este foco se ha puesto a lo largo de este capítulo en las actividades de emprendimiento que la Universidad despliega (y concretamente las encuadradas en la Unidad de Innovación y Emprendimiento de Deusto Social Lab). Para ello se detalla en el primer apartado la estrategia concreta de emprendimiento con la que la Universidad se ha dotado (para facilitar la comprensión del propósito y la aspiración de dichas actividades) para pasar a continuación a la propuesta concreta del modelo de impacto en la sociedad derivado de dichas actividades.

8. *El modelo Deusto de Emprendimiento: H4C3R*

La Universidad de Deusto se ha dotado de un modelo propio de emprendimiento, H4C3R, diseñado para dar respuesta a las aspiraciones de la Universidad recogidas en la iniciativa Deusto 2022, que persigue posicionarse como una universidad referente en emprendimiento, en línea con su misión de servicio a la sociedad, y acompañando a la persona en su desarrollo personal y profesional a lo largo de su vida.

Así, este apartado sintetiza los principales elementos del modelo H4C3R como base para una correcta focalización desde la perspectiva del impacto social derivado de las actividades de innovación y emprendimiento asociadas al mismo. Un mayor detalle se puede encontrar en el Cuaderno Deusto Social Lab número 2.

9. *El modelo de impacto social de las actividades de emprendimiento*

La conceptualización que con carácter general se desarrolla en el capítulo anterior y que, de una manera gráfica «permite visualizar con las luces largas» el modelo de impacto social de la Universidad de Deusto, se complementa en este apartado con la aplicación de los principios del modelo al conjunto de actividades que la universidad promueve y desarrolla en materia de emprendimiento, y en concreto a las actividades desarrolladas por la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de Deusto. De esta forma, se aplica una mirada focalizada o de «luces cortas» que permite testar la aplicabilidad del modelo e ir construyendo narrativas propias de impacto asociadas a las diferentes actividades que la universidad desarrolla.

El modelo del impacto de la UD a través de dichas actividades ha permitido identificar seis transformaciones concretas y proponer una estructura propia para la captura, medición y gestión en base a impacto.

CAPÍTULO QUINTO. APLICAMOS EL MODELO. CONOCIMOS NUESTRO IMPACTO

A lo largo de este capítulo se realiza la medición de impacto concreta para las actividades de emprendimiento desarrolladas por la Universidad de Deusto (y en concreto las enmarcadas dentro de la Unidad Innovación y Emprendimiento de esta), en base al modelo definido, para

una selección concreta de indicadores, con el alcance geográfico de la CAPV y en el marco temporal correspondiente a 2015-2018.

Se presentan los primeros resultados de impacto concretos de la Universidad de Deusto con la aspiración de ampliar y complementar este análisis una vez se vayan poniendo en marcha las acciones que permitan hacer operativa la sistemática de impacto.

10. *El contexto en el que operamos: Foco en la CAPV*

Este apartado pretende la contextualización concreta, dado el alcance geográfico definido (focalizado en la CAPV), de aquellos elementos más relevantes para una adecuada y correcta comprensión de los resultados que se deriven de la aplicación del modelo de impacto social. En este caso, se considera relevante realizar una descripción de los principales parámetros que definen a la sociedad vasca, desde la perspectiva demográfica, social y empresarial. Adicionalmente, se realiza una síntesis descriptiva del Sistema Universitario Vasco en el que se encuadra la Universidad de Deusto y, por último, y dado el foco de este trabajo en el ámbito del emprendimiento y la innovación, se recogen algunos datos de interés que describen la situación de la CAPV como territorio emprendedor.

11. *El impacto de las actividades de la Universidad de Deusto en materia de emprendimiento 2015-2018.*

A lo largo de este apartado se realiza la aplicación del modelo definido (en parte, no en toda su extensión) a las actividades de emprendimiento que la UD ha realizado y puesto en marcha, juntamente con otros

agentes, entre el año 2015 y el 2018. La recopilación de la información necesaria para la identificación del impacto se ha basado, además de en fuentes internas, en la realización de dos procesos de trabajo de campo con dos de los colectivos de mayor relevancia para la UD: personas que han asistido a alguno de los programas de capacitación específicos de innovación y emprendimiento así como personas emprendedoras que han desarrollado sus iniciativas en alguna de las dos incubadoras que la UD tiene en dos de sus campus: Bilbao y San Sebastián.

12. *Líneas de trabajo futuras emprendimiento*

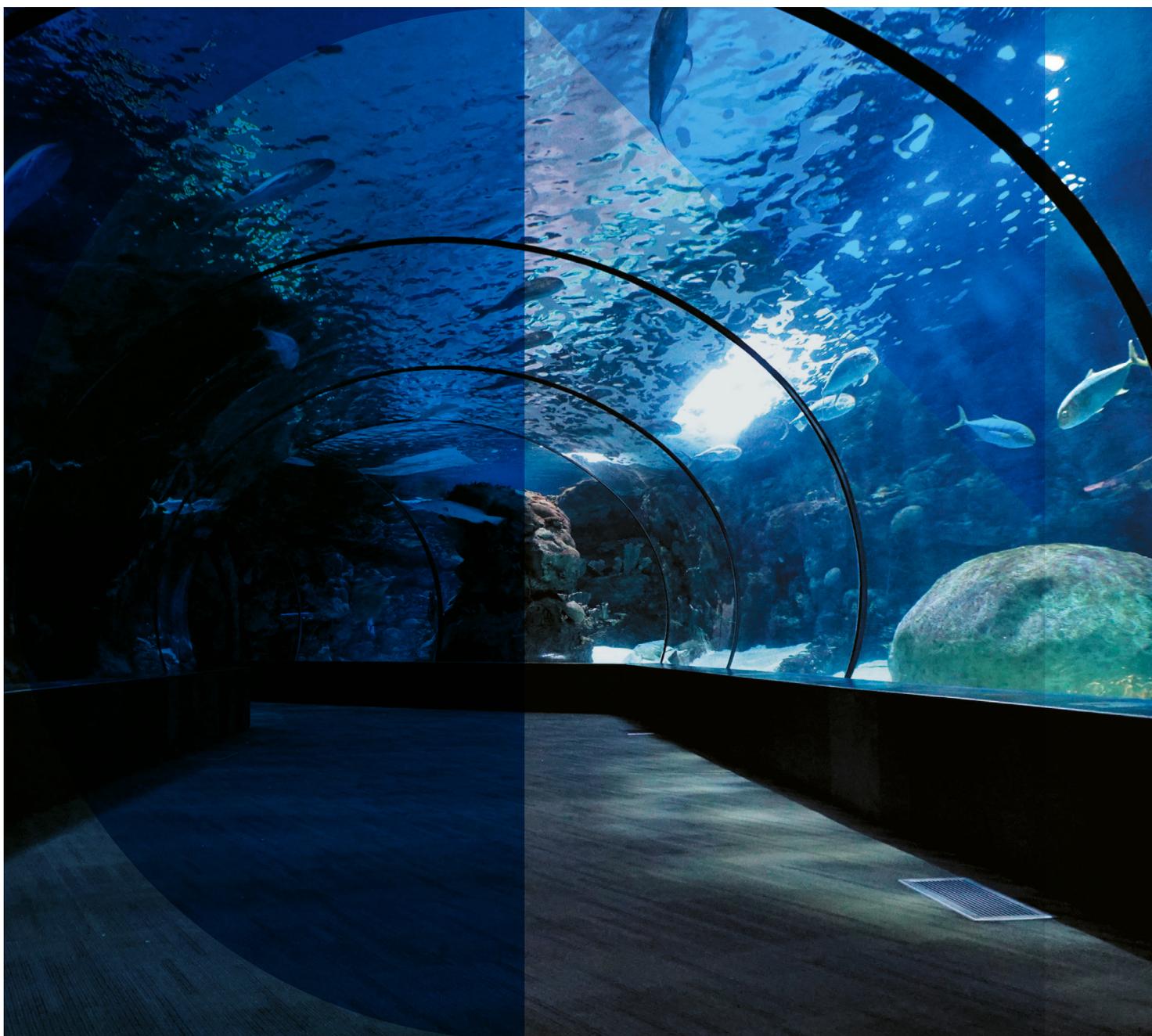
Esta primera aplicación del modelo de impacto ha puesto de manifiesto la necesidad de ir implementando diferentes acciones encaminadas a mejorar la sistemática asociada a la captura, explotación y análisis de la información necesaria para nutrir adecuadamente el modelo de cara al futuro. A lo largo de este apartado se recogen y sintetizan las principales líneas de trabajo propuestas para poder desplegar en mayor integridad y profundidad el modelo propuesto en los próximos años.

ANEXOS

Cuerpo de anexos orientado a complementar la información relativa tanto al proceso de investigación transformadora seguido para su desarrollo durante el año 2019, como a sentar las bases de un lenguaje compartido, así como otra información de interés de carácter metodológico que amplía y complementa los análisis recogidos en el cuerpo principal del documento.

Capítulo segundo

Sentando las bases



2. El contexto global, tendencias y retos

DADA LA RAPIDEZ CON LA QUE SE PRODUCEN LOS CAMBIOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL, LA REFLEXIÓN SOBRE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE DESCRIBEN NUESTRO CONTEXTO Y LAS TENDENCIAS GLOBALES QUE ESTÁN REDIBUJANDO EL MUNDO SON FACTORES RELEVANTES CUYO ANÁLISIS PERMITE NO SOLO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y RETOS PARA LA UNIVERSIDAD EN GENERAL, SINO SITUAR EL MARCO EN EL QUE POSTERIORMENTE DEFINIR EL MODELO DE IMPACTO SOCIAL PROPIO.

La reflexión sobre el impacto social de la Universidad requiere de una adecuada comprensión de la realidad en la que ésta desarrolla su misión, de las variables de contexto más relevantes y de las tendencias de futuro que, afectando a la sociedad en su conjunto, implican claros retos, desafíos y oportunidades también para la universidad como actor social.

A lo largo de este apartado se justifica la importancia de situar adecuadamente el contexto en el que la Universidad opera y se describen las principales tendencias de futuro (en muchos casos realidades ya actuales) que le afectan, para identificar finalmente el conjunto de retos a los que las universidades en general, y la Universidad de Deusto en particular, deberán hacer frente en los próximos años.

2.1.

La importancia del contexto

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) define contexto de la siguiente manera: «entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho». El contexto es importante porque permite identificar y entender los factores que afectan a un hecho específico. El hecho específico que se aborda en este Informe es el impacto social de las universidades y, en concreto, el impacto social de la Universidad de Deusto. Ciertamente hay una serie de tendencias globales que afectan a todas las universidades, tales como los cambios tecnológicos y demográficos, pero el impacto de estas tendencias variará en función del entorno en el que cada universidad desarrolle sus actividades. Lo mismo sucede con los grandes retos sociales: si bien reducir las desigualdades o poder ofrecer

una educación de calidad son retos que atañen a todas las sociedades, el punto de partida y la forma de abordarlos están estrechamente ligados al contexto en el que se manifiestan dichos retos.

El contexto o espacio en que se desarrollan las instituciones, los procesos de innovación, o el crecimiento económico de una comunidad, región o país, empieza a adquirir importancia en las últimas décadas del siglo pasado en disciplinas como la geografía económica y la economía regional y urbana. Hasta entonces la economía convencional parecía considerar que la actividad económica podía desenvolverse en un mundo sin espacio (Orkestra, 2015). Sin embargo, el milagro económico japonés, basado en la capacidad de sus empresas de aprender y de innovar (Freeman, 1987) puso el foco en el papel de la innovación en el desarrollo económico y en como esta podía explicar el mejor o peor desempeño de unos países en relación con otros. El conocimiento se identifica como el recurso más importante para las economías y el aprendizaje como el proceso más importante (Lundvall, 1992). Las universidades, como principales productoras de conocimiento, se convierten en agentes clave para la innovación y el desarrollo económico.

La literatura sobre sistemas nacionales de innovación explicó la innovación como el resultado de procesos interactivos entre empresas, universidades e instituciones públicas que responden a una serie de características nacionales (Edquist, 1997; Freeman, Chris, 1994; Lundvall, 1992; Nelson, 1993). Unos años más tarde la literatura sobre sistemas regionales de innovación puso el foco en las características regionales para explicar por qué las regiones dentro de un mismo país pueden tener un diferente desempeño económico (Cooke et al., 1997; Morgan, 1997). Esta aproximación identificó la importancia de la proximidad para que el conocimiento tácito fluya de unos agentes a otros. La importancia del contexto hace que no tenga sentido diseñar recetas de aplicación general y que

los diferentes agentes, entre ellos las universidades, tengan que adaptar su rol a las características que prevalecen en el contexto en el que desarrollan sus actividades (Tdtling & Trippl, 2005; Laredo 2007). Más aún, incluso dentro de una misma región existen diferencias y es necesario conocer bien los territorios que las componen para diseñar estrategias públicas o privadas, tanto en niveles superiores como en el propio plano territorial (Orkestra, 2015).

Tal y como se señala en la sección introductoria de este Informe, hoy en día la contribución de las universidades a la sociedad no se entiende únicamente en términos de transferir conocimiento para impulsar procesos de innovación y crecimiento económico. Se espera que las universidades contribuyan, a través de todas sus actividades, al desarrollo socioeconómico de las regiones o territorios en los que están enraizadas con el fin último de mejorar el bienestar de su ciudadanía. Como se desprende de lo anterior, dicha contribución variará en función del contexto y del impacto que sobre el mismo tengan las grandes tendencias globales.

Una de las tendencias globales que impacta directamente a las universidades es la creciente condicionalidad asociada a la financiación pública y privada. Cada vez es más frecuente que dicha financiación esté orientada a que las universidades trabajen en alguno de los grandes retos sociales (identificados en una multiplicidad de agendas globales, regionales y locales) y a que demuestren el impacto (positivo) que han tenido sobre los mismos. Las Estrategias de Especialización Inteligente (necesarias para que las regiones obtengan financiación de los Fondos Estructurales de la UE y en las que las universidades juegan un papel importante) o el Programa Horizonte 2020 de la UE (que condiciona la obtención de financiación al desarrollo

de proyectos de investigación orientados a atender los grandes retos sociales que afronta Europa) ilustran dicha condicionalidad. Así las universidades se encuentran hoy en día ante un escenario en el que se espera que desarrollen proyectos que produzcan conocimiento relevante para la comunidad científica internacional y que además tenga impacto a nivel local. Esta expectativa debe venir acompañada de nuevas formas de medición y evaluación.

Cabe señalar que los retos sociales son en gran medida retos complejos. Los retos complejos no tienen una solución única que sea buena o mala, verdadera o falsa. Las soluciones a los retos complejos se tienen que construir entre una diversidad de agentes sociales que no solo aportan conocimientos diferentes, sino que tienen valores y motivaciones diferentes (Costamagna & Larrea, 2017). Las universidades son uno de esos agentes y para poder contribuir a los retos que afrontan sus territorios o regiones tienen que interactuar con esos otros agentes en la definición de dichos retos y en los procesos (de aprendizaje, investigación...) desde los cuáles pueden contribuir a resolverlos. El nivel de imbricación de las universidades en sus comunidades y la cultura de colaboración y cooperación que exista entre los diferentes agentes son factores de contexto que serán determinantes en el impacto social que estas puedan tener en sus territorios.

En la entrevista que se realizó a un grupo de profesionales de la UD (véase anexo 1) se abordó la importancia del contexto. El Recuadro 1 resume la reflexión de las personas entrevistadas.

El siguiente apartado profundiza en las grandes tendencias o retos globales que, en función de las características de cada región o territorio, impactan en el contexto en el

Recuadro 1. ¿Qué elementos de contexto son más determinantes en el rol que debe jugar la UD? ¿En qué medida deben responder a una visión compartida con los principales stakeholders de la UD?

(Bloque A-8 y 9, entrevistas)

Contexto global: la velocidad del cambio tecnológico y los cambios comunicativos; el cambio demográfico, que se manifiesta en el envejecimiento de la población y en la reducción de las tasas de natalidad; los movimientos migratorios; la emergencia medioambiental; agendas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2020 de Naciones Unidas y rankings internacionales como el Times Higher Education (THE), que incide directamente en el rumbo de las universidades.

Contexto de la CAPV: la creciente desigualdad, que se refleja en trabajos precarios, carestía y vivienda; la inmigración y lo que supone en términos de acogida y hospitalidad, así como la reconciliación, que no está terminada.

Contexto de la Obra: los sectores y las plataformas apostólicas; la International Association of Jesuit Universities (IAJU), Unijes y las preferencias apostólicas de la Compañía. Todo ello está considerado en la Iniciativa 2022 de la UD.

Contexto de la UD: el marco de colaboración con el Gobierno Vasco; las características del Sistema Universitario Vasco; el posicionamiento de la UD; unas capacidades instaladas multidisciplinares; un alumnado homogéneo y mayoritariamente local y un claustro alineado con la misión.

Visión compartida con los stakeholders: la reflexión mayoritaria es que hay que trabajar de la mano de los principales stakeholders de la UD. Si bien es necesario transmitir la visión de la UD a los stakeholders para ir más allá de una colaboración en sus proyectos. Así, la UD debe ahondar en la definición de políticas propias ancladas en sus valores que guíen la interacción y las negociaciones con dichos stakeholders.

que operan las universidades creando entornos únicos (glocales) que reclaman estrategias diferenciadas. El apartado décimo de este Informe profundiza en el contexto concreto en el que opera la UD.

2.2.

Las tendencias que redibujan el mundo: Visión 2050

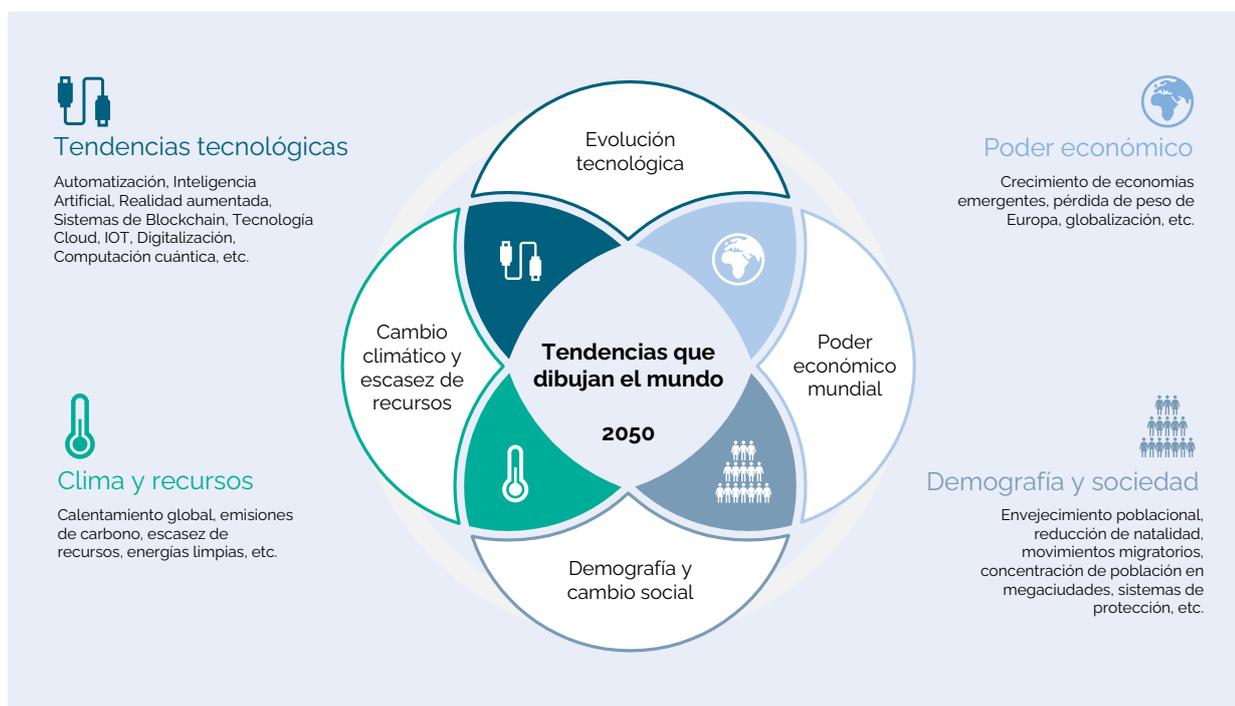
Vivimos una época de cambio y transformación, caracterizada por una complejidad cada vez mayor y una velocidad en el cambio acelerada. Así pues, hoy parece que la única certeza es el cambio: los cambios demográficos están reconfigurando la distribución poblacional mundial, los ciclos tecnológicos son cada vez más rápidos y transformadores, el cambio climático nos presenta grandes desafíos, el entorno geopolítico tiene retos de primer orden, etc. Todo ello en un mundo cada vez más globalizado y diverso. Algunos lo describen como la era de la incertidumbre.

En este contexto, entender las tendencias que explican estos cambios ayuda a comprender y situar correctamente el entorno actual, a identificar oportunidades y a valorar riesgos. Jon Naisbitt (1982) define el concepto de me-

gatendencia como aquellos «procesos transformacionales de largo plazo, alcance mundial, amplio espectro y drástico impacto». Por ello, resulta de interés recapitular dichos impulsores del cambio a efectos de comprender sus consecuencias y extraer reflexiones, considerando que en su identificación y análisis debemos entender que no pueden ser comprendidas de forma aislada. Las interrelaciones entre las diferentes tendencias cada vez son mayores.

Sin ánimo de realizar un análisis exhaustivo y detallado, se puede concluir que las principales megatendencias identificadas por diferentes expertos, *think tanks* u organismos internacionales de referencia (entre otros) se centran en cuatro ámbitos de transformación que afectarán a las sociedades y a economías del mundo globalizado: el avance tecnológico, los cambios sociodemográficos, el cambio en el poder económico mundial y el medio ambiente. De su combinación surgen multitud de escenarios de futuro que pueden aplicarse, entre otros, con una perspectiva sectorial (industria, salud, educación, energía, etc., etc.):

- La rápida evolución tecnológica y el cambio cultural que ha supuesto el acelerado desarrollo tecnológico y la transformación digital está provocando profundos cambios no solo en las organizaciones sino también en la vida de las personas y en el modo en que éstas se relacionan. El avance es tal que ha hecho que conceptos que eran disruptivos hasta ahora (como el *cloud computing* o la automatización) se han convertido en algo relativamente habitual en muy poco es-



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 1. Tendencias que dibujan el mundo (2050)

pacio de tiempo. Este imparable avance prevé que las siguientes fases de la transformación digital estarán impulsadas por tendencias ya conocidas, pero aún con mucho recorrido por delante (tecnologías de telefonía móvil como el 5G/6G, analítica avanzada de datos o la inteligencia artificial y el *machine learning*, como ejemplo).

- Los cambios demográficos tendrán cada vez un mayor impacto social. El envejecimiento de la población, los cada vez mayores y masivos movimientos migratorios, la concentración de la población en ciudades o el empoderamiento de colectivos sociales, son solo algunos ejemplos ilustrativos de esta tendencia.
- Por otra parte, el poder económico mundial está siendo sometido a tensiones derivadas de la pérdida de peso de los líderes más tradicionales en favor de países emergentes con potencial de crecimiento y recursos, que hoy representan ya más del 80% del crecimiento económico global. Para el 2050 se estima que seis de las siete mayores economías del mundo podrían ser países emergentes.
- La preocupación por el medio ambiente ha adquirido en los últimos años carta de naturaleza. La inquietud por las consecuencias del cambio climático se ha situado en las agendas de los líderes mundiales y se está incrementando cada vez más la conciencia social sobre la conservación del planeta. Ello nos conmina a tomar decisiones y a utilizar los medios a nuestro alcance para evitar, y en la medida de lo posible revertir su deterioro.

2.2.1.

Tendencias relacionadas con el avance tecnológico

La tecnología está sometida a un avance imparable que afecta a multitud de campos, de una manera muy transversal, y tiene un enorme potencial multiplicador fundamentalmente por la capacidad de integración de unas tecnologías con otras. Se dice que estamos viviendo una nueva era, la cuarta revolución industrial (término acuñado por Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, en el contexto de la edición del Foro Económico Mundial 2016).

Según el Foro Económico Mundial, esta cuarta revolución industrial (4IR) se caracteriza por una gama de nuevas tecnologías que fusionan los mundos físico, digital y biológico, impactando en todas las disciplinas, economías e industrias, e incluso desafiando ideas sobre lo que significa ser humano. Y entiende que nos llevará a una «era de

innovación rápida, catalizada por las infotecnologías y por nuevos avances biotecnológicos, que maximizarán el potencial humano (*healthcare & biotech*) aportando nuevas habilidades físicas y cognitivas en el ser humano y contribuirán así a alargar la vida. Nuestros sistemas de salud, transporte, comunicación, producción, distribución y energía –entre otros– se transformarán completamente. En las infotecnologías, será clave la adopción de la tecnología 5G, la robótica y el desarrollo de la inteligencia artificial (IA), entre otros instrumentos».

Estos avances tecnológicos tienen un enorme potencial transformador. Algunos de los cambios que estamos viendo ya hoy ilustran su magnitud:

- La automatización y su efecto en el empleo. Según la RAE, la automatización, definida como acción o efecto de automatizar, es la aplicación de la automática, «ciencia que trata de sustituir en un proceso el operador humano por dispositivos mecánicos o electrónicos». Se da por hecho así, que en muchas industrias determinadas actividades, funciones o tareas que están siendo desempeñadas por personas serán (de facto en algunos casos ya lo están siendo) reemplazadas por máquinas, que serán capaces de aprender (gracias a la inteligencia artificial) a una velocidad mayor que las personas. Se plantea por lo tanto un desafío de gran magnitud asociado a la evolución de la inteligencia artificial en los próximos años.

En 2018, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) analizó el riesgo para el empleo que suponía la automatización, y concluyó que el 14% de los empleos en los países de la organización eran «altamente automatizables» y otro 32% «podría afrontar cambios sustanciales en la forma de llevarse a cabo». No obstante, el estudio también apuntaba que además de los empleos que dejarán de ser necesarios, las nuevas tecnologías crearán otros (indicando que el 75% de las profesiones del futuro aún no existen o se están creando). Su actualización en 2019 muestra un avance claro en esta tendencia en solo un año, indicando que más de la mitad de los puestos de trabajo en España se van a ver notablemente afectados por la automatización y la digitalización laboral: el 21,7% está «en riesgo de desaparecer» por la automatización y el 30,2 % puede sufrir «cambios significativos».

- Los datos se han convertido en el petróleo de esta era y están creciendo con una velocidad exponencial, gracias al desarrollo del Internet de las Cosas, la explosión de dispositivos y la mejora y rapidez en la conectividad entre otros. El mundo actual es un mundo hiperconectado, entre personas y entre dispositivos.

Según un informe de McKinsey (*Where machines could replace humans and where they cant yet*, 2017)

se espera que la cantidad total de datos se multiplique por 10 para 2025. Es cada vez más necesario poder procesarlos de una forma eficaz, rápida y eficiente (Big Data, analítica aumentada, computación cuántica, 5G, 6G, etc.). En este contexto, ha aparecido como una cuestión nuclear la seguridad de los datos y de las comunicaciones y la privacidad de los usuarios en el mundo digital (ciberseguridad, identidad digital, etc).

En cuanto a la densidad de dispositivos, ésta se ha multiplicado por cuatro en menos de seis años, hasta llegar en el 2020 a un total estimado por Garner de 26 billones de dispositivos activos. Estos además tienen cada vez más capacidad de interacción conjunta gracias a la aplicación integrada con otras tecnologías. Hay muchos ejemplos en este ámbito; por citar uno, un equipo de investigadores defiende que el futuro 6G permitirá que diferentes agentes de inteligencia artificial colaboren: por ejemplo, los coches autónomos se coordinarán para mejorar sus rutas (MIT Technology review).

Esta capacidad de conexión también afecta a las personas a través del auge de las redes sociales como canal o plataforma dominante para la comunicación, lo que ha introducido nuevos retos en clave de relación, gestión de la privacidad o de ética digital entre otros, como se ha adelantado anteriormente.

- La aplicación de las nuevas tecnologías a la industria. Las nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet de las Cosas (IoT), están en la base de esta concepción ya asentada en la actualidad y denominada Industria 4.0 que camina hacia una mayor integración de lo físico con lo virtual y que está suponiendo verdaderas revoluciones en los modelos de negocio y en los procesos de diseño, fabricación y distribución. Como un caso ilustrativo, derivado de la manufactura aditiva, se estima que los consumidores podrán ahorrarse en un futuro próximo entre un 80%-90% de los costes de compra a través de la adquisición del derecho para fabricar un producto en el hogar.

Resulta evidente por lo tanto que el desarrollo tecnológico forma ya parte consustancial a nuestras sociedades, se ha integrado en nuestras vidas y nos ha traído indudables ventajas. Somos, como sociedad, conscientes de las enormes oportunidades que se derivan de él, pero también debemos serlo de los riesgos que puede tener su no control, por los efectos negativos que pueda ocasionar. En este sentido, su humanización resulta imprescindible, y así la ética digital adquiere enorme relevancia, como forma de evitar usos indebidos que puedan lesionar la privacidad, la reputación e incluso la dignidad del ser humano.

2.2.2.

Demografía y cambio social

La evolución demográfica de la población mundial ocupa en la actualidad un importante espacio derivado de los retos que esta supone tanto para las sociedades actuales como para la sostenibilidad del planeta. Así como en el ámbito tecnológico se hace una referencia constante a la velocidad con la que se producen las evoluciones tecnológicas, se podría realizar un paralelismo con la evolución de la demografía mundial. Un análisis desde una perspectiva histórica permite observar cómo ha ido disminuyendo el tiempo transcurrido para que la población mundial se duplique (mientras que hicieron falta 1.200 años para pasar de 500 millones de habitantes en el año 600 a 1.000 millones de habitantes en el año 1.800, solo hicieron falta 130 años para llegar a los 2.000 millones de habitantes en el año 1930; a partir de este año se produce una explosión demográfica sin precedentes que lleva a duplicar la población en 46 años, hasta alcanzar los 4.000 millones de habitantes en el año 1976. En 2019, 43 años después, la población era de 7.600 millones de habitantes).

Así, se constata por lo tanto que la población mundial sigue en aumento, aunque esté cada vez más envejecida. Según un estudio recientemente publicado por la ONU (Perspectivas de la Población Mundial 2019), en 2018 por primera vez en la historia las personas de 65 años o más a nivel mundial han superado en número a los niños menores de cinco años, y estima que para 2050 la población mundial habrá alcanzado los 9.700 millones de personas, 2.000 millones más que en la actualidad.

Resulta de interés reflexionar con mayor detalle sobre estas estimaciones ya que estos cambios demográficos traerán consigo significativos cambios sociales en los próximos años:

- El crecimiento de la población mundial se concentrará en países en desarrollo. Para 2050 la población de África Subsahariana podría duplicarse y la India superaría a China como el país más poblado. Este crecimiento presenta desafíos adicionales en términos de la lucha contra la pobreza, la igualdad, el hambre y la desnutrición, y la cobertura y la calidad de los sistemas de salud y educación, entre otros.
- Paradójicamente, la población cada vez estará más envejecida, incrementándose la esperanza de vida mundial de los 72,6 años en 2019 a los 77,1 para 2050.

Japón es hoy el único país donde el 30% de su población es mayor de 60 años. Según las previsiones en 2050 esta será la situación para 55 países. Y España será el segundo país del mundo tras Japón con las mayores ratios del mundo de dependencia entre mayores de 65 años y potenciales trabajadores (Pension at a glance, OCDE). Cada

vez se vive más, lo que introduce tensiones en el sistema de bienestar y tiene consecuencias evidentes a nivel económico (sanidad, protección social o pensiones principalmente). De manera ilustrativa, según el Foro Económico Mundial, el gap en los sistemas de jubilación, para las 8 principales economías del mundo está creciendo a razón de 28 mil millones de USD cada 24 horas y podría alcanzar los 400 billones de USD en 2050. Esta cifra es cinco veces el tamaño de la economía mundial actual.

Esta lógica de la evolución plantea la necesidad de establecer un diálogo básico para el progreso entre las generaciones más jóvenes y las más envejecidas. Según José Luis Larrea, (La competitividad revisitada, 2019) «el diálogo entre la experiencia y la creatividad, la madurez y la juventud, está en la base de todo proceso de innovación social que aspire a ser sostenible y sostenido en el tiempo».

- La migración se ha convertido en un componente importante del cambio poblacional en algunos países, haciendo necesario afrontar tres retos principales: la integración, la multiculturalidad y la convivencia. Hoy más de 60 millones de personas están desplazadas, el mayor número de la historia y se prevé que para 2050 más de 200 millones podrían tener que desplazarse como consecuencia del cambio climático.
- Una última reflexión en este punto conecta esta tendencia con el creciente incremento en tamaño de las ciudades. Algunos las han denominado «megaciudades» (aquellas que superan los 10 millones de habitantes). Hoy más de la mitad de la población mundial vive en ciudades, y se prevé que para el 2030 lo hagan dos tercios. Quizás irónicamente, mientras el mundo se vuelve cada vez más hiperconectado, y más globalizado, la población se está concentrando en grandes áreas urbanas: mientras en 1950 el 30% de la población vivía en áreas urbanas, hoy lo hacen el 55% y se prevé que llegue al 68% para 2050 (según datos de las Naciones Unidas). Como consecuencia, el tamaño de éstas está creciendo: en 1990 había en el mundo solo 10 megaciudades; en 2030 la ONU estima que serán 43. Los desafíos a los que se enfrentan las megaciudades del mundo son enormes: vivienda, contaminación, transporte, infraestructuras, desigualdad y cohesión social entre otras que requerirán de soluciones creativas.

2.2.3.

Cambio en el poder económico mundial

En las últimas décadas se han producido numerosas transformaciones en el ecosistema de relaciones entre las

distintas economías mundiales: desde 1990 las economías emergentes han experimentado tasas de crecimiento sustancialmente superiores a la de los países avanzados y hoy son los responsables de aproximadamente el 80% del crecimiento económico global.

En términos de futuro, diferentes estudios estiman que en veinte años la economía mundial podría duplicar su tamaño (de nuevo aparecen la velocidad y el crecimiento rápido como variable constante). Este fenómeno estará impulsado en gran medida por los mercados emergentes y los países en desarrollo, con el crecimiento de las economías del E7 (Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía) a una tasa anual promedio de alrededor de 3,5% en los próximos 30 años, en comparación con solo un 1,6% para las naciones avanzadas del G7 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos), según el informe *The long view: how will the global economic order change by 2050?* (PWC, 2017).

Algunas implicaciones para la reflexión:

- La participación de la UE en el PIB mundial podría caer por debajo del 10% para el año 2050.
- China ya ha superado a los Estados Unidos como la mayor economía en función del PIB y podría ser la de mayor valor a tipos de cambio de mercado antes de 2030. Para finales del año 2019 se esperaba que se convirtiera en el mayor usuario del sistema internacional de patentes.
- India podría superar a los Estados Unidos para 2050 y quedar en el segundo lugar e Indonesia podría avanzar al cuarto lugar, lo que relegaría a economías avanzadas como las de Japón y Alemania.
- Argentina se mantendrá como la tercera economía más grande de Latinoamérica.
- No obstante, las economías avanzadas de hoy continuarán registrando los ingresos promedio más altos (en términos de PIB per cápita)

Si bien se proyecta que el crecimiento global disminuirá a medida que las poblaciones vayan envejeciendo y los países emergentes se conviertan en economías maduras, el ritmo de crecimiento de la población estará en centro del cambio económico. Así, se puede pensar que, si la convergencia tecnológica en estos países es cada vez más rápida, se irá produciendo una convergencia en términos de productividad per cápita con los países más desarrollados. Si esto es así, el porcentaje de población marcará tendencialmente el porcentaje del PIB mundial pudiendo provocar que las potencias demográficas se conviertan en potencias económicas.

2.2.4.

Medio ambiente, cambio climático y escasez de recursos

La relación del ser humano con el medio ambiente siempre ha existido ya que es de éste de donde obtiene todos los recursos para su subsistencia. Sin embargo, en los últimos tiempos, y como consecuencia (fundamentalmente) del enorme crecimiento de la población mundial y del aumento de las necesidades derivadas de ella (alimentación, energía o agua entre otras) se han producido importantes (y en algún caso irremediables) daños en el medio ambiente planetario. El impacto del cambio climático provocado por el calentamiento global es una cuestión ampliamente estudiada en los últimos años: así, por ejemplo, 16 de los 17 años más calurosos desde que hay registros han ocurrido desde 2001. Pero va más allá, se siente en todas partes y está teniendo consecuencias muy reales en la vida de las personas: la ONU ha estimado que en la actualidad hay 1.500 millones de personas en la zona roja de los impactos climáticos relacionados con los océanos y el agua.

La conciencia sobre la escasez de los recursos hace imprescindible y estratégico el planteamiento de políticas de protección medioambiental. El agua está en el epicentro del desarrollo sostenible y es fundamental para el desarrollo socioeconómico, la energía y la producción de alimentos, los ecosistemas saludables y para la supervivencia de los seres humanos, forma parte crucial de la adaptación al cambio climático, y es el vínculo entre la sociedad y el medioambiente.

Según la ONU, el agua es conjuntamente responsable de alrededor del 90% de los desastres naturales hoy, y su escasez será un problema grave en el futuro, ya que solo el 60% del agua necesaria estará disponible para 2050. La FAO predice que en 2050 los actuales sistemas de agricultura no serán capaces de proveer de la suficiente comida. Por otra parte, las emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto de invernadero se han disparado desde la revolución industrial y no muestran signos de descenso. Y la destrucción de los ecosistemas marinos provoca que los océanos pierdan su capacidad como «sumideros de carbono», además de que progresivamente el océano se está acidificando lo que conlleva muertes y enfermedades de la flora y fauna marina. Estos son algunos ejemplos que permiten vislumbrar unos riesgos en el medio ambiente que comprometen la sostenibilidad de la vida futura en el planeta.

Todo ello ha hecho que exista una conciencia cada vez más plausible sobre la necesidad de aumentar los esfuerzos colectivos para contener el cambio climático y evitar escalar el daño, asumiendo compromisos a nivel internacional. Esto implica poner en marcha medidas dirigidas a

combatir el cambio climático y ofrecen la posibilidad de entender dichas medidas como una valiosa oportunidad para garantizar un desarrollo mundial sostenible para todos. Debemos ser capaces como sociedad de colaborar con otros para la puesta en marcha de acciones que nos ayuden a conservar y preservar nuestro planeta, en un ejercicio de responsabilidad y compromiso compartidos.

2.3.

Retos derivados de la nueva realidad para las universidades

En el apartado anterior se han recogido de manera sintetizada las principales tendencias que reflejan la velocidad a la que este mundo global está cambiando. Y las universidades no son ajenas a dicho cambio: nuevos actores, diferentes alumnos, nuevos roles (participantes, profesores, colaboradores, etc.), nuevos modos de enseñanza-aprendizaje, nuevos empleos, nuevos retos. Y no solo hay que adaptarse, sino en la medida de lo posible, anticiparse. Así, la capacidad de innovación de la universidad será clave para afrontar los desafíos de este tiempo.

De esta manera, una mirada a la realidad y a los retos que las tendencias plantean a la universidad permiten identificar diferentes desafíos que estas suponen para las universidades con carácter general, siendo los más analizados los siguientes (ver figura 2):

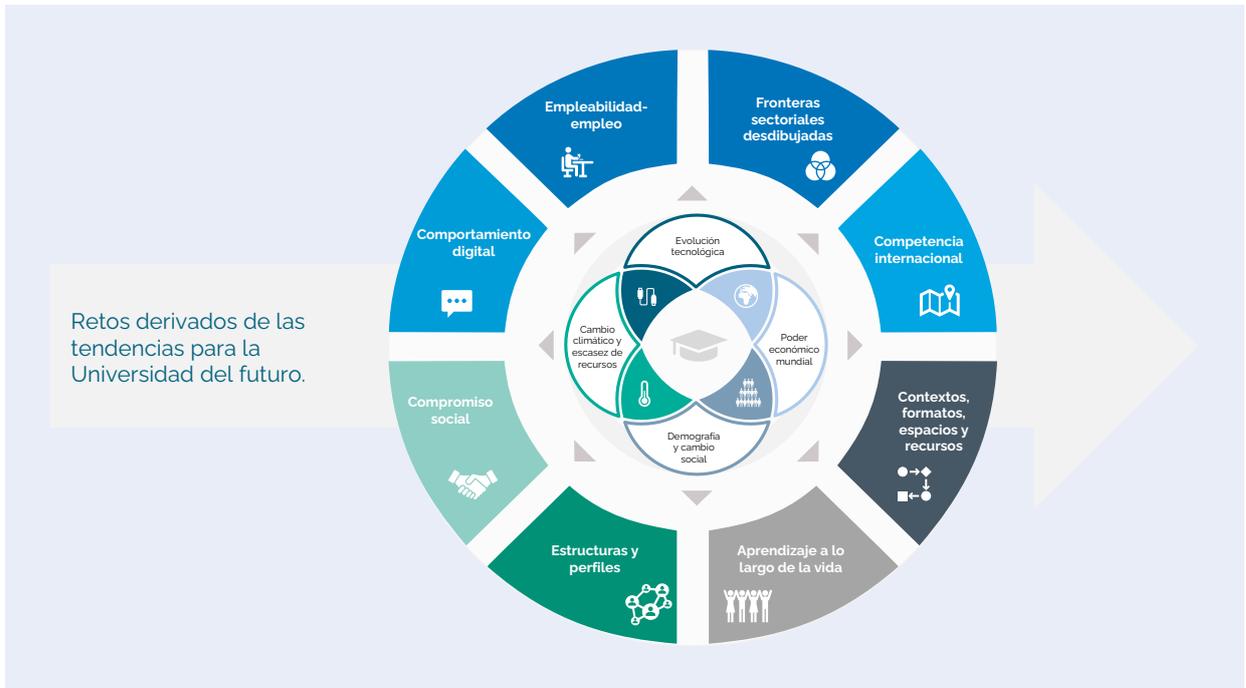


De una parte, la evolución tecnológica y la necesidad derivada de desarrollar nuevas competencias profesionales tiene una clara afición tanto en la naturaleza del empleo como en la propia empleabilidad.

A medida que cambian los espacios y las formas de trabajo, también lo hacen las demandas de nuevas capacidades y competencias para dar respuesta a las mismas. Asegurar que se cubren estas demandas en un mundo tan rápidamente cambiante es altamente retador. Aún hoy, y de acuerdo con el informe de *Education at a glance* (OCDE, 2019) menos del 15% de nuevos alumnos se matriculan en estudios relacionados con la ingeniería y menos del 5% lo hacen en tecnologías de la información y las comunicaciones. Pero además de las competencias en las áreas conocidas como STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas por sus siglas en inglés) cada vez es más importante conjugar estas en tándem con las llamadas habilidades blandas no-cognitivas (que incluyen la madurez emocional, empatía, relaciones interpersonales o comunicación verbal y no verbal, memoria, atención o planificación entre otras). En esta línea, y para que la tec-

nología sea realmente capaz de mejorar nuestro mundo, la ética resulta fundamental. Es necesario enfocar la educación hacia los valores y las humanidades como ejes prioritarios que permitan caminar hacia una sociedad más justa y equilibrada.

El futuro del trabajo, como ha permitido vislumbrar el análisis de las tendencias, se augura radicalmente diferente, impulsado en gran medida por la «economía de las máquinas», pero no en exclusiva: el cambio en el mercado laboral también estará determinado por la evolución



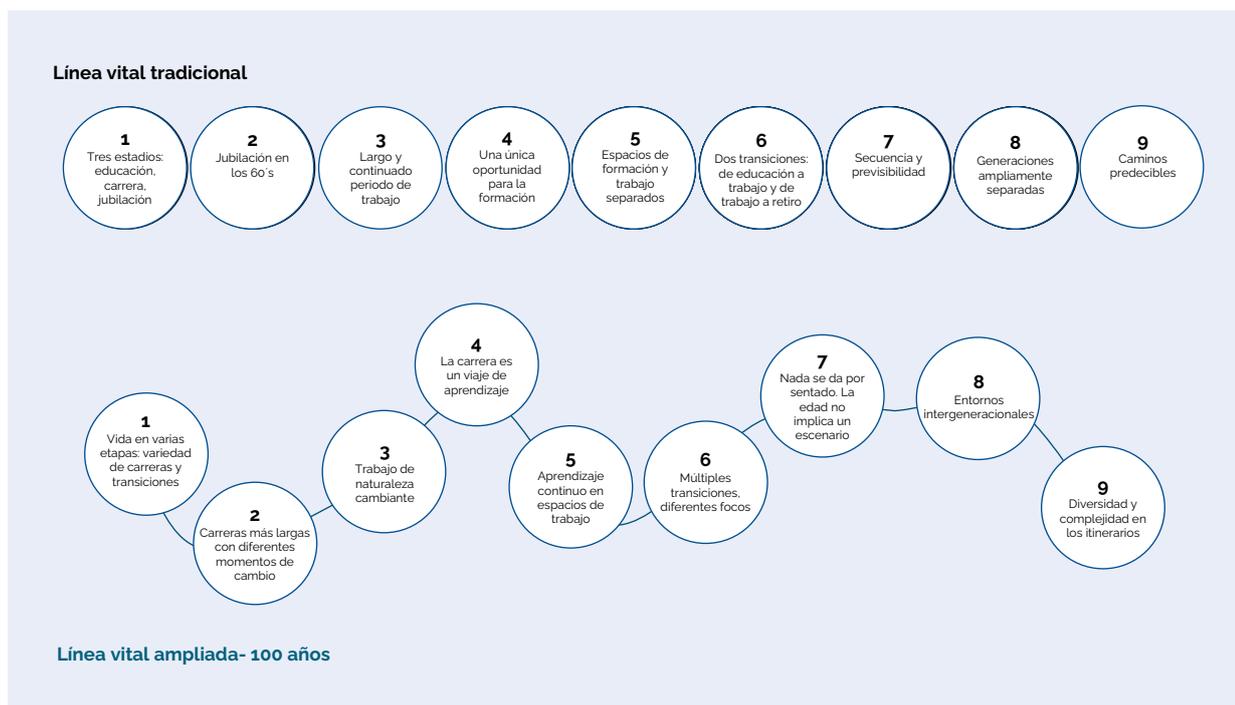
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 2. Retos para la Universidad del futuro



Fuente: Elaboración propia (Orkestra).

Figura 3. Nuevas formas de empleo



Fuente: Elaboración en base a estudio de Deloitte.

Figura 4. Evolución del ciclo vital de la persona

en la forma de establecer las relaciones entre empleadores y empleados (Larrea, 2019). Las formas de empleo serán cada vez más diversas, ganando protagonismo opciones en las que hay más preferencia por formatos que potencian la libertad y autonomía (ver figura 3). Este contexto parece propicio al desarrollo del espíritu emprendedor, lo que sitúa la necesidad de fomentar una cultura emprendedora e innovadora como un reto a trabajar más profundamente por parte de las universidades.



En esta realidad cambiante, las personas necesitan estar permanentemente aprendiendo, actualizando y ampliando sus conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y competencias para garantizar un desarrollo personal y profesional satisfactorio a lo largo de una vida cada vez más longeva y activa.

Hoy existe ya una necesidad incuestionable de asumir la responsabilidad personal del propio aprendizaje de por vida, tanto para el desarrollo profesional como personal, necesidad que se acentúa por la mayor esperanza de vida y el consecuente alargamiento de la vida laboral, así como por los cambios en el empleo y en las relaciones socio-laborales. Así, esta responsabilidad debe ser también compartida entre todos los agentes implicados (empleadores, gobiernos y sector educativo). También parece claro que a lo largo de su vida muchas personas necesitarán recibir apoyo durante períodos de transición laboral o en fases de recualificación y/o perfeccionamiento (es una necesi-

dad manifiesta ya en la actualidad). Es evidente que ese desarrollo, en sus fases más iniciales, se focaliza en gran medida en el itinerario que las personas realizan a través del sistema educativo, primero en la educación básica y después en la formación superior. Sin embargo, cada vez tiene un mayor papel la demanda de formación universitaria como complemento formativo para facilitar el desarrollo profesional. Aquí radica el reto para el conjunto de agentes sociales, de hacer realidad una cultura de aprendizaje a lo largo de la vida. La universidad, como actor relevante del sistema educativo no es ajena a este reto, que, en cualquier caso, es compartido entre los agentes económicos y sociales y requiere de la búsqueda de espacios de participación y cooperación entre los diferentes agentes (figura 4).



Relacionado en cierta manera con lo anterior, se observa que las fronteras en el propio sector educativo se están desdibujando, en parte como consecuencia de la tecnología, pero también como consecuencia de la adaptación y evolución de los diferentes agentes (del sector educativo, pero también empresarial, social o gubernamental).

La tecnología está impulsando la convergencia en casi todas las industrias, a medida que a través de estos cambios se están reconfigurando cadenas de valor y democratizando la información. Para las universidades, esta convergencia es anuncio de amenazas competitivas de nuevos

entrantes con modelos de negocio disruptivos, ya que la rápida evolución de la demanda está propiciando que algunas instituciones promuevan vías flexibles hacia la educación terciaria y busquen asociaciones con otros actores del entorno. Así aparece la oportunidad de incrementar la colaboración con otros agentes orientada a definir currículos conjuntos (modularidad en el diseño por parte del estudiante de grados multidisciplinarios entre diferentes universidades), los puentes entre diferentes niveles formativos, o el desarrollo de nuevas formas de investigación e innovación en cooperación, entre otros.



Las amenazas competitivas tienen además un alcance mundial derivado de los procesos de globalización e internacionalización que afectan también a la demanda de estudios superiores.

Se está produciendo un crecimiento de la población mundial matriculada en estudios terciarios y una cada vez mayor movilidad internacional de estudiantes, que en su mayoría provienen de países asiáticos (el 56% del total según la OCDE) y se concentran en cinco países, mayoritariamente angloparlantes: Australia, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido y Japón. Si se mantiene esta tendencia, y considerando las previsiones de crecimiento demográfico en países asiáticos, se visualizan claras oportunidades derivadas de estos movimientos para estas geografías, pero grandes retos para otras ya que Europa es más endógena: los estudiantes europeos prefieren circunscribir su movilidad a países de la Unión Europea.



Así mismo, entre estos desafíos se encuentra la necesidad de considerar el modo en el que la digitalización empodera a los estudiantes, convirtiéndolos en «consumidores» de servicios educativos.

Como casi todas las actividades relacionadas con el consumo, la propia formación está transitando hacia el reino digital (a través de la web, los móviles, las redes sociales, la realidad mixta o virtual) y así los nativos digitales están desarrollando nuevos comportamientos de aprendizaje y nuevas expectativas. De esta manera, el modo de aprender y de enseñar está cambiando gracias a la tecnología habiendo aparecido nuevas modalidades de estudio como el *mobile-learning* (referido al aprendizaje a través de dispositivos móviles) o el *blended-learning* (referido a la combinación de aprendizajes en entornos físicos y virtuales). El incremento de oferta educativa en estos nuevos formatos y la flexibilidad que suponen estos procesos de aprendizaje son dos de las principales razones que explican el crecimiento de estos, si bien la demanda de los estudiantes sigue superando la oferta. Esta parece ser la opción preferencial para el 42% de los futuros estudiantes, frente al 22% de los estudiantes que en la actualidad

reciben formación on-line (Según informe *Can the universities of today lead learning for tomorrow? The University of the Future*. EY)



La evolución tecnológica, las necesidades y expectativas de los futuros estudiantes, el cambio en los espacios de aprendizaje, las necesidades de capacitación de un profesorado al servicio de los procesos de aprendizaje de estudiantes de nuevas generaciones, la aparición de nuevos contextos pedagógicos, y/o modelos y estrategias de aprendizaje, y un largo etcétera suponen un importante desafío de adaptación para la universidad.

Así, la flexibilidad y rapidez de adaptación (en términos de innovación educativa, mayor proximidad con los agentes económicos y sociales, especialización, conocimiento compartido, aprendizaje virtual, y otras múltiples respuestas) son clave para la universidad del futuro.



La universidad está al servicio de la sociedad; ser fiel a su identidad implica estar abierta y ser permeable a sus necesidades, problemas y desafíos. En definitiva, actuar desde el compromiso.

En este contexto, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 ha supuesto un impulso global para alinear los compromisos de conjunto de actores sociales que avanza por diferentes vías para evitar que el mundo no colapse. La universidad debe reforzar su papel como agente dinamizador del necesario cambio social para alcanzar los objetivos planteados en la agenda, aprovechando el impulso de la agenda que incluye por primera vez el acceso inclusivo y equitativo a la educación superior de calidad como una de las metas a conseguir. También por primera vez, se menciona explícitamente a la ciencia como uno de los motores generadores del conocimiento necesario para conseguir algunos de los ODS. Pero, además, la universidad debe ser capaz de identificar, evaluar y comunicar su contribución real al desarrollo sostenible. El apartado cuarto de este Informe aborda el papel que la universidad puede jugar como agente de transformación en la sociedad.



Todo lo anterior lleva a la necesidad de reflexionar sobre la capacidad de transformación de la propia universidad, para lo cual es imprescindible asumir modelos de innovación basados en el aprendizaje permanente. Y esto conecta, desde una perspectiva de contexto más global, con la necesidad que tenemos como sociedad de transitar desde la llamada sociedad del conocimiento a la sociedad del aprendizaje (Larrea, 2017).

La universidad por lo tanto para ser una universidad que aprende necesita reflexionar sobre su propia organización, ir transformándose y avanzando hacia una perspectiva más relacional. Así, se dará lugar a nuevas maneras de afrontar los procesos de aprendizaje (formación o investigación), relacionándose de nuevas o más estrechas formas

con los actores económicos y sociales o incorporando nuevos perfiles en la organización entre otros. Igualmente, se necesita avanzar hacia una mayor transdisciplinariedad, tanto hacia dentro asumiendo nuevos desafíos en el gobierno y organización de las propias universidades, como hacia fuera, desde la cooperación con otros.

3. Hacia un bienestar inclusivo y sostenible

EL PLANTEAMIENTO DE CÓMO LA UNIVERSIDAD CONTRIBUYE AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD OBLIGA A REFLEXIONAR SOBRE EL PROPIO CONCEPTO DE BIENESTAR Y ENTENDER LAS DIMENSIONES DE LAS QUE SE COMPONE PARA PODER REFLEXIONAR SOBRE AQUELLAS EN LAS QUE LA UNIVERSIDAD PUEDE TENER UN MAYOR IMPACTO.

El apartado anterior da cuenta de las tendencias que están redibujando el mundo y a las que las universidades no son ajenas. De ellas se deduce la expectativa de que las universidades contribuyan proactivamente a abordar los grandes retos sociales que afronta la humanidad, convirtiéndose en agentes de transformación. Por ello muchas universidades están impulsando procesos de reflexión sobre el papel que desempeñan y el valor que aportan a sus comunidades o regiones. No obstante, más allá de los retos o problemas concretos sobre los que haya que trabajar de forma más inmediata este Informe aborda también la mirada de las universidades en el largo plazo. Desde ahí, su aportación más importante sería la contribución al logro de una sociedad caracterizada por un bienestar inclusivo y sostenible. Generar una definición compartida de lo que es el bienestar inclusivo y sostenible como fin último de la tarea de transformación de las universidades no es tarea fácil, pero es necesaria. Una visión compartida al respecto entre los agentes sociales es fundamental para dirigir los esfuerzos de transformación.

Cabe recordar, a este respecto, las declaraciones del Padre General Arturo Sosa SJ, en la Asamblea Mundial de Instituciones Jesuitas de Educación Superior que se celebró en la Universidad de Deusto en 2018:

«La Universidad es ese espacio plural en el que se crean las condiciones para el diálogo y la comprensión en profundidad de los procesos históricos, personales e intelectuales. Es un espacio privilegiado para el ejercicio de la libertad humana. Libertad para buscar y hallar a través de la investigación y la docencia los caminos de la transformación social».

El trabajo de que da cuenta este apartado se ha desarrollado a partir de una revisión y discusión de la literatura sobre bienestar y de los principales índices y modelos que abordan su medición.

3.1. Qué es el bienestar inclusivo y sostenible

Como marco para el presente informe se considera la reflexión elaborada desde Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (iniciativa de la Universidad de Deusto, a través de la Fundación Deusto) en colaboración con un grupo de universidades jesuitas (Orkestra, 2020) sobre lo que debe entenderse por bienestar inclusivo y sostenible (la información completa aparece publicada en el cuaderno de Orkestra 1/2021):

«El bienestar inclusivo y sostenible es el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y puedan desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta».

A continuación, se presentan las claves y los planteamientos en los que descansa esta definición.

El bienestar es el resultado de un proceso

El bienestar es el resultado de un proceso: de las decisiones y estrategias de múltiples actores (empresas, gobiernos, universidades, organizaciones sociales, etc.) y personas que influyen mutuamente unas en otras (sistémico). Además, estas estrategias van evolucionando de forma dinámica en el tiempo y tienen una incidencia a corto, medio y largo plazo.

El bienestar es equitativo

Las personas pueden diferenciarse por cualidades innatas (sexo, raza...) o por opciones personales (religión, adscripción política...). A su vez, tienen diferentes ámbitos de relación (familiares, laborales, sociales...) que las integran en distintos colectivos. Cuando decimos que el bienestar debe incluir a todas las personas que forman parte de una sociedad nos referimos a que debe ser equitativo, sin que se generen grandes diferencias en cuanto a las oportunidades según esas características o según su edad. Por otro lado, todos los colectivos, cada uno desde su ámbito y estrategias, deben contribuir a ese bienestar inclusivo y sostenible.

En línea con esto, en muchas de las definiciones de bienestar se enfatiza que el bienestar debe ser inclusivo. Según el enfoque del Haas Institute de la Universidad de Berkeley (Menéndez et al. 2018), el bienestar inclusivo es el acceso al poder y los recursos públicos y privados, y a la mejora, a través de su progreso, de la forma en que la sociedad ve a los miembros marginados del grupo.

La inclusión se realiza cuando los grupos históricamente marginados se sienten valorados, cuando se respetan las diferencias y cuando se satisfacen y reconocen las necesidades y derechos básicos y fundamentales, en relación con los grupos dominantes de esas sociedades: el foco está en los grupos sociales en lugar de los individuos, ya que la marginalidad a menudo ocurre como resultado de la membresía del grupo.

Esta definición la operacionalizan poniendo el foco principalmente en el desempeño de los grupos según el género, la raza, el origen étnico, la religión y la orientación sexual. Este enfoque no puede explicar plenamente los aspectos no cuantificables o más cualitativos de la pertenencia y la inclusión.

Junto a este enfoque hay otros como el de Ipsos Public Affairs (IPSOS, 2018), que relaciona al bienestar como la conjunción de diferentes constructos formados por: la inclusión religiosa (donde se cuestionan temas relacionados con la práctica de las cinco principales religiones en el mundo –cristianismo, islamismo, judaísmo, budismo e hinduismo– y la elección del ateísmo), la inclusión migratoria (la condición de nacional al asumir la nacionalidad del país donde se encuentra, la condición de ser trabajador formal o no, la fluidez al expresar la nueva lengua adquirida, el tiempo de estancia en el país de residencia, su relación de pareja con una persona natural del lugar donde reside, etc.) y la inclusión por otras características (afinidad sexual, ex convicto, extremista en términos políticos, etc.).

Bienestar es que todas las personas tengan cubiertas sus necesidades de forma integral

El bienestar supone que todas las personas tengan cubiertas de forma integral sus necesidades humanas. Entre las necesidades humanas hay algunas que son comunes a todas las personas, pero hay otras que varían según el contexto en el que se encuentre la persona o según las características personales que se han especificado previamente.

Así, aunque para que una persona tenga cubiertas de forma integral sus necesidades, debería tener cubiertas estas dimensiones, su expresión varía en función de sus características y del contexto en que se encuentre la persona o la comunidad.

En esta línea, el Índice Canadiense de Bienestar (2016) define el bienestar como la presencia de la calidad de vida más alta posible en el sentido más amplio de la expresión, focalizada, pero no necesariamente de forma exclusiva en: buenos estándares de vida, salud vigorosa, un medio ambiente sostenible, comunidades con vitalidad, una población educada, un balance equilibrado del uso del tiempo, altos niveles de participación democrática, y acceso y participación en el ocio y la cultura¹.

Según la organización The Social Progress Imperative (Porter y Stern, 2014), el progreso social es la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades humanas básicas de sus ciudadanos, estableciendo los elementos que permiten a los ciudadanos y a las comunidades mejorar y sostener la calidad de sus vidas, y crear las condiciones para que todos los individuos puedan desarrollar su potencial plenamente.

Como herramienta explicativa de dicho enfoque, esta organización ha desarrollado y promovido el Índice de Progreso Social, el cual ordena las dimensiones del bienestar en tres grandes bloques –necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades– que a su vez se desglosan en 12 ejes: nutrición y atención médica básica, agua y saneamiento, cobijo y seguridad personal en el primer bloque; acceso al conocimiento básico, acceso a la información y comunicaciones, bienestar y salud y calidad del medioambiente en el segundo bloque; y derechos personales, libertad personal y de elección, tolerancia e inclusión y acceso a la educación avanzada en el tercer bloque.

Por su parte, las Naciones Unidas (2015) fijan 17 objetivos de desarrollo sostenible divididos en 5 bloques: persona, planeta, prosperidad, paz y partenariados. En el primero de ellos incluye objetivos ligados a la pobreza, hambre, salud, educación e igualdad de género; en el segundo, el agua, consumo, cambio climático, océanos y medioambiente; en el de prosperidad, la energía, empleo y econo-

¹ El Índice Canadiense de Bienestar fue creado a través de un esfuerzo combinado de líderes y organizaciones nacionales, grupos de comunidades, expertos investigadores, usuarios de indicadores y los propios ciudadanos. Desde su concepción en 1999, el proceso ha sido diseñado para asegurar que los canadienses puedan hacer oír sus propias voces y verse a sí mismos reflejados en lo que se mide.

mía, infraestructuras, desigualdades y ciudades; y en los dos últimos la paz y justicia y las alianzas.

Asimismo, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE, 2014) integra las siguientes dimensiones: bienestar subjetivo, consumo e ingresos, nutrición, salud, vivienda, educación, ocio, seguridad física, confianza, instituciones, recursos energéticos, recursos minerales, tierras y ecosistemas, agua, calidad del aire, clima, trabajo, capital físico, capital del conocimiento y capital financiero.

Por otra parte, el marco de la OCDE (2017) distingue, por un lado, entre las condiciones de vida materiales actuales y la calidad de vida de la persona, y, por otro lado, entre las condiciones requeridas para asegurar la sostenibilidad de las mismas en el tiempo. Entre las condiciones de vida materiales «el bienestar económico» determinan las posibilidades de consumo de las personas y su dominio sobre los recursos. Si bien esto está determinado por el PIB, este último también incluye actividades que no contribuyen al bienestar de las personas (por ejemplo, actividades dirigidas a compensar algunas de las lamentables consecuencias del desarrollo económico), incluyendo aquellas no comerciales que amplían las posibilidades de consumo de las personas.

«La calidad de vida», definida como el conjunto de atributos no monetarios de los individuos, configura las oportunidades de vida de la persona, poseyendo un valor intrínseco en diferentes culturas y contextos y «la sostenibilidad de los sistemas socioeconómicos y naturales» donde viven y trabajan las personas es fundamental para que el bienestar perdure en el tiempo. La sostenibilidad depende de cómo las actividades humanas actuales impactan en las existencias presentes y futuras de diferentes tipos de capital (natural, económico, humano y social).

Similarmenete, el Boston Consulting Group (Hrotko et al., 2018) define el bienestar sobre la base de grupos de diez dimensiones en tres categorías. La categoría «económica» incluye la dimensión del ingreso, la estabilidad económica y el empleo. La categoría de «inversiones» incluye las dimensiones de educación, salud e infraestructura, que reflejan los resultados de las políticas y los programas que representan la mayor parte de los gastos no defensivos de cualquier gobierno. Y la de «sostenibilidad» que comprende la dimensión ambiental y tres que contribuyen a la inclusión social, como la igualdad, la sociedad civil y la gobernanza.

Por último, hay otros índices que se centran en aspectos más específicos de la inclusión como el acceso a internet de *The Economist*. De acuerdo con esta iniciativa, el concepto de inclusión y exclusión está cada vez más ligado al mundo digital que, como el entorno tangible, tiene la capacidad de marginalizar o incluir a la persona. Para este índice, los constructos de exclusión digital están basados en cuatro ejes: «disponibilidad» (calidad y amplitud de la infraestructura disponible requerida para accesos y niveles de uso de internet), «asequibilidad» (costo del acceso en relación con los ingresos y el nivel de la competencia en el mercado de internet), «relevancia» (existencia y extensión del contenido del idioma local y contenido relevante) y «preparación» (capacidad para acceder a internet, incluyendo habilidades, aceptación cultural y políticas de apoyo).

En base a una síntesis del repaso de las dimensiones que se recogen en las diferentes iniciativas de medición del bienestar, se han propuesto (en el marco del mencionado proyecto específico sobre bienestar) 14 dimensiones de las necesidades humanas. La tabla 1 recoge una síntesis de estas: el índice canadiense de bienestar, el índice de progreso social, los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (UNECE), la OCDE y el Boston Consulting Group.

	ICB	IPS	ODS	UNECE	OCDE	BCG
Agua y saneamiento		x	x	x		
Nutrición		x	x	x		
Salud	x	x	x	x	x	x
Vivienda		x		x	x	
Educación	x	x	x	x	x	x
Información y comunicación		x				x
Seguridad y confianza	x	x	x	x	x	x
Acceso a energía			x	x		
Movilidad			x			x
Empleo de calidad	x			x	x	x
Ingresos	x		x	x	x	x
Capacidad de voz y libertad de elección	x	x		x	x	x
Ocio y cultura	x			x		
Calidad medioambiental y cambio climático	x	x	x	x	x	x

Tabla 1. Dimensiones de las necesidades humanas

La definición de cada una de las dimensiones se presenta en la Tabla 2.

Agua y saneamiento	Acceso a agua libre de impurezas y a servicios de saneamiento e higiene adecuados.
Nutrición	Acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente
Salud	Vida saludable, tanto física como mental
Vivienda	Acceso a vivienda con infraestructura adecuada
Educación	Acceso a educación de calidad
Información y comunicación	Acceso analógico y digital a la información y la comunicación
Seguridad y confianza	Sentimiento de seguridad frente a distintos tipos de violencia física, psicológica o de abuso por parte de las personas o las instituciones y capacidad de relacionarse y establecer vínculos
Acceso a energía	Acceso a energía asequible, confiable y sostenible
Movilidad	Capacidad de movimiento, tanto a través de infraestructuras de transporte sostenibles como libertad de movimiento
Empleo de calidad	Acceso a trabajo digno y justamente remunerado
Ingresos	Asegurar los ingresos suficientes para cubrir las necesidades
Capacidad de voz y libertad de elección	Libertad para tomar decisiones sobre tu vida, expresar opiniones e incidir en la vida pública
Ocio y cultura	Acceso a actividades de ocio, culturales y artísticas
Calidad medio ambiental y cambio climático	Disfrute y acceso a un medioambiente y ecosistema biodiverso saludable y sostenible

Tabla 2. Definición de las dimensiones según diferentes iniciativas de medición del bienestar

Además, considerando la diversidad de las personas que conforman una sociedad, tal y como se ha comentado al hablar de la inclusión, hay que garantizar el acceso a cubrir las necesidades humanas a los diferentes colectivos teniendo en cuenta: género, raza/etnia, migración, edad y otros.

Junto a estas dimensiones del bienestar más objetivas hay otra dimensión más subjetiva de la percepción de bienestar de cada individuo. Esta percepción dependerá del grado de cobertura de las necesidades humanas definidas y de su ajuste a las expectativas de bienestar de cada individuo. Varios de los trabajos antes mencionados incluyen también entre sus dimensiones el aspecto subjetivo del bienestar.

Bienestar es que todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar todo su potencial

Si las personas pueden tener posibilidades de acceso a oportunidades que les permitan cubrir sus necesidades humanas, van a poder desarrollar sus capacidades y potencial al máximo. Esto está claramente relacionado con el enfoque de capacidades de Amartya Sen.

Para Sen (1985), el desarrollo es la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea. A mayor cantidad de opciones ma-

yor desarrollo humano, a menor cantidad de opciones, menor desarrollo humano. Así, el progreso o desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades (posibilidades que tienen los individuos de alcanzar desempeños valiosos) de que disfrutaban los individuos. Sen centra su atención en la capacidad de las personas para vivir la vida, y por ello se analizan los motivos que éstas poseen para valorar y aumentar las alternativas reales entre las cuales poder optar.

La noción de «capacidades» propuesta por Amartya Sen en sus trabajos podría ser definida como el conjunto de oportunidades que una persona, desde la práctica consciente de su libertad, genera para llevar una u otra clase de vida. Sen no detalla esas capacidades, algo que sí hace Martha Nussbaum (2000), quien desarrolló el siguiente listado: Vida; Salud; Integridad corporal; Sentidos, Imaginación y Pensamiento; Emociones; Razón práctica; Afiliación; Otras especies; Jugar; Control sobre el entorno (político y material).

En esta misma línea, Dalziel, et al. (2018) definen el bienestar como el proceso de mejora de las capacidades de las personas para que vivan la vida que valoran y tienen razones para valorar. Por tanto, consideran que las personas pueden crear bienestar a través del esfuerzo personal y la colaboración con otros. A través de este proceso, las personas, desde su libertad van tomando decisiones que amplían sus capacidades y, en consecuencia, se desarrollan capacidades colectivas para cubrir las necesidades humanas.

Dalziel et al. (2018) destacan que la inversión en estas capacidades colectivas, que denominan «activos duraderos», tanto no materiales como materiales, puede mejorar los resultados de bienestar al expandir las capacidades de las personas para llevar vidas personalmente valiosas.

Se refiere a invertir en Capital Humano (desarrollar habilidades personales a través de la participación en la educación, a través de la experiencia y a través de una mejor salud), Capital Cultural (heredar, practicar, transformar y transmitir valores de generación en generación), Capital Social (fortalecer diversas redes, organizaciones de voluntarios y los lazos de confianza dentro y entre las comunidades), Capital Económico (construyendo y poseyendo activos físicos y financieros duraderos hechos por el hombre), Capital Natural (conservando áreas silvestres y naturales gestionadas para mantener o mejorar los servicios ecosistémicos del medio ambiente), Capital de Conocimiento (investigando y desarrollando avances en tecnología y en otros productos de propiedad intelectual) y Capital Diplomático (desarrollando instituciones y normas que fomenten la colaboración internacional para el bien común).

Así, se consideran éstas en definitiva diferentes capacidades colectivas que se van desarrollando en una sociedad y amplían el bienestar, generando un proceso sistémico y dinámico, como se ha mencionado anteriormente.

Bienestar es que el futuro se defina colaborativamente por todas las personas

Además de que todas las personas tengan individualmente capacidad de voz y libertad de elección, el sistema institucional y social debe facilitar que exista una verdadera participación para decidir y construir colectivamente el futuro que se quiere para cada territorio a diferentes escalas.

La existencia de mayores niveles de transparencia y confianza favorece la cooperación entre diferentes grupos y facilita los procesos democráticos. Esto significa que, aunque en todos los contextos debe garantizarse la cobertura de las necesidades humanas arriba mencionadas, la expresión de las mismas en cada contexto debe ser definida por las personas de ese territorio.

Bienestar es que la cobertura integral de las necesidades humanas se garantice ahora y para las generaciones futuras

La cobertura integral de las necesidades humanas debe garantizarse a todas las personas durante toda su vida y

también a las generaciones futuras, por lo que debe existir una corresponsabilidad intrageneracional e intergeneracional (con las futuras generaciones). Esto conlleva la necesidad de fomentar un uso responsable de los recursos de la sociedad y del sistema, donde se promueva la producción de impactos positivos mediante las aportaciones individuales o colectivas, al igual que el refuerzo positivo de la no generación de impactos negativos.

Esta definición de bienestar se contextualiza en un territorio, comunidad o sociedad concreta. Pero vivimos en un mundo muy conectado, donde las decisiones y actuaciones que se adoptan en un lugar impactan en otros. Es por ello que necesitamos insertar la dimensión definida como Aldea Global, es decir cada comunidad, sociedad, territorio, debe garantizar la sostenibilidad de su bienestar respecto a las demás sociedades del planeta; en otras palabras, ser consciente y asegurar que sus decisiones y acciones no influyan negativamente en otros, de manera que los términos «inclusivo» y «sostenible» no se limiten a cada territorio o comunidad concreta sino que se hagan extensibles al conjunto de personas del planeta.

Los rasgos relativos a que el bienestar debe garantizarse de forma sostenible en el tiempo y solidaria con el resto del planeta se explicitan claramente en varios de los trabajos sobre bienestar. Así, por ejemplo, UNECE (2014) define el bienestar sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades, tomando en cuenta para ello a un mundo cada vez más globalizado en el que resulta pertinente reflejar el impacto transfronterizo de la sostenibilidad, destacando cómo un país en busca del bienestar de sus ciudadanos puede afectar el bienestar de los ciudadanos de otros países.

Asimismo, destaca que bienestar sostenible, por tanto, se debe ocupar de los aspectos inter e intra generacionales del bienestar humano, incluyendo la distribución de este bienestar en el tiempo: el bienestar humano de la generación actual en un país en particular (referido como «aquí y ahora»), el bienestar de las generaciones futuras («más adelante») y el bienestar de las personas viviendo en otros países («en otros lugares»). Este enfoque permite a cualquier individuo distinguir hasta donde pueden afectar el alcance de sus elecciones a la generación actual y a la manera en que ésta afronta o puede llegar a afrontar sus problemas «en otro lugar» o «más adelante en el tiempo».

El Recuadro 2 presenta un resumen de las respuestas a la pregunta que se planteó durante las entrevistas realizadas a un grupo de profesionales de la UD sobre lo que es el bienestar de una sociedad (véase Anexo 1).

Larrea (2019) define cuatro dimensiones fundamentales para la conceptualización del bienestar inclusivo y sosteni-

Recuadro 2. ¿Qué se entiende por el bienestar de una sociedad?

(Bloque A-1, entrevistas)

El bienestar de una sociedad se manifiesta en términos de la cobertura de unas necesidades básicas a partir de las cuales las personas puedan ir progresando. También se manifiesta en una calidad de vida desde el punto de vista económico, pero también social. Las personas deben tener la libertad de discernir y trabajar para ser felices y vivir con dignidad. La justicia social es fundamental para el bienestar de una sociedad.

El bienestar de hoy no puede comprometer el bienestar de mañana, por lo que tiene que ser sostenible. No es fácil llegar a una definición que sirva en todos los casos porque responde a diferentes elementos de contexto.

ble que ayudan a concluir lo planteado en este capítulo: la dimensión contextual, la dimensión de las necesidades humanas, la dimensión personal y la dimensión relacional.

La dimensión contextual se refiere a los hechos históricos, entorno social y político, características profesionales, aspectos familiares y personas, etc., –que se manifiestan en un espacio y tiempo determinados. En realidad, los contextos de diferente naturaleza, que enmarcan la actividad de las personas y las organizaciones, condicionan la propia evolución del pensamiento y de la acción. El contexto general tiene que ver con los paradigmas dominantes que explican el marco general de relaciones económicas, sociales y políticas. Así, por ejemplo, se refieren a los modelos de sociedad, modelos económicos, formas de organización política e institucional, modelo de relaciones sociales, valores y principios comúnmente aceptados, normas de conducta,... Tienen que ver con los paradigmas dominantes, entendidos como modelos de referencia, que afectan a aspectos generales de las relaciones sociales –modelo de sociedad–, políticas –modelos políticos de referencia–, económicos –modelos de relaciones financieras, reglas de comercio,...–, entre otros.

En cuanto a la dimensión de las necesidades humanas, además de las que se recogen en la Tabla 1, que deben garantizarse para todas las personas que conforman una sociedad, es necesario considerar otra más subjetiva de la

percepción del bienestar de cada individuo. Esta percepción dependerá del grado de cobertura de las necesidades humanas definidas y de su ajuste a las expectativas de bienestar de cada individuo.

En cuanto a la dimensión personal, resulta de una especial relevancia tomar conciencia de que la persona no es un ente abstracto, una media universal, sino que responde a características muy diferenciadas que afectan claramente a su bienestar. De ahí que sea determinante profundizar en cuáles son las características a considerar en cada caso desde la dimensión personal.

Por último, la dimensión relacional se expresa a través de las diferentes formas del compartir. Las personas se relacionan para compartir y lo hacen dando lugar a diferentes formas organizativas, que presentan características diferenciadas en función de la intensidad en el compartir. La tipología de relaciones y organizaciones es fundamental para poder profundizar en una conceptualización de la competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. Así, se deben tener en cuenta organizaciones como: familia, empresas, organizaciones sectoriales; instituciones públicas, universidades y centros de conocimiento, organizaciones para la salud pública, organizaciones para la solidaridad, organizaciones para la sociedad civil, estructuras organizativas de cooperación entre territorios a diferentes niveles, entre otros.

4. La contribución de la universidad y el debate sobre la medición de su impacto

EL ENTENDIMIENTO SOBRE LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD HA EVOLUCIONADO EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS, HABIÉNDOSE INCORPORADO A LAS TRADICIONALES MISIONES, FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN, LA DENOMINADA «TERCERA MISIÓN», QUE CONSIDERA DE MANERA EXPRESA EL COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON LA SOCIEDAD Y CON SU PROGRESO ECONÓMICO Y SOCIAL.

DE MANERA PARALELA, SE ESTÁ PRODUCIENDO UNA REFLEXIÓN Y DEBATE SOBRE CUÁL ES EL IMPACTO O CONTRIBUCIÓN REAL DE LAS UNIVERSIDADES EN LA SOCIEDAD. SU ANÁLISIS CONJUNTO OFRECE UNA PERSPECTIVA NECESARIA Y DE GRAN INTERÉS.

El papel de la universidad en la sociedad ha sido ampliamente estudiado y analizado, habiendo evolucionado en el tiempo tanto el entendimiento del propósito de las universidades como, por extensión, el alcance de las actividades que éstas han venido desarrollando.

A lo largo de este apartado se realiza una revisión sobre dicha evolución complementándose con el debate y la evolución experimentada sobre la cuestión del impacto social de las organizaciones y el compromiso que cada vez más todas ellas están adquiriendo con el desarrollo sostenible. Ambas reflexiones convergen en este informe, situando el debate y extrayendo conclusiones que alimentan la propuesta de modelo de impacto social contenida a partir del capítulo tercero del presente documento.

4.1. La contribución de la universidad a la sociedad

La universidad es parte de la sociedad y, a través de sus diferentes actividades, siempre ha contribuido al desarrollo de las comunidades o regiones a las que pertenece. Hasta hace muy poco dicha contribución se había conceptualizado alrededor de tres misiones muy concretas: la docencia, la investigación y la transferencia, que nacen en contextos específicos. La enseñanza, o primera misión, justifica la creación de las primeras universidades europeas en los siglos XI y XII. La investigación se incorpora

como segunda misión en el marco de las reformas impulsadas en la Universidad de Berlín a principios del siglo XIX. Este modelo, que sienta las bases de la universidad moderna, combina la docencia con la investigación organizada en disciplinas especializadas. La misión de transferencia de conocimiento se incorpora casi dos siglos más tarde, cuando se advierte el papel fundamental del conocimiento en los procesos de innovación que traccionan el crecimiento económico, haciendo necesario entender los mecanismos que facilitan su transferencia a las empresas y a la industria (Edquist, 1997; Freeman, 1994; Lundvall, 1992; Nelson, 1993).

Así, la tercera misión se conceptualiza fundamentalmente como una misión de transferencia de conocimiento de la universidad a los agentes económicos para impulsar la innovación y el crecimiento económico como un fin en sí mismo y la literatura sobre sistemas regionales de innovación puso de relieve el papel de la universidad en el desarrollo regional (Aranguren et al. 2016; Cooke et al. 1997, Morgan, 1997).

Dos de los modelos más influyentes que se desarrollaron en el marco de la tercera misión entendida como una misión de transferencia son el modelo de innovación de la triple hélice y el modelo de universidad emprendedora. El primero sugiere que los espacios más proclives para la innovación se sitúan en la intersección de las esferas institucionales de universidad, industria y gobierno (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Por su parte, la universidad emprendedora es capaz de actuar como motor económico de una región o localidad mediante la capitalización de conocimiento, y como semillero de empresa (Etzkowitz,

2001). Ambos modelos han sido criticados por no tener en cuenta la importancia del contexto y en concreto las diferencias institucionales entre países (Uyarra, 2010) y se ha señalado que el modelo de universidad emprendedora ocurre solo en algunas universidades de Estados Unidos (Yusuf, 2007).

Pero, sobre todo, la tercera misión entendida únicamente como la transferencia de conocimiento de la universidad a otros agentes para impulsar el desarrollo económico como un fin en sí mismo es insuficiente para capturar el papel que un entorno cambiante y crecientemente complejo, como el descrito en el Apartado 2, demanda de la universidad.

Así, por ejemplo, el concepto de universidad comprometida (*engaged university*) plantea que el compromiso de las universidades con el desarrollo socioeconómico de las comunidades o territorios a las que pertenece debe estar presente en todas sus actividades, y no es necesario separarlas en misiones independientes (Goddard, 2009). El concepto de universidad comprometida nace en el Reino Unido en la década de los noventa del siglo pasado y, en contraste con la lógica de mercado de la universidad emprendedora, entiende que el conocimiento ha de ser utilizado todo lo posible como un bien público (Laassnig et al. 2017). Otras aproximaciones hacen hincapié en la participación de la universidad en procesos de co-creación de soluciones sostenibles a los retos de cada comunidad o territorio. Por ejemplo, la Red Global de Universidades para la Innovación (GUNi) auspiciada por la UNESCO, llama a transformar las tres misiones de la universidad «en un solo espacio que propicie la innovación, la co-creación de conocimiento, la comprensión transdisciplinar de la realidad y sus dinámicas y el desarrollo incluyente de una ciudadanía activa tanto a nivel local como global» (Grau et al. 2107, p. 48). Por su parte, Tandon et al. (2017, p. 23) sugieren que, si las tres misiones se integran en una sola misión de servicio, «las universidades podrían implicarse en la co-creación de conocimiento socialmente relevante, ofreciendo espacios y recursos intelectuales que complementen el capital cultural y social de sus comunidades».

Trencher et al. (2014) proponen un modelo de universidad transformadora que, en lugar de contribuir al desarrollo socioeconómico mediante la transferencia de conocimiento es capaz de transformar las estructuras físicas, tecnológicas o sociales de un espacio geográfico concreto (Trencher et al. 2014). Para Larrea (2019) el paradigma espacial ya no es suficiente por sí solo para explicar la realidad, ya que esta se manifiesta hoy día en redes interconectadas en las que el foco está en las relaciones, con la persona en el centro. Plantea también que es necesario integrar adecuadamente el conocimiento teórico práctico no solo en la investigación sino también en la educación, haciendo de la epistemología de la práctica un foco para el rediseño institucional.

Dicho rediseño institucional supondría abordar la gobernanza epistémica de la universidad, de tal forma que como sugieren Campbell y Carayannis (2016) estas puedan configurarse como universidades modo 3. Las universidades modo 3 son aquellas en las que coexisten y conviven diferentes tipos y paradigmas de conocimiento, generando entornos organizacionales creativos e innovadores tanto para la investigación, como para enseñanza. En la misma línea Tandon et al. (2017) plantean que la universidad debería configurarse como una democracia del conocimiento, en la que conviven múltiples formas de producción, representación y divulgación del conocimiento. Por su parte, Aranguren, Canto y Larrea (2019) proponen el concepto de universidad co-transformadora. La universidad co-transformadora tiene una única misión de servicio a la sociedad a la que pertenece; trabaja desde una lógica transdisciplinar, implicando para ello, a toda la comunidad universitaria y, teniendo en cuenta la importancia del contexto, se inserta en un paradigma relacional. Esta aproximación contrasta con el modelo de universidad emprendedora que explica la contribución de la universidad en términos de crecimiento económico como un fin en sí mismo y se diferencia del modelo de universidad transformadora planteado por Trencher et al. (2014) en que, a través de la interacción, la universidad no solo transforma, sino que también se transforma.

En todo caso, una universidad co-transformadora tiene que trabajar en el desarrollo de una serie de capacidades en su interior, tanto en las personas que trabajan en docencia, como en aquellas que lo hacen en la investigación. En el caso de la docencia es necesario impulsar el desarrollo de una cultura de emprendimiento entendida como formar personas capaces de innovar y transformar donde quiera que desempeñen su actividad (Larrea, 2019). Por su parte, las personas investigadoras además de conocimiento experto deben tener capacidades para gestionar el conflicto, las relaciones de poder, desarrollar capital social y reconocer las limitaciones de su propio conocimiento al momento de abordar retos sociales (Aranguren et al. 2016; Aranguren et al. 2016; Datta, 2012; Karlsen & Larrea, 2014; Sugden, Te Velde, & Wilson, 2009; Trencher et al. 2014; Oswald, 2017).

Lo anterior requiere cambiar los patrones de comunicación, de patrones lineales a patrones dialógicos tanto en la investigación como en la docencia. En el caso de la investigación, Karlsen & Larrea (2014) ponen el foco en el diálogo para co-generar conocimiento que contribuya a abordar retos o problemas identificados conjuntamente con otros agentes o actores. A este tipo de conocimiento, co-generado con otros actores se le conoce también como conocimiento socialmente relevante. En el caso de la enseñanza es necesario huir de esquemas que entienden que el alumno es un contenedor vacío en el que se hacen depósitos de conocimiento sin que exista una reelaboración de dicho conocimiento desde la reflexión y la práctica, adoptando una pedagogía problematizadora

(Freire, 1971). Asimismo, como argumenta Larrea (2019), el paso por la universidad no puede limitarse a la formación inicial que antecede la incorporación de las personas al mercado laboral, y tampoco puede seguir existiendo una separación entre actividad laboral y actividad formativa. La formación continua y la formación dual son dos dimensiones clave del rol que la universidad puede desempeñar para impulsar un bienestar inclusivo y sostenible. La primera adquiere particular relevancia en un escenario en el que las personas tendrán muchos más años de vida activa cuando haya terminado su vida laboral.

Pero como se decía antes, no solo tiene cambiar la universidad, el cambio también tiene que darse en los agentes con los que esta interactúa. Así, es necesario superar la división de funciones que da por sentado que la universidad produce el conocimiento y posteriormente la sociedad lo recibe y lo aplica (Canto-Farachala et al. 2018). En este contexto es necesario reflexionar sobre cómo legitimar en la academia el nuevo conocimiento que se produce en procesos de investigación transdisciplinarios. Hoy en día suponen una penalización en la trayectoria de las personas que investigan ya que las estructuras evaluativas que regulan las carreras profesionales están pensadas para un modelo

de universidad que se comunica de forma lineal con la sociedad y que no tiene entre sus prioridades la co-generación de conocimiento socialmente relevante (Watermeyer, 2015; Canto-Farachala et al. 2018).

En el caso de la docencia, los otros agentes del territorio, como las empresas, tienen que asumir también la responsabilidad de un rol activo, lo que supone una disposición a crear espacios de relación permanentes, por ejemplo, implicándose a fondo en la formación dual (Larrea, 2019). En todo caso, la mejor herramienta con la que cuentan las universidades para transformarse y transformar es la formación. Formar personas, con una comprensión transdisciplinar de la realidad, capaces de desenvolverse en entornos caracterizados por la diversidad, que sean agentes de transformación y que, una vez terminado su ciclo de vida laboral sigan formando parte de una ciudadanía informada, comprometida y crítica.

El Recuadro 3 presenta un resumen de las respuestas de las personas de la UD entrevistadas como parte del desarrollo de este proyecto a la pregunta de cómo está trabajando la UD para que las personas se conviertan en agentes transformadores de nuestra sociedad.

Recuadro 3. ¿Cómo está trabajando la UD para que las personas se conviertan en agentes transformadores de nuestra sociedad?

(Bloque B-6, entrevistas)

En la UD se trabaja, sobre todo, a través de los procesos de formación y aprendizaje, que se basan en la visión ignaciana «Se transforma la persona». Así, el foco se pone en fortalecer el sello jesuita identitario en dichas actividades: Se trabaja, en este contexto, la iusticia, humanitas y fides, además de utilitas. Destaca, a este respecto, la asignatura transversal en formación y valores que se ha introducido en todos los programas de la universidad y la apuesta que se ha hecho por la formación del personal interno.

Otra manera en la que la UD trabaja para que las personas se conviertan en agentes transformadores en nuestra sociedad es a través del ejemplo, que es un pilar básico para la transformación. El alumnado es permeable al ejemplo que trasladan tanto el profesorado como el personal administrativo, con el que interactúa. La forma en la que la organización reacciona ante un problema también es importante. En este contexto las tutorías son un rasgo distintivo de la UD.

Destacan también los proyectos de investigación que se desarrollan de la mano de otros agentes como las empresas, la industria y las administraciones públicas, desde una perspectiva de búsqueda de soluciones a retos sociales.

4.2. El debate sobre la medición de su impacto

En los últimos años se ha producido un incremento sustancial en el interés por la medición del impacto social; así, son cada vez más las organizaciones que lo están incorporando como una cuestión importante de su agenda. Medir el impacto implica un proceso que debe comenzar con una reflexión profunda orientada a comprender cómo la organi-

zación es capaz de contribuir y transformar su entorno, en coherencia con su propósito, para posteriormente evaluar si está caminando en la dirección adecuada en base a las acciones desplegadas.

Este apartado comienza con una revisión sobre el estado actual del debate en torno al impacto social para a continuación realizar una reflexión sobre las motivaciones para su aplicación al ámbito universitario en general y al caso de la Universidad de Deusto en particular.

Este apartado se divide en dos secciones. La primera sección presenta los ejes del debate sobre el impacto social

que se está dando a nivel global y al que la universidad no es ajena. La segunda sección reflexiona sobre las implicaciones del debate sobre la medición del impacto en la universidad, vinculándolo a la reflexión sobre la tercera misión presentado en el apartado anterior.

4.2.1. Origen y evolución. Impulso hasta hoy

Las ciencias sociales han estado interesadas durante mucho tiempo en los impactos en los sistemas sociales y económicos producidos por grandes cambios industriales, de uso del suelo y ambientales (generalmente relacionados con proyectos infraestructurales). Así, fue en la década de los 70, como resultado de los requerimientos impuestos por la National Environmental Policy Act en Estados Unidos (1969) y en relación con la redacción del estudio de impacto ambiental del proyecto de construcción de un oleoducto (Trans-Alaska, elaborado por el Departamento del Interior de Estados Unidos), donde se emplea por primera vez el término «evaluación de impacto social». El objetivo de estos primeros ejercicios se centraba en evaluar las consecuencias sociales derivadas de acciones políticas, programas o proyectos con el ánimo de establecer

acciones de prevención, mitigación y control de los impactos negativos que se pudieran ocasionar sobre diferentes colectivos relacionados. Por lo tanto, nace desde una perspectiva más ambiental y para mitigar efectos negativos.

La década de los 80 resulta clave en el proceso de extensión de esta práctica. En 1985, la Comunidad Económica Europea comienza a recomendar estos estudios de impacto ambientales a sus estados miembros, haciéndolo obligatorio en 1989. Mientras, en 1986, el Banco Mundial hace público su compromiso de incluir la evaluación de impacto ambiental en su proceso de aprobación de proyectos, desde el reconocimiento de que los fracasos de algunos de los proyectos financiados o se debían a cuestiones medioambientales o a una desconexión con el medio social y cultural en el que se desarrollaban. Y en 1987 las Naciones Unidas publican «Our Common Future», popularmente conocido como Informe Brundtland. En este informe, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible, definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

En la década de los 90 emerge la Teoría de Cambio (1995) en la mesa del Instituto Aspen sobre cambio comunitario



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 5. Aceleradores para el diseño e implementación de la disciplina de impacto

como un medio para modelar y evaluar iniciativas comunitarias comprensivas, de la mano de Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, y Carol Weiss. Weiss popularizó el término «Teoría del cambio» como una forma de describir el conjunto de supuestos que explican los pasos que conducen a la meta a largo plazo y las conexiones entre las actividades desarrolladas y los resultados que ocurren en cada paso del camino. Desde la publicación de su libro, el uso de la planificación y la evaluación utilizando teorías de cambio ha aumentado exponencialmente entre el ámbito de la filantropía, las agencias gubernamentales, las ONG internacionales, las Naciones Unidas y muchas otras organizaciones importantes tanto en países desarrollados como en desarrollo.

El nuevo milenio ha implicado una «explosión» del debate sobre el impacto, en términos de aparición de multitud de agentes de carácter público y /o privado, que, desde diferentes focos y con diferentes perspectivas, están contribuyendo a desplegar un cuerpo de conocimiento ampliado y a avanzar en las reflexiones necesarias para poder caminar hacia principios, metodologías y herramientas comunes. En cualquier caso, y hasta la fecha, ninguna ha emergido claramente como estándar de uso global (son múltiples y muy variadas las dificultades que esto entraña) no existiendo un gran nivel de consenso, ni siquiera lo que pudiera entenderse como marco de referencia único.

En cualquier caso, atendiendo a las razones que pueden explicar la aceleración experimentada por esta práctica desde el 2000 encontramos varias respuestas.

Desde una perspectiva más global, existe un debate abierto desde hace más de una década sobre cómo entender el bienestar de una sociedad y, en consecuencia, sobre cuáles son los indicadores más apropiados para su medición. En este contexto, han surgido multitud de enfoques orientados a ampliar el tradicional PIB (corrigiéndolo, ampliándolo o sustituyéndolo) (Larrea, 2018). Por otra parte, la crisis mundial a la que nos enfrentamos hace más de 10 años y sus enormes consecuencias sociales propició que tanto emprendedores como inversores buscasen también el impacto social de sus acciones, agudizándose la necesidad de concentrar recursos limitados en iniciativas que tuvieran un impacto demostrable.

Este interés por el impacto social puede ser atribuido, en cierto modo, a la creciente influencia de la lógica empresarial tradicional en el terreno de la filantropía. En los últimos años se ha producido un aumento del interés sobre la inversión de impacto y la filantropía *venture*, cuyas raíces residen en el *venture capital* (capital riesgo) o *private equity* (capital inversión). Así, han aparecido nuevos conceptos, tales como el *philanthpreneur* (emprendedor filantrópico) para definir a las personas que impulsan mediante el emprendimiento iniciativas sociales, desde una visión empresarial e invirtiendo recursos para lograr cambios sociales escalables y sostenibles.

Estas nuevas perspectivas de inversión han necesitado del desarrollo de nuevas herramientas de captación, evaluación y medición de retornos de las inversiones sociales, ya que las exclusivamente empresariales no resultan suficientes para reflejar estas nuevas realidades. Así, han aparecido nuevas herramientas como, por ejemplo, los bonos de impacto social, para la captación de fondos con enfoques de impacto social (lanzamiento por parte de Social Finance UK en 2010 del primer bono de impacto social) o el SROI, para evaluar el retorno de la inversión (a finales de los 90 se diseñó el Social Return on Investment –SROI– como método para medir y monetizar valores que tradicionalmente no se reflejan en los estados financieros, incluidos los factores sociales, económicos y ambientales). La inversión de impacto en la que además del retorno financiero se mide el ambiental y social representa a nivel mundial una oportunidad de más de 228 billones de USD (en cifras para 2018, elaboradas por el Global Impact Investment Network en su encuesta anual de impacto) Resulta reseñable que sólo cuatro años antes esta cifra era de 40 billones de USD.

En esta última década se ha producido también la incorporación al mercado laboral de una nueva generación, la llamada generación millennial, con unos valores y visión de lo que debe ser el propósito de una empresa muy claros: en una encuesta reciente (Deloitte. Millenials survey 2018) más del 90% entienden que la empresa debe aspirar a «mejorar la sociedad», «mejorar la calidad de vida» y «mejorar y/o proteger el entorno». La siguiente generación, denominada Z o cenntenials, tiene acentuadas respecto a su generación anterior algunas características que parecen ahondar en esta visión de la vida y del propósito del trabajo. A este respecto, por ejemplo, los cenntenials parecen asociar el éxito al prestigio social, por lo que buscarán trabajos en organizaciones cuyas causas sean ampliamente reconocidas gracias a sus beneficios colectivos (Universia. Centennials: características principales de la nueva generación). Resulta interesante añadir que, en los próximos años, los sentimientos de estas generaciones impulsarán no solo sus decisiones como empleados, sino también como inversores. Según Sharna Goldseker, coautora con Michael Moody del libro «Generation Impact: How Next Gen Donors Are Revolutionizing Giving», los jóvenes nacidos entre 1995 y 2010 serán los mayores donantes de la historia, estimando que gestionarán unos 59 billones de dólares. Todo ello ha hecho que el mundo inversor esté integrando enfoques de impacto social en sus decisiones de inversión.

Estos movimientos son coincidentes con la cada vez mayor demanda social de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas (accountability), a todos los niveles. Hay un creciente interés de los donantes, individuos o empresas, en la causa apoyada o en la que invierten orientado a conocer el impacto generado por el recurso invertido. Así, se están incorporando entre sus requisitos la obtención de información ex ante y ex post sobre el impacto social de las iniciativas que apoyan.

Las instituciones públicas han comenzado a comprender también la necesidad de avanzar en esta línea, en aras a demostrar que el dinero público está canalizado hacia proyectos con un retorno social claro: la Comisión Europea, por ejemplo, propone estos métodos para evaluar el impacto de sus programas de ayuda. En España en 2017 se adopta el reporte anual integrado como obligación para las empresas de una determinada dimensión (el llamado «Informe de sostenibilidad» del Real Decreto-Ley que traspone la Directiva europea de información no financiera y diversidad) Esta norma pretende identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, consumidores y la sociedad a través de la ampliación de información extrafinanciera por parte de las compañías, sobre todo, de factores ambientales y sociales, así como de respeto a los derechos humanos y de lucha contra la corrupción.

Por otro lado, la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015 ha actuado como un revulsivo; cada vez son más las instituciones, organizaciones y empresas que evalúan su actividad y/o la comunican a la sociedad en clave de contribución a los ODS. Incluso que gestionan su actividad para ser más contribuyentes a los ODS.

Así, se puede constatar cómo desde diferentes ámbitos cada vez son más las organizaciones que dedican tiempo y recursos a avanzar en el entendimiento, evaluación y gestión del impacto que generan en la sociedad, en general, y con los diferentes colectivos o grupos de interés en particular.

4.2.2. Entendimiento y medición

El primer elemento sobre el que se debe poner el foco es en el propio entendimiento del concepto de impacto. La Real Academia Española nos ofrece diferentes acepciones del término impacto, orientadas todas a la acción de algo o alguien que provoca un resultado o cambio: *Choque de un proyectil o de otro objeto contra algo o alguien; huella o señal que deja un impacto; efecto de una fuerza aplicada bruscamente; golpe emocional producido por un acontecimiento o una noticia desconcertantes; efecto producido en la opinión pública por un acontecimiento, una disposición de la autoridad, una noticia, una catástrofe, etc.; conjunto de posibles efectos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades.*

Por otra parte, la revisión de la literatura y de las propuestas de los diferentes agentes que trabajan en torno al im-

pacto social permiten extraer los siguientes elementos comunes respecto a la definición del término impacto:

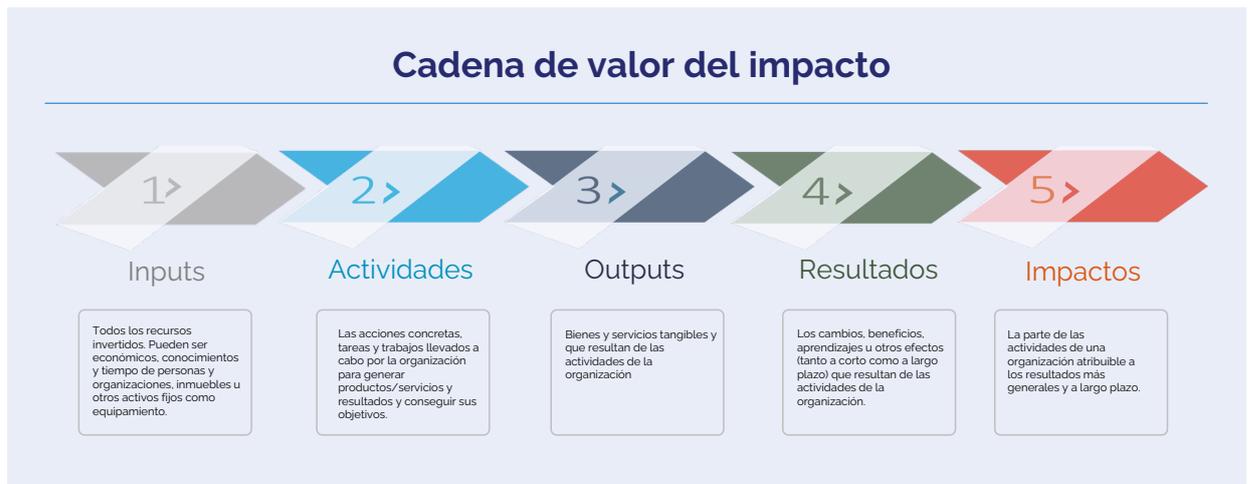
- El impacto es un cambio. Puede ser positivo o negativo. Intencionado o no.
- Se produce por la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades.
- Se produce en un determinado contexto (geográfico, económico, político, social, medioambiental, etc.)
- Afecta a diferentes colectivos. Algunos de ellos reciben sus resultados de manera directa (en la vida de las personas que reciben el servicio / la actividad y como una consecuencia razonablemente directa del mismo) y otros de manera indirecta (puede ser un efecto casual en la vida de las personas que recibieron el servicio o bien en las vidas de otras personas)
- Generalmente requiere del transcurso del tiempo para materializar sus efectos. A lo largo del tiempo pueden visibilizarse sus efectos de diferente manera (visión de corto, medio y largo plazo).

Si añadimos al concepto de impacto el apellidado «social» o «en la sociedad», no estamos sino reforzando el alcance de éste, desde la perspectiva de la atribución de los efectos de las acciones desplegadas por una organización a unos resultados más amplios y de más largo plazo. Siempre con la consideración del contexto en el que se producen.

Una de las herramientas más utilizadas para construir un sistema de medición de impacto es la Teoría del Cambio. Esta es una descripción completa y una ilustración de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular. Se enfoca, desde una perspectiva de proceso, en trazar lo que hace una organización, un programa, un proyecto (con el nivel de agregación o desagregación que se precise) a través de sus actividades o intervenciones, y cómo éstas conducen a que se alcancen los objetivos deseados. Para ello, es necesario partir de un claro entendimiento del propósito u objetivo final de cambio deseado, y permite hacer el recorrido y fijar las diferencias entre insumos (inputs), actividades, productos/servicios (outputs), resultados (outcomes) e impacto. Se ha convertido en un marco general popular en la disciplina de impacto.

Desde la perspectiva del proyecto que la Universidad de Deusto está abordando, se entiende que es un marco suficientemente amplio y flexible para comprender y analizar su propio impacto (ver figura 6).

Una vez acotado el entendimiento del concepto de impacto social, es necesario también aclarar la diferencia existente entre medir y evaluar el impacto, para evitar in-



Fuente: Comisión Europea, con origen en la European Venture Philanthropy Association.

Figura 6. Cadena de valor del impacto

terpretaciones erróneas. La medición de impacto está orientada a calcular o conocer el impacto que genera cualquier organización en un entorno determinado. En este sentido, la literatura existente llama la atención sobre algunos elementos adicionales a considerar:

- La medida en la que dichos cambios pueden ser razonablemente atribuidos a la organización que realiza este ejercicio.
- La reflexión sobre si tales cambios se hubieran podido producir sin la intervención de la organización.
- El decrecimiento, relativo a la tendencia que muestran los efectos de una intervención en un momento particular a reducirse con el paso del tiempo.

Por otra parte, la evaluación es un concepto más vinculado con la valoración o emisión de un juicio: por lo tanto, evaluar el impacto implica juzgar la importancia de los cambios provocados por esas actividades. Así, necesariamente se debe vincular al propósito perseguido por la organización, estando esta emisión de juicio o valoración íntimamente vinculada con ésta. En cualquier caso, para poder emitir un juicio es necesario disponer de conocimiento previo; por lo que desde esta perspectiva la medición del impacto es el paso previo a su evaluación.

Respecto a la medición, y para que esta resulte útil y eficaz, es especialmente importante la identificación de los indicadores más adecuados para trazar los cambios deseados, considerando la perspectiva de proceso para ir capturando la evidencia necesaria a lo largo del mismo. Como decía Albert Einstein «No todo lo que cuenta puede ser medido, ni todo lo que puede ser medido cuenta». De ahí la importancia de la reflexión para la identificación y selección de los indicadores más apropiados, así como

de su método de captura y análisis. A este respecto, se pueden recoger algunas características que deben describir a los indicadores que se seleccionen (indicadores que deben ser SMART, por sus siglas en inglés): *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*. Igualmente, y si bien los enfoques para su medición son múltiples, en general parece recomendarse una combinación de mediciones cualitativas y cuantitativas como mejor manera para estudiar los datos y extraer conclusiones.

Por último, se debe mencionar que su aplicación no está exenta de dificultades, por diferentes razones. Habitualmente se mencionan la dificultad técnica de su despliegue, la desproporción entre los recursos que requiere frente a los resultados que se esperan o el tiempo que se precisa entre la finalización de un programa o proyecto y la evidencia de su impacto. En cualquier caso, se debe ser consciente de que cuando intentamos entender el impacto de una organización o actividad, debemos trabajar con modelos complejos, con perspectiva holística y que consideren resultados cuantitativos y cualitativos, económicos y no económicos, que ayude a explicar nuestra contribución desde la perspectiva del impacto real conseguido y no del teórico o aspiracional. Por otra parte, es necesario dar valor a conceptos intangibles, en lo que se llama beneficios sociales. La necesidad de identificar indicadores que permitan medir esos activos es uno de los principales puntos de complejidad, ya que habitualmente no se incluyen en ningún cuadro de mando. Una última reflexión relacionada con el tiempo: es necesario comprender que la evaluación de la contribución debe realizarse desde una perspectiva de largo plazo, y trabajar sobre nuevas formas en las que podamos crear contribuciones sociales nuevas.

El Recuadro 4 sintetiza la reflexión de las personas de la UD entrevistadas, sobre la conveniencia de utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos.

Recuadro 4. ¿Crees usted que el impacto social debería expresarse en términos cuantitativos, cualitativos, o ambos?

(Bloque E-22, entrevistas)

Del total de personas entrevistadas, un 85% del total manifiesta que el impacto de la universidad debería expresarse empleando una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos, frente a un 15% que opta por indicadores únicamente cuantitativos.

Las razones para inclinarse por una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos son las siguientes: (i) se entiende necesario, para dar una visión completa, considerar ambas tipologías; (ii) la cuantificación es importante, ayuda a medir y por lo tanto a gestionar, aunque no es necesario monetizar todo para que tenga valor y (iii) la medición cualitativa ayuda a visualizar la aportación de valor y a ir construyendo nuestro discurso.

4.2.3.

El impacto para la Universidad de Deusto

Por su tipología de agente social, como universidad, y por su propio ser, como universidad de la Compañía de Jesús («nuestra identidad es nuestra contribución», en palabras del Padre General Arturo Sosa, 2018) la Universidad de Deusto tiene un impacto claro en la sociedad como agente de transformación social. (véase el apartado sexto del pre-

sente documento para una mejor comprensión sobre la UD, su historia, presente y futuro). Esta contribución social se manifiesta a través del desempeño de las misiones «más tradicionales» de la Universidad, formación-aprendizaje y la creación-generación de conocimiento, pero también a través de su compromiso social y en general juntamente con todos los agentes con los que se relaciona en razón de las múltiples actividades que desarrolla (tanto de la propia comunidad universitaria, como empresas, administraciones públicas y otras organizaciones). La Universidad de Deusto es una universidad comprometida con su entorno y al servicio de la transformación social (tal y como se recoge en su plan estratégico 2022).

Recuadro 5. Entendimiento del impacto social de la Universidad. El impacto expresado en términos de transformación

(Bloque A-1, entrevistas)

Personas que se transforman para transformar

En el camino de transformación personal, los procesos de aprendizaje son prioritarios para ayudar al alumnado (y por extensión a toda persona que aborde estos procesos) a encontrar un sentido y una misión a su propia vida; para que desarrollen una vida interna satisfactoria, que sean personas que crecen y que sean solidarias; sean personas críticas que a su vez aporten a la sociedad, liderando las transformaciones necesarias desde las actividades en que se desempeñen en el futuro.

La Universidad de Deusto pretende la formación integral de cada persona y no sólo su capacitación para el desarrollo profesional aspirando a que se la reconozca por la calidad humana de sus egresados además de por sus competencias profesionales. El entorno en el que se desarrollen estos procesos de aprendizaje es un elemento esencial. La sociedad actual es compleja, plural y diversa. En la medida en que la Universidad ofrezca dicho entorno, en esa medida estarán las personas más preparadas para liderar procesos de transformación en la sociedad actual y futura, ya que la verdadera transformación se produce cuando las experiencias se convierten en vivencias.

La transformación de la propia Universidad

La perspectiva de impacto tiene que ser de puertas abiertas: que la universidad impacte, pero que se deje impactar. Las universidades vienen trabajando con una lógica transaccional cuando la lógica debería evolucionar hacia lo relacional. La sociedad es diversa, por lo que nuestro impacto como universidad también lo es. En el impacto es importante considerar en qué temáticas trabajamos, con quién colaboramos, o cómo nos organizamos, entre otros.

La transformación de la sociedad

Desde una visión global, puede entenderse como la repercusión que tiene en la sociedad lo que la Universidad hace, y visualizarse en términos del valor que la Universidad aporta, desde una perspectiva multidimensional (valor de mercado y de no mercado) y también como la capacidad de incidir en realidades (bienestar de las personas, justicia social, desarrollo sostenible). Es, en suma, la respuesta a las preocupaciones y retos sociales.

Desde la visión de la Universidad, y situando a las personas en el centro, la contribución se genera en la medida en la que estas personas, como protagonistas, se transforman para transformar la sociedad, cada una en los ámbitos y planos en los que desarrolle su proyecto personal y profesional, en definitiva, su proyecto vital. Por lo tanto, son las personas (cultas, competentes, justas y esperanzadas) los verdaderos agentes de transformación social.

Situado por lo tanto como elemento vertebrador y nuclear para la Universidad de Deusto, el debate se traslada a la conceptualización para su medición y evaluación. En palabras del Rector de la Universidad de Deusto en la apertura institucional del curso académico 2018/2019, «en estos tres lustros pasados, la principal área de evaluación del desempeño de las universidades ha sido los resultados de investigación indexada como instrumento para medir el conjunto del aporte que hace una universidad a la sociedad. Y estas valoraciones están ignorando el papel más amplio de la universidad desde la visión de ésta como agente de transformación. Así, las nuevas corrientes abo-

gan por analizar el aporte real que hace la universidad en los estudiantes (a través de la docencia-aprendizaje) y la sociedad (proyección en empresas e impacto social), además de la propia generación de conocimiento».

En línea con lo anterior, en el ámbito universitario se ha comenzado a abordar la evaluación de la universidad con una perspectiva más amplia; si bien los trabajos para ampliar esta visión se han centrado inicialmente en demostrar la contribución de la universidad desde una perspectiva territorial y en términos económicos, existe cada vez más una mayor conciencia de que la visión económica es solo una parte, por lo que el reto se encuentra en ampliar y completar esta visión, desde una perspectiva holística y siendo conscientes de que el foco está más en el ámbito de los intangibles. Cómo tangibilizarlos e incorporarlos no solo al discurso sino a la gestión es el desafío actual. Este trabajo pretende desarrollar la propuesta de modelo conceptual de impacto social sobre el que la Universidad de Deusto ha comenzado a trabajar en el año 2019 y cuyo despliegue se encuentra recogido a partir del capítulo tercero del mismo.

5. Reflexiones para construir el modelo

EL ANÁLISIS REALIZADO PERMITE IDENTIFICAR DIFERENTES ELEMENTOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CONSIDERACIÓN EN LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE IMPACTO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD: LA IMPORTANCIA DEL PROPÓSITO COMO FARO, LA NECESIDAD DE CONOCER EL CONTEXTO EN EL QUE SE OPERA, Y DERIVADO DE LAS ANTERIORES, LA CONSIDERACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD Y ESCALABILIDAD PARA AJUSTAR EL MODELO A LA PROPIA EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN RESPUESTA A LOS RETOS Y OPORTUNIDADES SOCIALES.

De manera esquemática, las principales reflexiones que se pueden extraer a la luz de los contenidos de los apartados anteriores para la conceptualización del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto pueden quedar resumidas en la siguiente figura:

a) Importancia del propósito

De la reflexión sobre el bienestar inclusivo y sostenible se pone de manifiesto la necesidad de abordar su conceptualización en base a cuatro dimensiones fundamentales (José Luis Larrea, 2019):

- la dimensión contextual, que explica el marco general en el que se producen las relaciones económicas, so-

ciales y políticas y sitúa en un determinado momento y lugar la acción de los diferentes agentes sociales.

- la dimensión de las necesidades humanas, y su conocimiento previo para poder garantizar su cobertura.
- la dimensión personal, ya que es la persona el sujeto protagonista y responde a características diferenciadas que afectan a su bienestar.
- la dimensión relacional, que recoge la forma en la que las personas se organizan (se relacionan) para alcanzar diferentes objetivos.

Es de esta última dimensión de la que surge la primera de las reflexiones para la construcción del modelo de impac-



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 7. Reflexiones para la conceptualización del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto

to social de la UD. Así, la comprensión del objetivo con el que surge como organización la Universidad de Deusto (institución académica, de la Compañía de Jesús) y de su propósito como institución son clave para comprender y situar adecuadamente su acción y por ende para identificar y valorar su impacto.

Ello hace pues necesario comprender en profundidad el proyecto universitario deustense, profundizar en lo que son las transformaciones a las aspira para a partir de aquí poder construir un modelo de impacto en la sociedad que responda a la esencia y aspiración de la UD: cómo la Universidad de Deusto contribuye a que las personas se transformen para transformar. Para ello, resulta también esencial profundizar en la dimensión personal, ya que se aspira a que sean las diferentes personas que se relacionan con la Universidad las que sean sujetos activos de transformación social. Conocerlas y caracterizarlas es por lo tanto esencial también para un adecuado diseño del modelo de impacto de la UD.

Pero, además, desde la consideración de que, para dar cumplimiento a este propósito, la forma en la que la UD se relaciona con otros agentes económicos y sociales resulta especialmente relevante, ya que estamos en un entorno en el que se está produciendo un cambio de paradigma hacia lo relacional. Tal y como recoge José Luis Larrea, «el nuevo paradigma relacional basado en la cooperación y en la cogeneración de conocimiento entre la universidad y los agentes económicos y sociales hace que enseñar y aprender formen parte del mismo proceso. Así, la universidad debe ser la universidad que aprende, porque es la que emprende, innova y transforma la sociedad. Una universidad en la que, con la excusa de enseñar, se aprende. Esto supone humildad, empatía y audacia, pero merece la pena ya que solo el que se compromete con aprender de manera permanente tendrá un lugar en el futuro».

b) Necesidad del contexto

La dimensión contextual es otra de las dimensiones que claramente se deben tener en consideración ya que sitúan la acción de la Universidad como agente social en un determinado momento y lugar. La complejidad de la sociedad actual, los retos y oportunidades que se derivan de las tendencias y la necesidad de adaptación o incluso anticipación

de la universidad se refleja en la diversidad de personas y de relaciones que se establecen en/con la UD y en el conjunto de acciones que esta despliega (en relación con otros agentes económicos y sociales, en muchos casos). Los retos sociales son complejos, por lo que sus soluciones deberán venir de la mano de la intervención de diferentes agentes sociales. El nivel de imbricación con las comunidades y la cultura de colaboración y cooperación entre agentes son factores determinantes para el impacto social

Por ello, un adecuado entendimiento del entorno en que la UD actúa es otro elemento que el modelo de impacto social de la Universidad deberá tener en consideración.

c) Flexibilidad y escalabilidad

La Universidad es una institución que despliega una enorme riqueza de actividades en diferentes geografías y con un mapa relacional muy amplio y heterogéneo para dar respuesta a su misión como actor social. Por ello, en la definición de su modelo de impacto se deberán combinar dos elementos:

- Escalabilidad, en tanto en cuanto el modelo debe ser capaz de combinar y aunar las diferentes contribuciones sociales de la Universidad desde una visión más focalizada por ámbitos de actuación a una más global.
- Flexibilidad, referida a la necesidad de que el modelo diseñado pueda adaptarse de la misma manera que lo hace la propia Universidad. Si las actividades que se despliegan cambian, el modelo deberá ser lo suficientemente flexible como para poder recoger también estos cambios (considerando en todo caso la necesidad de trazabilidad para poder hacer las valoraciones sobre la evolución del impacto de manera rigurosa).

Todo lo anterior obliga a plantear un modelo que necesariamente debe ser holístico y que permita una evaluación integral de su contribución real al bienestar de la sociedad en la que opera. La Universidad de Deusto aborda este proceso de diseño desde la consideración de que tanto la medición como la gestión de su impacto son aspectos estratégicos. Y convencida de que se está dotando de un instrumento que ayudará a mejorar su impacto social (por lo tanto, es un instrumento para alcanzar un fin, y no un fin en sí mismo).

Capítulo tercero

El modelo conceptual
de impacto de la Universidad
de Deusto en la sociedad



6. Punto de partida: Nuestro propósito como universidad

LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO, DESDE SU CREACIÓN POR LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN 1886, HA DESARROLLADO SU MISIÓN DE SERVICIO A LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE UN COMPROMISO CON LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN ORIENTADAS A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS Y LA SOCIEDAD. TODO ELLO EN EL EJERCICIO DE SU RESPONSABILIDAD UNIVERSITARIA.

SU VOCACIÓN DE SERVICIO LE HA LLEVADO A TRANSFORMARSE A LO LARGO DE SU HISTORIA, PARA DAR RESPUESTA A LOS DESAFÍOS QUE SE DERIVAN DE UN ENTORNO EN CAMBIO PERMANENTE, HASTA LLEGAR A LO QUE ES HOY. Y MIRANDO AL FUTURO ABORDA NUEVOS RETOS EN EL PROYECTO UNIVERSITARIO, QUE DESDE SU IDENTIDAD Y MISIÓN RESPONDAN AL MUNDO CAMBIANTE Y CONTRIBUYAN A SU IMPACTO SOCIAL.

El propósito de este capítulo es recoger y sintetizar la historia de la Universidad de Deusto, que lleva recorrido un camino de más de 130 años, así como sus aspiraciones futuras. Partiendo del pasado se llega al presente; para ello se hace un recorrido por los factores que originaron la UD, su misión y señas de identidad, los principales hitos de su historia y la red de universidades jesuíticas. Éstas son las bases que sustentan e impulsan la evolución del proyecto universitario deustense hasta la actualidad y dan sentido al de futuro. Del presente se destaca la actividad formativa e investigadora en sus áreas de conocimiento y se detallan los elementos nucleares y diferenciales de su estrategia de enseñanza-aprendizaje. También se sintetiza su sistema de gobernanza y financiación. Y por último se recogen las aspiraciones de futuro de la UD.

Desde su misión de servicio social, su carácter humanista y espíritu de apertura, la UD se ha ido transformando en respuesta a los retos permanentes. Los resultados de sus iniciativas le han proporcionado hoy en día un reconocimiento por su excelencia académica a nivel local, nacional e internacional. Cuenta con 12.460 alumnos y 4.034 participantes en formación continua y permanente. En los campus de Bilbao y Donostia-San Sebastián y sus sedes de Madrid y Vitoria-Gasteiz, la estructura de personal está integrada por 1.428 profesionales.

Pero el proyecto universitario de Deusto tiene una clara vocación de futuro. Por ello, basado en las personas, su misión e identidad y sobre sus raíces sólidas, afronta de manera innovadora los nuevos desafíos que plantea este mundo cambiante.

6.1. Pasado

La Universidad de Deusto nace en 1886 en respuesta a la confluencia de las inquietudes de progreso de la sociedad vasca, que en un entorno emergente quería formar a su juventud para que contribuyera a la dinámica de la modernización económica, social y cultural, y del compromiso y colaboración de la Compañía de Jesús con la formación universitaria.

Desde su fundación acumula más de 130 años de experiencia en los que ha formado a más de 100.000 alumnos y alumnas, cuyo papel en el desarrollo humano y económico de la sociedad es relevante. Su compromiso con la excelencia en la docencia y en la investigación y con la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, le ha llevado a asumir permanentes cambios, tratando de adelantarse a su tiempo. Entre otros, ha modificado y ampliado los estudios y áreas de conocimiento, así como ha desarrollado una estrategia y modelo de enseñanza-aprendizaje propios. También ha renovado y ampliado las infraestructuras, extendiendo su presencia geográfica, al mismo tiempo que se han adaptado las estructuras organizativas. Todo ello en el marco de un proceso interactivo entre la Universidad y la sociedad en general y las instituciones y agentes públicos y privados de su ámbito relacional. Esta historia tiene como soporte la misión y elementos identitarios de la UD.

6.1.1.

Misión. Identidad

La Universidad de Deusto tiene como misión servir a la sociedad mediante una contribución específicamente universitaria y a partir de una visión cristiana de la realidad. Esta misión de servicio y compromiso conduce su empeño por responder de manera creativa y profunda a los retos que la relación social plantea, integrando tradición e innovación con una visión de futuro.

Se despliega sobre la base de los valores identitarios, que refuerzan en el ideario educativo el carácter humanista y la formación integral abierta a todas las dimensiones de las personas. Según el modelo guiado por el paradigma Ledesma-Kovenbach, la razón de ser de una universidad y la apuesta jesuita por la educación, se basan en cuatro principios identitarios que son: *humanitas*, *utilitas*, *iustitia* y *fides*. Su significado es el siguiente:

- *Humanitas* tiene que ver con la formación intelectual y racional y las competencias cognitivas. Busca el desarrollo de todas las dimensiones de la persona. En la UD se forman personas en competencias, que integran conocimientos, habilidades y capacidades.
- *Utilitas* está vinculada con la competencia técnica, los conocimientos y habilidades para actuar en el ámbito profesional, con la formación práctica, con la aplicabilidad. Hoy en día se relaciona con la empleabilidad.
- *Iustitia* implica el recto gobierno de los asuntos públicos, incluye preocuparse de los problemas de la sociedad y comprometerse en su resolución. Por ello el esfuerzo en la formación en valores, para que sean ciudadanos críticos, libres y responsables.
- *Fides* tiene que ver con la fe y el diálogo intercultural y el fomento de la diversidad, cuestiones vinculadas con una sociedad muy plural como la actual.

Estos principios identitarios se vertebran sobre tres funciones fundamentales, a través de las que la UD hace un servicio y busca la transformación social y promoción de la justicia. Éstas son la docencia-enseñanza-aprendizaje, la investigación-generación de conocimiento-transferencia y la responsabilidad-compromiso-proyección social. Siendo las tres fundamentales, la docencia-aprendizaje ha sido la principal palanca para el desarrollo de la Misión de la Universidad de Deusto.

A través de las tres funciones, los propósitos y perfiles que impulsan los valores identitarios son los siguientes:

- Docencia y aprendizaje. El objetivo es la formación excelente e integral del alumnado a través de una comple-

ta oferta de estudios. Se pretende capacitarles para que integren una visión profesional, pero también humanística y ética, es decir, formar personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, que cuenten con los conocimientos, valores, habilidades, destrezas y capacidades que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad.

- Investigación. Se persigue la excelencia en la investigación y generar y transferir conocimiento útil en los ámbitos en los que se presentan los mayores retos a la persona humana y a la sociedad en general. Los problemas sociales y globales se considera que son el marco desde el que se elaboran los planteamientos académicos.
- Responsabilidad y compromiso social. Como institución de la Compañía de Jesús, la Universidad sitúa la fe, la justicia y el diálogo interreligioso y cultural en el corazón de su quehacer. Es un lugar de inspiración desde el evangelio a iniciativas que conduzcan a una sociedad más humana, más justa, más solidaria y diversa. Por ello fomenta la presencia participativa y crítica en los debates sociales.

En definitiva, las actividades nucleares universitarias tales como la generación de conocimiento, los procesos de enseñanza-aprendizaje y la investigación, se orientan en la Universidad de Deusto hacia retos y problemas que la realidad social plantea. Entre otros destacan el acompañamiento a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador impulsando espacios en los que se promueva el discernimiento, la colaboración en el cuidado de la Casa Común, el caminar junto a los pobres, los descartados del mundo y los vulnerados en su dignidad. Asimismo, hay que destacar la proximidad de la Universidad a la sociedad vasca, a la que quiere servir como institución universitaria, tanto en sus necesidades culturales, como en el desarrollo social, técnico y económico a todos los niveles, tal y como se recoge en los Estatutos de la UD, promulgados en 2003.

6.1.2.

Historia. Principales hitos

La Universidad de Deusto por su visión de futuro, espíritu de apertura y su misión de servicio y compromiso, desde sus inicios en 1886 ha dado respuesta a las necesidades cambiantes de formación de la sociedad. Los resultados de sus iniciativas le permiten ser hoy en día reconocida no sólo a nivel local y nacional, sino también internacionalmente.

Ha sido pionera en los ámbitos como el Derecho, la Empresa o las Humanidades. Y en un entorno en constante transformación, manteniéndose fiel a su identidad, ha afrontado los retos derivados de los cambios socioeconómicos.

micos, de la tecnología, la innovación y la internacionalización. Ello le ha llevado a ampliar las áreas de conocimiento y su presencia geográfica, así como a la adecuación de sus recursos e infraestructuras. A continuación, se señalan los hitos más significativos de la historia de Deusto.

- 1886: Se funda la Universidad de Deusto por la Compañía de Jesús. Se implantan las carreras de Filosofía, Derecho y preparatorio de Ingeniería.
- 1916: Inicio de los Estudios Económicos y Empresariales, nacimiento de la Universidad Comercial de Deusto. Son los estudios pioneros en su categoría en España.
- 1956: Inicio de la Escuela Superior de Técnicos de Empresa, la ESTE, origen del campus donostiarra de San Sebastián.
- 1963: Reconocimiento oficial de la Universidad de Deusto por el Estado. Como consecuencia de ello se reconocen los estudios de Derecho y Filosofía y Letras, los de Ciencias Económicas y Empresariales y de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- 1967: Integración en Deusto de dos Facultades eclesíásticas: la de Teología y la de Filosofía.
- 1977: Reconocimiento de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- 1979: Reconocimiento oficial de la Escuela Superior de Ingeniería-ESIDE, previamente Escuela y Facultad de Informática. Se produce la integración en la Universidad de los EUTG (Estudios Universitarios y Técnicos de Guipúzcoa), con origen en 1956. La acogida total del campus donostiarra se alcanza en 1990, integrando la Facultad de Filosofía y Letras (hoy Facultad de Humanidades) y la Escuela de Turismo.
- 2008: Adaptación de la oferta de Deusto al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).
- 2008: Apertura de la sede de Madrid.
- 2009: Inauguración de la nueva biblioteca CRAI-Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
- 2018: Apertura de la sede en Vitoria-Gasteiz. En colaboración con Egibide.
- 2020: Se incorpora la Salud como nueva área.

Este breve recorrido por la historia de la UD muestra un significativo legado educativo, derivado de su avance permanente en respuesta a la realidad global cambiante. Evidencia que Deusto afronta el compromiso con el futuro combinando la tradición de sus raíces sólidas con la innovación en áreas de conocimiento, espacios y estrategias de aprendizaje.

6.1.3.

Presencia global. Red de jesuitas

Los Estatutos Generales UD de 2003, en su preámbulo, además de definir el «Proyecto Universitario Deusto», indican que la Universidad desde su origen se enmarca en la amplia tradición Universitaria de la Compañía de Jesús y se inserta en una red universitaria de alcance mundial.

Deusto como Universidad de la Compañía de Jesús, forma parte de una red universitaria de alcance mundial (presente en 49 países) cuya tradición pedagógica se centra en la persona como valor preeminente. Las universidades jesuíticas comparten la misión de servicio a la persona y a la sociedad y responden a su misión de servicio a la fe a través de su contribución a la ciencia y a la cultura.

Los centros universitarios vinculados a la Compañía de Jesús, aunque mantienen su autonomía, se unen con el fin de impulsar alianzas y proyectos comunes. En España se vinculan a través de la red UNIJES, en la que trabajan conjuntamente temas como la calidad académica y humanista de sus programas formativos, la investigación de soluciones ante los retos sociales y la contribución a los diálogos y debates de nuestro tiempo.

Las diez instituciones universitarias que integran UNIJES son la Pontificia Comillas, Loyola Andalucía, IQS, ESADE, INEA, Centro de Profesorado Sagrada Familia (SAFA), Facultad de Teología de Granada, Institut de Teologia Fonamental y Facultad de Turismo y Dirección Hotelera Sant Ignasi (HTSI), además de Deusto.

Entre otros espacios de colaboración destacan Aristos Campus Mundus, campus de excelencia internacional compartido por Comillas, Deusto y Ramón Llull y con partners preferentes como Georgetown university, Boston College y Fordham University. Asimismo, destaca la International Association of Jesuit Universities-IAJU, asociación internacional de 200 universidades jesuitas del mundo constituida en Loyola en julio del 2018.

6.2.

Presente

6.2.1.

Áreas de conocimiento. Oferta académica

La Universidad de Deusto hoy en día es un referente de excelencia académica. Trabaja en nueve áreas del conoci-

9 Áreas de Conocimiento

- Derecho
- Empresa
- Ingeniería
- Lenguas y Comunicación
- Política y Relaciones Internacionales
- Psicología, Educación y Deporte
- Salud
- Social
- Teología

6 Facultades

- CCEE. Deusto Business School
- Ciencias Sociales y Humanas
- Derecho
- Ingeniería
- Psicología y Educación
- Teología

9 Centros de Investigación

- Centro de Ética Aplicada
 - DeustoPsych
 - Deusto Tech
 - Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe
 - Instituto de Estudios Cooperativos
 - Instituto de Estudios de Ocio
 - Instituto de Estudios Vascos
 - Instituto Deusto de Drogodependencias
 - Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad (Fundación Deusto)
-

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 3. Áreas de Conocimiento, Facultades y Centros de Investigación. Universidad de Deusto

miento, incluida la reciente incorporación de la Salud en 2020. Éstas son: Derecho, Empresa, Ingeniería, Lenguas y Comunicación, Política y Relaciones Internacionales, Psicología, Educación y Deporte, Salud, Social y Teología siendo pionera en varias de ellas.

Está estructurada en seis Facultades, reflejo de las principales áreas de conocimiento, que son: Ciencias Económicas y Empresariales (Deusto Business School), Ciencias Sociales y Humanas, Derecho, Ingeniería, Psicología y Educación y Teología. También cuenta con nueve Centros de Investigación, además de numerosos Institutos y Cátedras. Y es una realidad a través de sus campus en Bilbao y en Donostia-San Sebastián, así como en Vitoria-Gasteiz y Madrid, donde dispone de sedes.

Dispone de una amplia e innovadora oferta de programas, en la que se incorporan nuevas titulaciones, al mismo tiempo que se impulsa la formación continua y dual, los programas executive y los in company. Concretamente la cartera actual está integrada por 40 títulos de Grado y Doble Grado, 46 Másteres oficiales y 37 Títulos propios de Grado y Postgrado. Entre los recientes lanzamientos se encuentran los grados en Medicina y Fisioterapia, Ciencia de Datos e Inteligencia Artificial e Ingeniería Robótica. Asimismo, se ha ampliado la oferta bilingüe y trilingüe, que incluye 27 grados.

6.2.2. Investigación

Deusto está dando pasos significativos en investigación, que han supuesto en los últimos años un cambio en la Universidad y su estructura organizativa. Actualmente

cuenta con una investigación especializada, interdisciplinar y orientada al impacto social, consecuencia del importante impulso que se le ha dado en las últimas décadas. En términos relativos se sitúa en niveles altos de investigación; en cuatro años se ha multiplicado por 2,5 el número de proyectos internacionales de investigación y transferencia liderados o participados por Deusto y se ha duplicado el número de grupos A de investigación de excelencia y alto rendimiento reconocidos por el Gobierno Vasco.

Son más de 200 los investigadores integrados en los equipos reconocidos por el Gobierno Vasco y 39 los proyectos internacionales en activo. Los proyectos en cooperación con empresas y con otros agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación-RVCT, se cifran en 142. Y 10 proyectos han contado con el sello de impacto social en 2018, muestra del compromiso de la UD con su entorno más cercano.

La investigación de impacto social se construye en torno a seis términos: internacional, interdisciplinar, intersectorial, impacto, innovación, inclusión. La UD en la apuesta por la interdisciplinariedad, además de apoyar a equipos de investigación reconocidos, se ha articulado en base a cinco plataformas que se centran en objetivos sociales. En cada una participan distintos equipos de investigación y cuentan con la colaboración de empresas e instituciones. Las plataformas son:

- Envejecimiento activo y bienestar social
- Justicia social e inclusión
- Industrias y ciudades creativas
- Fortalecimiento de la participación
- Género

Entre el reconocimiento a su compromiso con el impacto social, también en investigación, destaca el realizado por el Ranking The Impact, que sitúa a Deusto entre las 27 mejores universidades del mundo y la primera universidad española en impulso al ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible) número 16 de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, relativo a la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas e investigación de impacto social.

Por otro lado, y en cuanto a publicaciones, Deusto ha superado la cifra de 1.000 publicaciones Scopus lo que le ha permitido ser reconocida como research-intensive university por el Times Higher Education World University Ranking, clasificación que ha situado a Deusto en el puesto 440 del mundo en investigación, y como sexta universidad española y primera no pública.

Una de sus prioridades es la de avanzar en la definición de políticas de investigación propias a través de diversas disciplinas, desde su identidad y misión de servicio a la sociedad.

6.2.3. Dimensión

Alumnado

El número de estudiantes en la Universidad de Deusto aumenta. Según señaló J.M. Guibert SJ, Rector de la Universidad de Deusto, en la apertura institucional del curso académico 2019/20 «Desde la implantación del Plan Bolonia hemos incrementado en un 46% el número de estudiantes de Grado. Y este mismo curso que hoy oficialmente inauguramos, hemos incrementado el número de nuevos alumnos de grado en un 8%». Esta creciente evolución evidencia la confianza de la sociedad en la UD, referente en excelencia docente.

En base a la información del Anuario 2019 y la web de Deusto, el número total de estudiantes del curso 2018/19 se cifra en 12.460. De ellos cursan grado, posgrado y doctorado 10.945 alumnos e idiomas 1.515. Las mujeres suponen la mayoría, un 59%. Y según procedencia, en el campus de Bilbao, incluido el de Andra Mari, se concentra el 83% de los alumnos y el 17% en Donostia-San Sebastián. Aunque el 84% de los estudiantes proceden del País Vasco, los procedentes de otras comunidades y de 95 países extranjeros son el 16%.

En grados universitarios la facultad que tiene más alumnos es la de Psicología y Educación, seguida de Deusto Business School, tal y como se recoge en la siguiente tabla, en la que se computan dos veces a los alumnos de doble grado.

	Nº Estudiantes
Total	12.460
Grado	8.282
Posgrado	2.341
Doctorado	322
Idiomas	1.515
Campus	
Bilbao (inc. Andra Mari)	10.340
San Sebastián	2.120

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 4. Total estudiantes UD. Por estudio, sexo, campus y procedencia. Curso 2018/19

	Nº Estudiantes	%
Deusto Business School	2429	22%
C. Sociales y Humanas	2134	19%
Derecho	2093	19%
Ingeniería	1085	10%
Psicología y Educación	3205	29%
Teología	182	2%

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 5. Total estudiantes por Facultades en Grado UD. Curso 2018/19

También la formación continua y executive ha contado con 4.034 participantes, según el siguiente detalle:

	Nº Participantes
Total	4.034
Formación Executive	2.954
– Programas abiertos	367
– Programas In Company	2.587
DeustoBide. Escuela de Ciudadanía	1.089

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 6. Total participantes en formación continua y permanente. Curso 2018/19

Por otro lado, la decidida vocación internacional de la UD se evidencia en los 489 convenios de cooperación suscritos con universidades de todo el mundo y en el creciente número de estudiantes internacionales, cifrado en 1.413 en el curso 2018/19.

Nº Estudiantes internacionales	
Total	1.413
– Outgoing	657
– Incoming	756

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 7. Movilidad Internacional. Curso 2018/19

Comunidad Universitaria

Son 1.428 profesionales los que integran la estructura de personal de la Universidad y Fundación Deusto según el Anuario 2019 y que dan cobertura a los programas ofrecidos, la investigación y proyectos sociales. De ellos, 865 son personal docente e investigador, también denominado PDI y PI y 563 son personal de administración y servicios, denominado PAS. Por sexos, el 51% son mujeres y el 49% hombres.

Nº Profesionales	
Total Universidad y Fundación Deusto	1.428
– PDI (Personal Docente e Investigador)	661
– PI (Personal Investigador)	204
– PAS (Personal de Administración y Servicios)	563

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 8. Total profesionales de Deusto. PDI, PI y PAS. Curso 2018/19

6.2.4.

Estrategia de enseñanza y aprendizaje

La Universidad de Deusto se ha dotado de un marco pedagógico propio que se centra fundamentalmente en la innovación pedagógica, la calidad, el fomento del espíritu emprendedor y vinculación con la empresa, así como la responsabilidad social universitaria.

El Modelo Deusto de Formación y Aprendizaje, actualizado e innovador, promueve la formación integral del alumno como persona y profesional. Además de trabajar la excelencia en conocimientos técnicos, pone el énfasis en el desarrollo de competencias, destrezas y habilidades. Pero también en valores éticos y humanistas, para que le faciliten su inserción como ciudadano y profesional activo y responsable. Para lograr estas metas la UD propone un plan de innovación pedagógica basado en un enfoque de

aprendizaje autónomo y significativo que parte del contexto experiencial del alumno.

Según este modelo la formación y la docencia se fundamentan en la capacidad de la UD y sus docentes para aprender y transformarse innovando en sus métodos de enseñanza y en todos los procesos que les dan soporte. El papel del profesorado como facilitador del proceso de aprendizaje autónomo del alumno es fundamental. Por ello se impulsa el desarrollo profesional del profesorado y se requiere su compromiso personal y profesional para el desarrollo nuevas visiones en los estudiantes que les conduzcan al cuestionamiento y reflexión personal. En ese sentido, los datos reales evidencian que las prácticas innovadoras docentes impulsadas por el profesorado aumentan, así como la participación en la formación. Concretamente en el 2018/19 se han celebrado en la UD 361 cursos dirigidos al personal, a los que han asistido 3.342 participantes, en su mayoría PDI.

Asimismo, se refuerza, como parte importante de la innovación pedagógica, el uso didáctico y pedagógico de las tecnologías tanto por parte del profesorado como de su alumnado.

Otro de los principios para asegurar la excelencia en el proceso de aprendizaje es el compromiso con la calidad de los procesos y resultados, basado en la evaluación sistemática y en la mejora continua. Entre otros temas se trabaja en la definición e implantación de los programas de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación), de las estrategias y modelos de calidad de la UD, y en la medición de la satisfacción de los grupos de interés para obtener y analizar la información sobre la calidad de los procesos. En base a los resultados se definen acciones de mejora continua.

También destacan entre los factores clave del Modelo Deusto de Formación y Aprendizaje el fomento del espíritu emprendedor y la formación en la empresa a través de la realización de prácticas y de los programas duales, habiendo desarrollado la UD un modelo propio y diferenciador de formación dual universitaria. En el curso 2018/19 se han organizado 62 actividades de promoción del emprendimiento en las que han participado 4.800 estudiantes. Entre otras destacan la Semana Deusto Emprende, el Foro de Empleo y Emprendimiento, así como los programas DeustoSTART I, DeustoSTART II, Emprendimiento Juvenil y el Máster Dual en Emprendimiento en Acción. La UD es consciente de que emprender es muy importante para la sociedad, pero no es una tarea fácil. Por ello a través de los programas de emprendimiento se pretende sacar de cada estudiante lo mejor de sí y reforzar sus habilidades innovadoras, creativas y de construcción social.

Los datos más ilustrativos sobre las prácticas son los siguientes:

Estudiantes que han hecho prácticas	3.167
Horas de prácticas	1.147.708
Entidades colaboradoras	675
Convenios de prácticas	4.539

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 9. Prácticas. Curso 2018/19

Los valores en el Modelo Deusto de Formación y Aprendizaje se trabajan desde varias perspectivas. A través de las competencias genéricas, por ejemplo, se favorece el trabajo colaborativo, la interdisciplinariedad y se fomenta el sentido ético y la diversidad e interculturalidad. En las dos asignaturas del Módulo de Formación en Valores, que tienen que cursar todos los estudiantes, se trabaja sobre ello en grupos interdisciplinarios. En el curso 2018/19 son 1.527 los estudiantes de la asignatura Formación en valores y opciones de la persona y 1.670 los de Ética cívica y profesional.

Por otro lado, la UD en el marco de su proyecto universitario está comprometida además de con la fe y la solidaridad, con la salud y el bienestar de la comunidad educativa. Para ello promueve desde Deusto Campus actividades de diverso carácter, en las que participan un número creciente de estudiantes. El detalle relativo al curso 2018/19 es el siguiente:

Fe	
– Actividades	134
– Participantes	4.978
Solidaridad	
– Actividades	13
– Participantes	9.120
Cultura	
– Actividades	98
– Participantes	7.220
Deportes	
– Actividades	147
– Participantes	11.685

Fuente: Universidad de Deusto. Anuario 2019.

Tabla 10. Participantes en actividades de Deusto Campus. Curso 2018/19

A lo largo de la trayectoria universitaria del alumnado, se le acompaña desde el Servicio de Orientación Universitaria (SOU), ayudándole al logro de una formación integral. Son 193 tutores los que han realizado acciones de orientación educativa de acuerdo al Plan de Acción Tutorial (PAT) en el curso 2018/19.

El compromiso de la Universidad con la sociedad se refuerza desde la Responsabilidad Social Universitaria (RSU),

plan mediante el que se quiere potenciar su servicio, conectando más estrechamente con distintos actores, impulsando una lectura crítica de la realidad y participando en procesos sociales. Son muchas las actuaciones realizadas en sus cinco líneas de trabajo: igualdad, inclusión, justicia social, medio ambiente y salud. Entre los proyectos recientes destacan las aportaciones en el ámbito de la igualdad, como son el proyecto Gearing Roles, el Premio Ada Byron a la mujer tecnóloga, el proyecto Inspira STEAM y el premio Emakunde a la Igualdad. Pero también se han impulsado otras iniciativas como la Escuela de Ciudadanía Deustobide, el proyecto GreenSoul sobre sostenibilidad y eficiencia energética, el informe sobre la violencia de persecución, la intervención con personas desfavorecidas, el voluntariado social, prácticas profesionales solidarias y el nuevo complejo deportivo Xabier Kirolgunea.

El modelo pedagógico de la UD, que se ha tratado en los párrafos precedentes, está avalado por la acreditación de numerosos organismos, agencias de calidad nacionales e internacionales. Los resultados de su aplicación son destacados por diversos rankings que reconocen la excelencia docente de la UD en base a sus resultados de 2018. Como muestra se señalan los siguientes:

- Top 6 mundial en excelencia docente entre más de 300 universidades de 41 países. Premio Global Teaching Excellence Award de Advance Higher Education y Times Higher Education.
- Líder de las universidades vascas en rendimiento docente. Entre las primeras de las universidades españolas. Según U-Ranking Fundación BBVA e IEIE.
- 3ª Posición en Ingeniería Informática y primera en el área de Trabajo Social. Entre las 25 mejores europeas. Según el Ranking Multirank de la Comisión Europea.
- La Universidad vasca con mayor número de indicadores de alto rendimiento. Entre las 5 mejores universidades de España en Psicología y Trabajo Social y entre las 15 con mayor número de indicadores de alto rendimiento. Según el Ranking de la Fundación Conocimiento y Transparencia. FCyD.

Para finalizar este apartado, una referencia a la empleabilidad de los titulados, que para la UD es una prioridad estratégica. Ésta centra sus esfuerzos en que los estudiantes se integren de manera satisfactoria en el mundo profesional, conscientes de que, a través de las oportunidades laborales de los jóvenes, se facilitará el desarrollo de su autonomía personal y proyecto de vida, además de garantizar el desarrollo económico. Por ello se impulsan programas de formación para el empleo y se fomenta la colaboración con empresas a través del Foro de Empleo y Emprendimiento y de Alumni. Son 960 las empresas colaboradoras con Alumni, que han contribuido a la publicación de 1.350 ofertas de empleo en 2018/19.

El empleo que consiguen los alumnos de UD es un empleo de calidad, en respuesta a la valoración positiva del sello Deusto por las empresas. Muestra de ello es el reconocimiento como 4ª Universidad más activa en empleabilidad en España y 1ª en la Comunidad Autónoma Vasca, según el Ranking del Informe inserción laboral y factores determinantes de la empleabilidad: formación universitaria vs entorno, elaborado por la Fundación BBVA e IVIE (2018).

También se confirma esta situación en la última encuesta elaborada por Lanbide y publicada en septiembre de 2019, relativa a la situación laboral de los graduados de la Universidad de Deusto, que finalizaron sus estudios en 2015. Revela una evolución muy positiva en los últimos años, alcanzando una tasa de ocupación del 91,4%. En relación con la calidad del empleo, un 86% de los graduados tres años después de su titulación, dispone de empleo encajado, que corresponde a su nivel de capacitación profesional y un 75% del empleo está relacionado con los estudios cursados.

6.2.5. Gobernanza y financiación

La gobernanza de la Universidad también ha ido cambiando y evolucionando, al igual que otros elementos previamente señalados. Se han llevado a cabo modificaciones estatutarias y organizativas para afrontar la complejidad creciente de la Universidad y la adaptación a un entorno más convulso y global, que exige agilidad y flexibilidad. En este sentido, corresponde al Consejo de Gobierno trazar las líneas estratégicas y conjugar la identidad jesuítica con los retos que el futuro demanda a la sociedad, mientras que el Consejo de Dirección, presidido por el Rector, asume la dirección de la Universidad. Al Rector, como primera autoridad inmediata de la Universidad, corresponden la dirección, coordinación y supervisión de la vida universitaria, así como la representación ordinaria de la Universidad.

En cuanto a la financiación, la Universidad de Deusto, como institución privada sin ánimo de lucro, se financia mayoritariamente con recursos propios. Su principal fuente de ingresos la constituyen las aportaciones del alumnado, siendo por lo tanto muy elevado el impacto del número de estudiantes en sus presupuestos.

Esta situación junto a su vocación de perdurabilidad y de servicio, le obligan a gestionar con sumo cuidado los presupuestos y las relaciones y contribuciones de las instituciones y empresas públicas y privadas que apoyan sus proyectos, tratando de maximizar la eficiencia de los recursos por el impacto público y social que conlleva.

No obstante, su vocación de servicio y compromiso con la sociedad le lleva a conceder becas a uno de cada siete estudiantes, para facilitar las posibilidades de acceso a la UD. En el curso académico 2018/19 el importe de las becas concedidas es de 5.199.960 Euros.

6.3. Futuro

El mundo es cada vez más cambiante, interconectado y complejo. Exige a la Universidad, para responder a su vocación de servicio a la sociedad, anticiparse a los desafíos que plantea. Por ello la UD en base a su proyecto actual ha planificado su futuro, con el espíritu de transformación que le caracteriza. La razón de ser, la misión de servicio y compromiso que ha guiado la evolución hasta la actualidad siguen siendo válidas: servir a la sociedad, comprometerse en un mundo más justo, humano y sostenible, ocupado una posición destacada como agente de transformación social.

Así, abordará nuevas iniciativas orientadas a aumentar su apertura e internacionalización, manteniendo una actitud anticipativa en el ámbito de la formación integral de las personas, de la investigación, y en el ejercicio de la responsabilidad social universitaria. Para todo lo anterior, deberá reforzar el modelo cooperativo de relación con los agentes sociales y la ciudadanía en general.

Con el propósito de transformar la sociedad, desde la docencia seguirá reforzando la formación integral de las personas, para conseguir que sean los mejores para el mundo: excelentes en conocimientos, así como en competencias y valores. Según señaló J.M. Guibert SJ, Rector de la Universidad de Deusto, en el discurso de apertura del curso académico 2019/20, «la Universidad tiene previsto expandir las experiencias de aprendizaje abrirse a otros públicos, otros segmentos sociales, geográficos y culturales y generacionales. Para atenderlos se ofrecerán nuevas titulaciones y modelos de aprendizaje, como la formación dual, on line y formación continua».

Adicionalmente, y a través de la investigación, se seguirá avanzando hacia una investigación transformadora y más orientada al impacto social a través de las diferentes disciplinas de la Universidad. Para ello resulta fundamental su compromiso con los proyectos del país y con la agenda 2030.

En el ejercicio de su responsabilidad y compromiso social, la Universidad de Deusto impulsará la presencia y liderazgo ético e intelectual a través de los espacios de encuentro y debate social e intercambio de conocimiento e ideas.

Para lograr estos propósitos, la Universidad trabajará en una mayor cohesión en torno a su misión y a su proyecto,

en el que las personas seguirán teniendo el protagonismo principal. Concretamente el lema que inspira la Iniciativa Deusto 2022 es «Personas que transforman el mundo», refiriéndose a las personas e instituciones que juntas transforman el mundo.

El Plan Estratégico Deusto 2022 se sustenta en dos principios inspiradores, señas de identidad del proyecto universitario: la identidad ignaciana y la responsabilidad social y medioambiental. Se formulan cinco prioridades institucionales, tres vinculadas a las misiones de la universidad

–formación, investigación y transferencia y liderazgo y compromiso social–, y dos vinculadas a las personas y la comunidad universitaria, y a la gobernanza. Estas cinco prioridades se materializan a través de once estrategias y veintiséis líneas de acción. Tres ejes transversales recorren el Plan: internacionalización, digitalización y diversidad. Y define un horizonte: la Agenda 2030 como hoja de ruta para el desarrollo sostenible del planeta. En definitiva, representa el futuro y la innovación aplicados al conjunto de una actividad universitaria cada día más compleja y con múltiples interacciones.

Recuadro 6. Motivación y utilidad del desarrollo del proyecto

(Bloque B. Entrevistas y aportaciones de la Jornada de socialización celebrada el 21/11/2019)

Sobre las principales contribuciones a las que la UD debe contribuir:

- La UD tiene que contribuir a las siguientes transformaciones: una sociedad más justa y solidaria, la reducción de las brechas salariales, movilidad social e igualdad de oportunidades y mejora del medio ambiente.
- Para contribuir a esas transformaciones a través de las personas, la UD tiene que facilitar la generación de conocimiento y contribuir al debate y reflexión. La UD debe ser un espacio de libertad intelectual en el que personas diferentes puedan convivir, debatir, aprender y crear algo nuevo. Para ello hay que crear una universidad plural en todos los sentidos.

Cómo contribuir a estas transformaciones a través de las personas:

- Siendo importantes todas las actividades que desarrolla la UD, la formación-aprendizaje es la prioritaria para el desarrollo de la misión de la UD por su destacada capacidad para generar impacto social.
- Formando personas capacitadas profesionalmente, competentes técnicamente, que desarrollen unos valores y una visión crítica. Que tengan el espíritu o sello Deusto, es decir, con sentido ético, de justicia, solidarias e inclusivas y con capacidad de aprendizaje constante. Por ello la importancia de trabajar las competencias soft y los valores.
- En el proceso formativo el papel del personal docente es fundamental, además del modelo propio de formación.
- A través de proyectos de investigación con impacto social que desarrolla en cooperación con otros agentes. Apostando por la transversalidad.
- Mediante el liderazgo en el debate social y como prescriptora de opinión.
- La consideración de la formación a lo largo de la vida requiere reforzar las relaciones con los Alumni.

7. El Modelo de Impacto en la sociedad de la Universidad de Deusto

PERSONAS QUE SE TRANSFORMAN PARA TRANSFORMAR. SOBRE ESTOS CIMIENTOS SE ASIENTA EL MODELO DE IMPACTO SOCIAL QUE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO ESTÁ CONSTRUYENDO Y APLICANDO, CON UNA VISIÓN HOLÍSTICA E INTEGRADORA Y ORIENTADO A PERMITIR UNA EVALUACIÓN INTEGRAL DE SU CONTRIBUCIÓN REAL AL DESARROLLO SOSTENIBLE.

7.1. Anclaje estratégico

El modelo conceptual al que responde el modelo de impacto de la Universidad de Deusto se fundamenta, como no podía ser de otra manera, en la propia misión de la Universidad de la Deusto. En palabras del Rector José María Gibert «nuestra misión es servir a la sociedad, comprometernos con un entorno y un mundo más justo, más humano y sostenible. Y como universidad, a través de una formación integral en competencias y valores, una investigación y una transferencia orientadas a afrontar retos sociales y el ejercicio activo y comprometido de la responsabilidad social universitaria».

Para dar respuesta a dicha misión, la UD sitúa en todo momento a la persona en el centro de su actividad ya que son las personas los verdaderos agentes de cambio y transformación social. Este ha sido el punto de partida para la reflexión y codiseño de un modelo propio y holístico de análisis de su impacto en la sociedad. Y este punto de partida obliga a reflexionar sobre varias cuestiones fundamentales para construir los cimientos de un modelo de impacto sólido y coherente (ver figura 8).

A) Personas

Para la Universidad de Deusto, la persona es la protagonista del cambio y la transformación, el agente principal. Así, se aspira a que cualquier persona que se relacione con la UD, a través de sus múltiples actividades y servicios, pue-



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 8. Elementos de base del Modelo de Impacto

da, mediante el discernimiento, experimentar alguna transformación o cambio, esto es, que, a través de un enriquecimiento de la dimensión personal, se produzca una transformación o cambio también a nivel social. Por lo tanto, personas que se transforman para transformar. Esta reflexión obliga a analizar las actividades que despliega la UD desde una perspectiva de transformación aspiracional. Pero también parece evidente que, en función de la persona y del propósito y momento vital en el que se encuentre cuando se relacione con la Universidad, las transformaciones o cambios que se experimenten serán unos u otros, al igual que sus efectos en la sociedad (ver figura 9).

Resulta necesario por lo tanto conocer a las diferentes personas, disponer de una adecuada caracterización de todos estos colectivos, así como de sus motivaciones cuando se relacionan con la UD para poder construir un modelo que permita visibilizar sus diferentes caminos de impacto.

B) Transformación

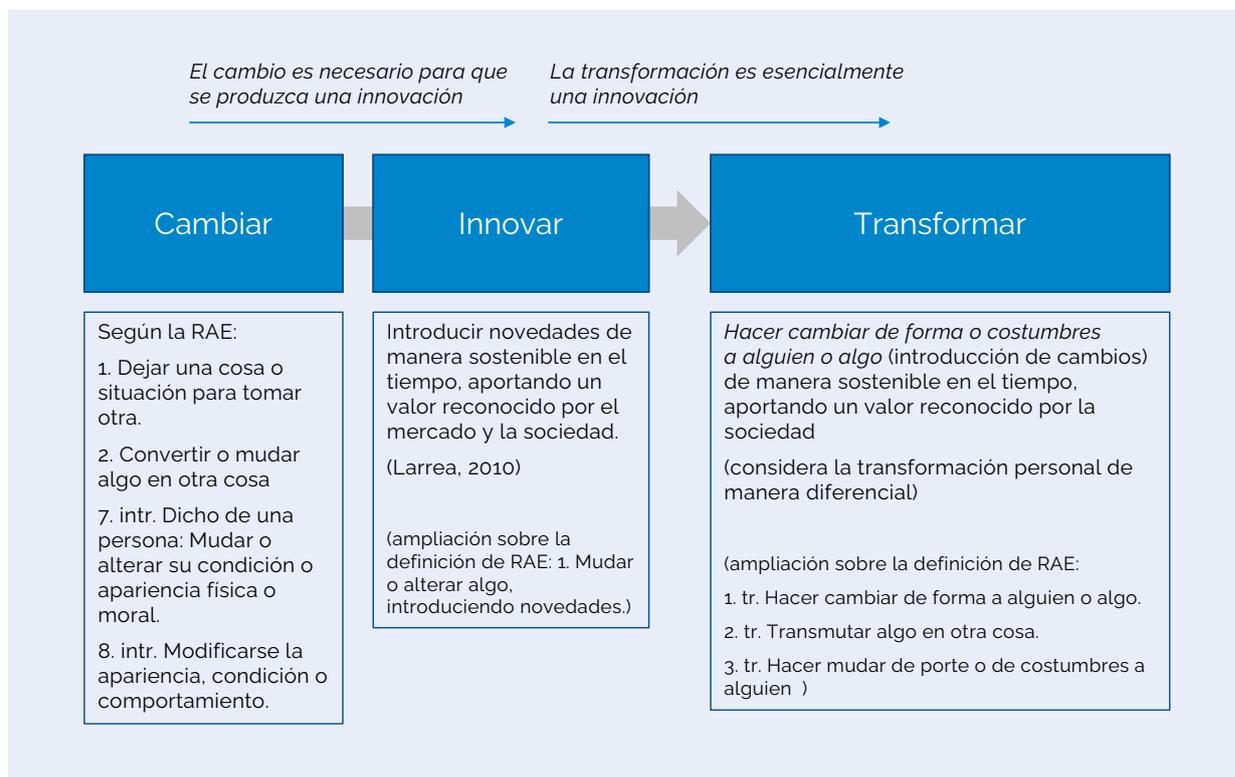
El plan estratégico de la Universidad de Deusto 2022, cuyo lema es «Personas que transforman el mundo» realiza un planteamiento concreto sobre la transformación a la que aspira la UD:

«Transformar» señala el sentido de nuestro quehacer; transformar para avanzar hacia un mundo más justo,

más humano y más sostenible. Aquí se encuentra lo nuclear de la misión universitaria y el centro de nuestros desafíos: formación, investigación y transferencia, liderazgo y compromiso social... para transformar, para humanizar. Queremos aportar nuestro pequeño grano de arena a esa gran obra: personas que transforman el mundo.

Siendo la transformación por lo tanto nuclear, es obligado reflexionar en el marco de un modelo que pretende conocer el impacto en la sociedad, sobre el sentido y significado del propio concepto. Según la Real Academia Española transformar es «hacer cambiar de forma a alguien o algo, transmutar algo en otra cosa o hacer mudar de porte o de costumbres a alguien». Esta definición está muy cerca del concepto de innovación, que también según la RAE, es «mudar o alterar algo, introduciendo novedades». Ampliando la definición de innovación, para Larrea (2010) innovar es «introducir novedades de manera sostenible en el tiempo, aportando un valor reconocido por el mercado y por la sociedad». Así, el cambio es necesario para que se produzca una innovación y por lo tanto una transformación es esencialmente una innovación social.

Con todo lo anterior se podría definir el concepto de transformar como «hacer cambiar de forma o costumbres a alguien (dimensión personal, esencial para el planteamiento del modelo de impacto de la UD) o algo de



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Larrea («La teoría –imperfecta– de la innovación», 2010). Deusto Social Lab.

Figura 9. El concepto de transformación. Definición y alcance

manera sostenible en el tiempo, aportando un valor reconocido por la sociedad».

Esto conduce a una nueva reflexión centrada en el tipo de cambios, innovaciones o transformaciones a las que la UD aspira a contribuir. Como se recoge en la iniciativa estratégica 2022, con carácter global, se busca avanzar hacia un mundo más justo, más humano y sostenible. Desde la perspectiva del diseño de un modelo de impacto social es necesario profundizar en las actuaciones que despliega la UD para avanzar hacia dicha visión. Cada una de dichas actividades tendrá unos propósitos alineados con la misión y visión de la Universidad (esto es, con cómo la Universidad entiende su rol en la sociedad y con cómo lo despliega). Es necesario por lo tanto en este proceso, visibilizar y verbalizar estas transformaciones aspiracionales ya que ellas serán después la base sobre la que medir si como universidad se está teniendo el impacto deseado.

C) Relación

Para la Universidad de Deusto, la transformación pasa por que sean las personas las que «juntas» acometan dichos cambios orientados a caminar hacia un mundo, como ya se ha expresado con anterioridad, más justo, más humano y sostenible:

«Juntos/juntas» es una de nuestras señas de identidad. Juntos/juntas como comunidad universitaria de Deusto: estudiantes, PDI, PI, PAS, alumni, familias, compartiendo camino y proyecto con todo un universo de personas, instituciones, organizaciones sociales, empresas, agentes culturales, generando alianzas, trabajando en red. Juntos/juntas hemos llegado hasta aquí. Juntos/juntas queremos ganar el futuro.

Así, la necesidad de que las personas se relacionen para que se produzcan dichas transformaciones introduce un nuevo elemento a considerar en el modelo. De los aprendizajes extraídos del capítulo segundo del presente documento, sobresale la necesidad que como sociedad existe de transitar desde un paradigma espacial hacia nuevo paradigma relacional, donde se enfatiza la importancia del ecosistema, la necesidad de cooperar y cogenerar, la importancia de las personas en las relaciones, etc. Se ha evidenciado que la construcción de un espacio relacional es un reto global para la sociedad actual, y por ende también para la propia Universidad. Esta no lo puede abordar sola, necesita del resto de agentes económicos y sociales para generar el ecosistema necesario (el espacio de relación necesario) que facilite que las personas actúen como agente de transformación al servicio del bienestar. Como recoge Larrea (2019) «el papel capital de la persona en los procesos de transformación social pone de manifiesto su doble vertiente: como agente activo del proceso de transformación –input– y como resultado del proceso de transformación –output–». Esto aplica igualmente a la Universidad,

que en el despliegue de las diferentes relaciones que establece con los distintos agentes resulta permeable a los cambios, también se transforma. Pero, además, también se produce esta transformación «institucional» mediante la generación de las condiciones internas como organización para que las personas que en ella trabajan aporten su capacidad de transformación.

En este nuevo paradigma relacional por el que apuesta la Universidad de Deusto, la clave radica en los modos en los que las personas establecen relaciones (ya que las personas somos relacionales por esencia) y en el entendimiento del propósito que subyace al establecimiento de las mismas.

Por lo tanto, resulta necesario ahondar en las diferentes expresiones en las que se establecen estas relaciones para poder valorar con posterioridad de una manera rigurosa el alcance del impacto conseguido. La caracterización de la relación establecida con los diferentes agentes será por lo tanto una variable que aportará información necesaria para poder contextualizar adecuadamente la contribución social de las actividades de la UD que en cada caso se analicen.

Para una adecuada categorización, nos remitimos a la propuesta desarrollada por Larrea (2019) que identifica siete modelos de relación, estructurados en función de tres variables: el marco de referencia, relativo al contexto general en el que se desenvuelve la relación; el propósito, que tiene que ver con la intensidad con la que se comparte un objetivo o visión de futuro y que condiciona el compromiso de cada agente con la relación, y el lenguaje, como la expresión de la capacidad de comunicarse y articular un relato compartido.

Así, las diferentes manifestaciones de una relación son definidas por Larrea como:

- Coexistir: se comparte espacio y tiempo, pero no propósito ni lenguaje.
- Convivir: además del espacio y tiempo se comparten aspectos básicos del marco general de referencia, algo de lenguaje, pero no el propósito.
- Intercambiar: mayor intensidad en compartir marcos, y lenguaje, apareciendo un primer estadio de compartir en propósito, para que pueda producirse la reciprocidad en la relación.
- Armonizar: se comparten en mayor medida marcos, lenguaje y propósito general.
- Coordinar: supone unir para generar un conjunto armonioso, lo que implica mayor compromiso con el marco, lenguaje y propósito.
- Colaborar: implica la participación en una parte de un proceso más general con propósito propio, en el que

se comparte en gran medida el lenguaje, no siendo necesario que todos los que colaboran tengan el mismo propósito.

- Cooperar: es el compartir en su máxima expresión, en el que el propósito final de todos los participantes es el mismo, se utiliza un lenguaje común y se construye un relato compartido.

De lo anterior se deriva la necesidad de comprender, en las diferentes actividades de la Universidad, el mapa relacional desplegado (con quién y para qué) estando este ejercicio en total sintonía con la aproximación al entendimiento de la cadena de valor del impacto y las necesidades de información derivadas de los dos primeros estadios (inputs y actividades).

7.2. La transformación como proceso. El impacto como resultado

La definición comúnmente aceptada sobre lo que se entiende por impacto considera que todo impacto es un cambio que se produce por la puesta en marcha de un conjunto de servicios o actividades. Para la Universidad de Deusto, estos cambios se producen por la puesta en marcha de actividades o servicios que, con una lógica de proceso (sistémico y sostenido en el tiempo) buscan desencadenar transformaciones que aportan valor a la sociedad, y que, en definitiva, contribuyan a un bienestar inclusivo y sostenible. Todo ello desde el ejercicio de su rol como universidad jesuita.

Por ello, la Universidad de Deusto expresa su impacto social en términos de transformación. Transformación de las personas, pero también transformación de la propia Universidad, y en definitiva transformación de la sociedad hacia la construcción de una sociedad más justa, más humana, y más sostenible. Desde esta perspectiva, y en función de las actividades desplegadas por la Universidad, surgen multitud de dimensiones de impacto, conformando así un modelo holístico, integral e integrador.

Por lo tanto, si la transformación es esencialmente una innovación social y la UD aspira a que estas transformaciones cambien el mundo, los procesos a poner en marcha para alcanzarlas serán coincidentes con cualquier proceso de innovación. Así, se debe integrar en el modelo de impacto social de la UD la visión de los estadios del proceso de innovación, que siguiendo la teoría desarrollada por Larrea (2010), se pueden sintetizar en los siguientes:

- Estadio del Estímulo: Se encuadrarían en este estadio todas las actividades orientadas a favorecer espacios para la sorpresa, creando las condiciones en las que la sorpresa pueda darse, aparecer y florecer. Es el campo de las actitudes y de las emociones, de la creatividad.
- Estadio de la Conversación: En este estadio se clasificarían las actividades orientadas a favorecer que la sorpresa se transforme en sugerencia, a través de la escucha a los demás, intercambio de puntos de vista y opiniones, de contraste.
- Estadio de la Reflexión: Se ubican en este las actividades diseñadas para que la sugerencia, fruto del contraste y la conversación, se pueda analizar desde la perspectiva personal, para permitir evocar y activar la idea, o el proyecto.
- Estadio de la Acción: La sorpresa que sugiere y evoca si no se aplica en nada práctico no sirve. Por lo tanto, debe darse el paso de la teoría a la práctica. Aquí se ubican las actividades orientadas a generar condiciones para que la acción alcance su máxima expresión.
- Estadio del Reconocimiento: Este estadio es aquel en el que se permite disfrutar de lo conseguido, se reconoce el éxito o se valora el fracaso. Así, se devuelve al proceso la utilidad de lo realizado, de manera que el éxito pueda ser gestionado como parte del proceso.
- Estadio de la Divulgación: La aplicación nueva, que aporta utilidad, necesita ser acompañada del reconocimiento y además debe ser comunicada, divulgada para que permita un nuevo paso en el progreso. Se deben por lo tanto clasificar aquí al conjunto de actividades que se despliegan con este foco.

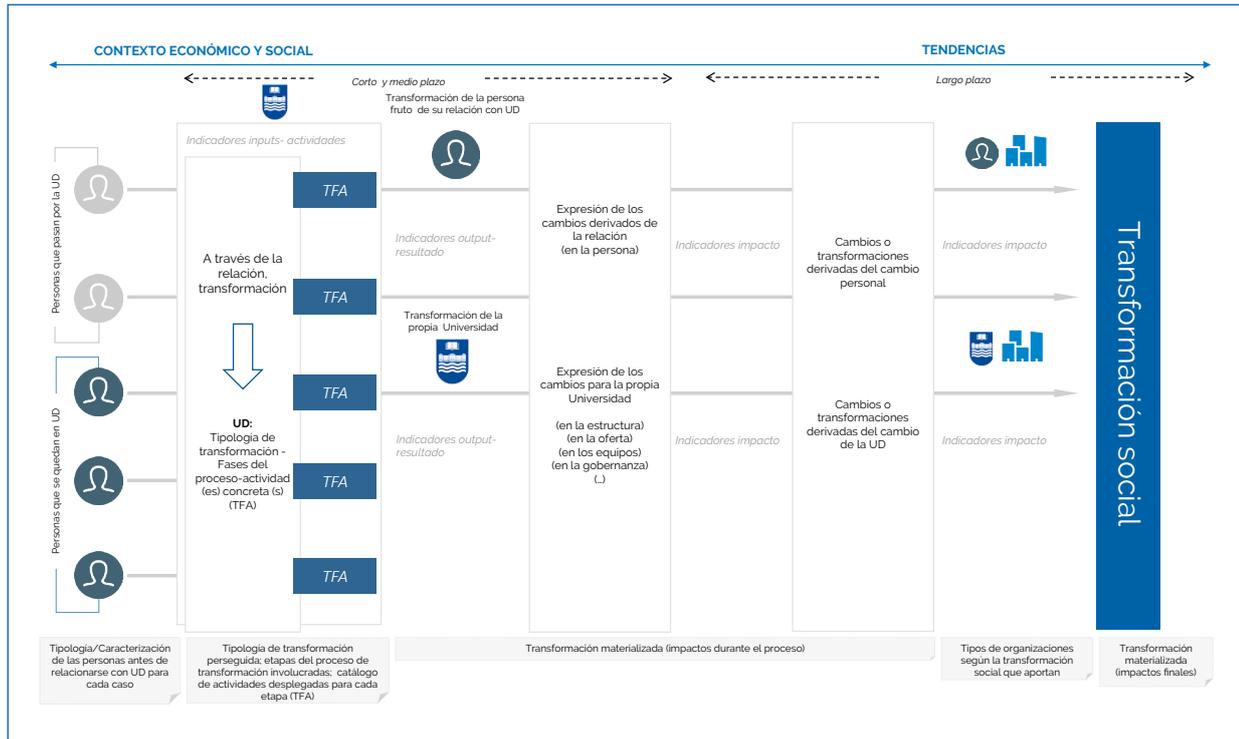
En este punto, conviene realizar una matización, referida a la clasificación de las actividades en los mencionados estadios. Es probable que existan actividades que den respuesta exclusivamente a uno de ellos, pero también lo es que con una misma actividad se puedan trabajar varios de ellos. Por lo tanto, para una adecuada categorización, resulta imprescindible que sean los propios responsables de las mismas, dentro de la UD, los que estipulen a qué estadio (s) pertenecen las actividades analizadas en cada momento.

Con todo lo anterior, y como visión global del marco conceptual, se despliega de manera más detallada la figura 8 recogida en el apartado 7.1. en la página siguiente. En dicha figura se visualiza la necesidad de perfilado de las personas que se relacionan con la UD (tanto de las que pasan por la UD como de las que integran la Comunidad Universitaria), comprender las transformaciones a las que se aspira, las fases del proceso de innovación a las que se da respuesta con las diferentes actividades que despliega la UD (TFA en el

gráfico), y cuáles son los diferentes itinerarios de impacto de esas personas a lo largo del tiempo. Es importante considerar que la variable tiempo es relevante ya que habrá valor que pueda ser generado y capturado en el corto plazo y otro para cuya materialización sea imprescindible el paso del tiempo (largo plazo). Y también que la propia UD es agente de transformación social, que evoluciona y se transforma.

En conclusión, si la transformación es un proceso, se producirán impactos durante las diferentes etapas, a lo largo del tiempo y al final del proceso se podrá hablar del impacto de la Universidad de Deusto en la transformación de la sociedad.

En la figura 10 se sintetiza de manera ilustrativa el marco metodológico propuesto.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 10. Marco metodológico para el Modelo de Impacto

7.3. Conceptualización operativa

Una vez sentado el marco estratégico, y tomando este como base, se plantea a continuación la reflexión orientada a la aplicación de dicho marco. Así, la secuencia de análisis para la identificación y evaluación del impacto social de la actividad de la UD deberá pasar por los siguientes pasos:

- Análisis de la actividad /servicio objeto de la evaluación de impacto. Este análisis comprende el entendimiento del objetivo o propósito perseguido, el alcance de la actividad, el colectivo target de esta o la existencia de terceros involucrados, principalmente. De esta forma se contará

con la información necesaria para continuar desplegando el modelo, permitiendo disponer (entre otros) de:

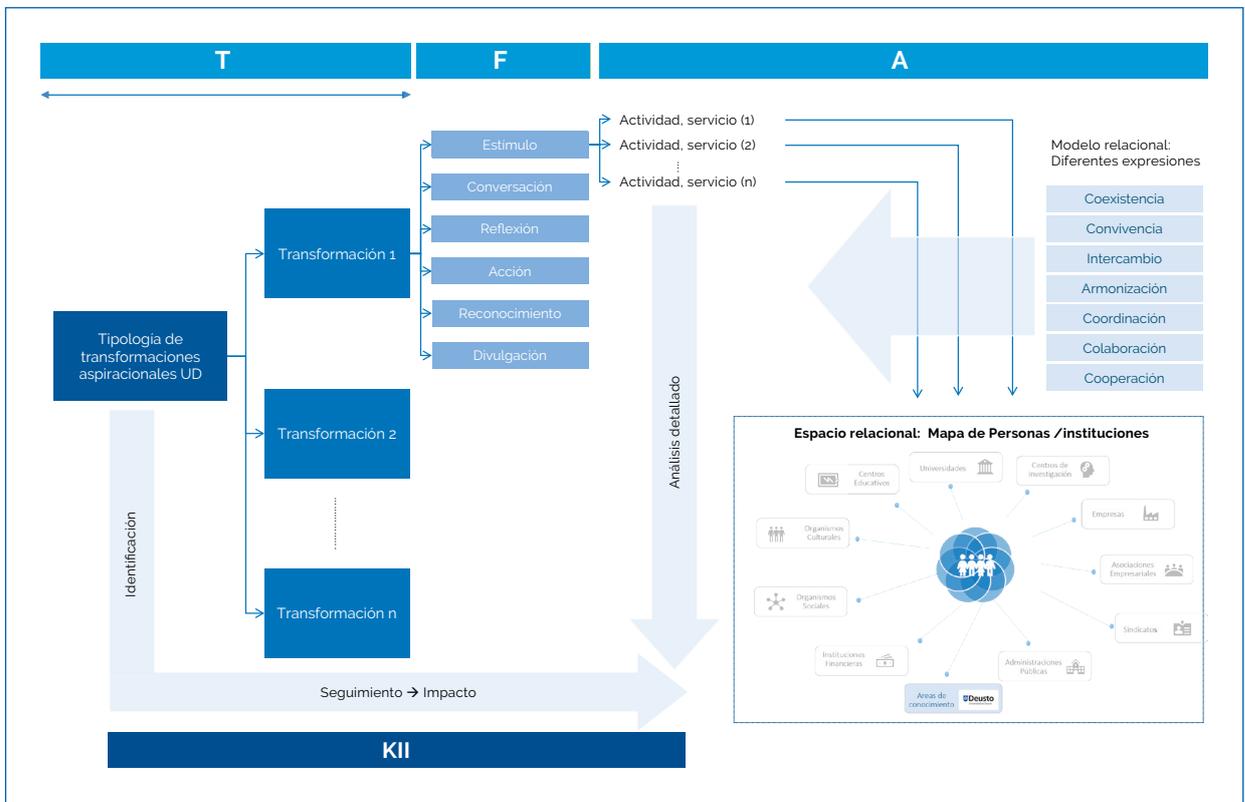
- El mapa / ecosistema relacional y la tipología de relaciones establecidas para el despliegue de la actividad. Ayudará a comprender y valorar el alcance de los impactos conseguidos.
- Sus principales beneficiarios.
- Identificación de las transformaciones a las que se aspira (con la puesta en marcha de dicha actividad). Esta propuesta de transformaciones irá acompañada de un análisis de cada una de las actividades en clave de fase del proceso de innovación. Esto es, cada actividad estará diseñada fundamentalmente para dar respuesta a una transformación concreta y para ello se desencadena un proceso de innovación que permite clasificar las actividades en sus diferentes estadios. Así, se podrá disponer de:

- La relación entre las transformaciones (T) con la fase del proceso (F) y la actividad concreta (A): denominado en el modelo TFAs.
- Este análisis permitirá posteriormente aplicarse desde la perspectiva de transformación (cual es el impacto fruto de la consecución de cada transformación) de actividad (cual es el impacto de cada actividad) o de colectivo beneficiario (como es el itinerario de impacto por colectivo en función de las actividades /servicios por las que pasa).
- Propuesta y selección de los Key Impact Indicators que permitan ir recogiendo y midiendo el impacto al que

se contribuye por la puesta en marcha de la mencionada actividad. Esta propuesta se realizará considerando los diferentes estadios de la cadena de valor de impacto recogidas en el capítulo segundo. Para cada caso, se debe seleccionar la metodología de captura y análisis de la información que se considere más apropiada.

En todos los pasos anteriores se debe trabajar desde la perspectiva de investigación-acción, esto es, con la participación de los agentes (internos a la comunidad universitaria o externos) clave en cada etapa.

De una manera sintética, se recoge la lógica completa en la figura 11.

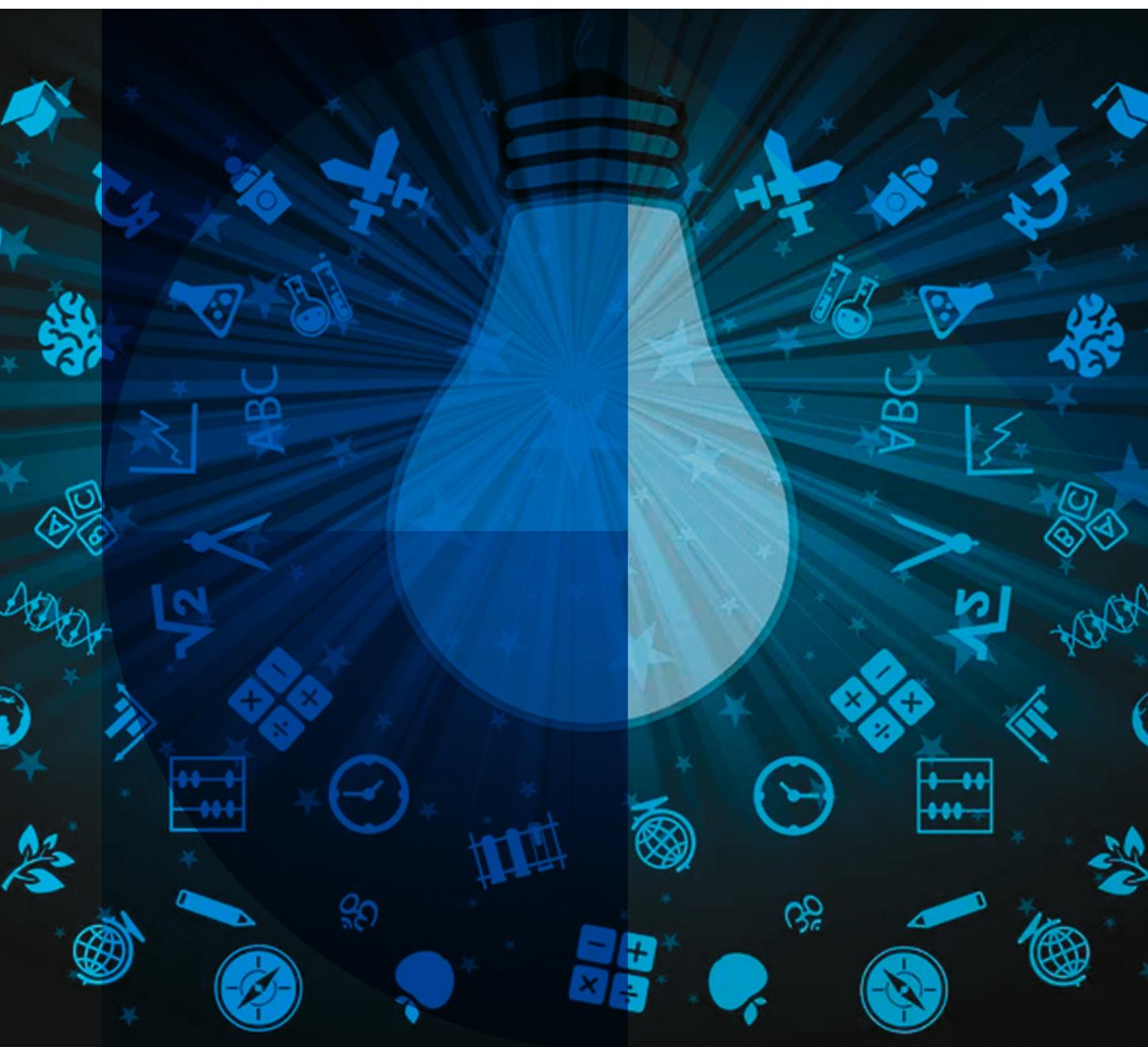


Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 11. Conceptualización de las transformaciones para la aplicación del Modelo de Impacto

Capítulo cuarto

Focalización del modelo conceptual en el ámbito del emprendimiento



8. El Modelo Deusto de Emprendimiento: H4C3R

CENTRADOS EN LA PERSONA Y DESDE EL RECONOCIMIENTO DEL PAPEL QUE COMO UNIVERSIDAD DEBE JUGAR PARA PROMOVER UNA SOCIEDAD MÁS INNOVADORA Y EMPRENDEDORA, LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO SE HA DOTADO DE UN MODELO PROPIO DE EMPRENDIMIENTO CUYAS BASES SE DESARROLLAN A LO LARGO DEL PRESENTE APARTADO.

El conocimiento y la capacidad de innovación y de adaptación resultan vitales en un entorno en constante cambio. Esto nos sitúa como sociedad ante el reto de activar la innovación a través de los agentes que actúan en ella. Entre estos agentes –cuya primera referencia es la persona– se encuentra la universidad, cuya responsabilidad no solo se centra en formar a las personas o desarrollar proyectos de investigación, sino que va más allá. Tal y como se declara en la misión de la Universidad de Deusto, ésta «busca la excelencia en la investigación y en la docencia. Pretende simultáneamente la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad».

8.1.

La persona en el centro del proceso emprendedor

El emprendimiento es un proceso que comienza en la persona. Son éstas las que innovan y emprenden nuevos proyectos (ya sea dentro o fuera de una organización) y lo que las caracteriza, según Timmons, es que tienen y/o desarrollan la habilidad de crear y construir algo de prácticamente la nada, lo que supone iniciar, hacer, conseguir y construir. Combinando pasión y propósito, esfuerzo y trabajo, conocimiento y aprendizaje permanente son capaces de identificar (y poner en marcha) oportunidades donde otros ven caos, contracción o confusión.

Hoy somos conscientes de la importancia del emprendimiento para la consecución de una sociedad mejor. Y desde diferentes estamentos de ésta se ha venido trabajando en la construcción de una sociedad emprendedora cada vez más sólida. Para ello se necesitan personas con un elevado componente de iniciativa, visión crítica, due-

ños de su propio desarrollo profesional y personal y con capacidad y visión para llevar a cabo proyectos que aporten valor a la sociedad, que sean en definitiva proyectos transformadores. Y desde la perspectiva de la Universidad de Deusto, que den respuesta a los retos a los que como sociedad nos enfrentamos desde una mirada humanista.

Así pues, y siendo el emprendimiento el resultado de un esfuerzo colectivo (las personas emprendedoras necesitan relacionarse con los diferentes agentes del ecosistema que se encuentra alrededor de cada proyecto), está asentado en comportamientos individuales (el emprendimiento es esencialmente un comportamiento individual). El desarrollo de estos comportamientos es un proceso secuencial que ha de empezar por generar la motivación y la intención emprendedora en la persona que va a emprender. Estas pueden conducir a tomar consciencia de la necesidad de adquirir, desarrollar y/o profundizar en las competencias que les hagan sentirse capaces de emprender. A partir de este estadio, las personas están ya en disposición de «ejercer» como emprendedor/a identificando ideas y convirtiéndolas en proyectos reales (Ibañez, 2012). Este hábito emprendedor es un activo que puede desarrollarse y para el que resulta fundamental que las personas se formen en esta materia a lo largo de la vida. Ello es debido a que la innovación y el emprendimiento no se producen de forma fortuita y puntual, sino que se deben a procesos de aprendizaje y de análisis constante del entorno (Fundación Bankinter).

Y en todo este proceso, resulta vital entender y conocer a las personas que transitan por él. Según un informe recientemente publicado por el Foro Económico Mundial (*Digitizing entrepreneurship for impact. Global Future Council on Entrepreneurship*), para una mayoría de las nuevas generaciones de emprendedores su objetivo no es meramente la maximización individual de los resultados económicos derivados de su actividad, sino que buscan equilibrar la generación de beneficio con el abordaje de preocupaciones sociales y ambientales en pro de una sociedad mejor. Y desde una perspectiva

más amplia, las llamadas generación millennial y generación Z tiene una visión y unos valores muy claros sobre cuál debe ser el propósito de una empresa (ya sea el promotor o trabaje por cuenta ajena): más del 80% consideran que debe tratar de mejorar la sociedad, reducir desigualdades y proteger el medio ambiente (*Deloitte Global Millennial Survey. 2019*). Esta evolución nos sitúa ante un escenario de alto interés para coadyuvar al avance de la sociedad del bienestar (inclusivo y sostenible) a través del emprendimiento.

8.2.

El papel de las universidades en emprendimiento

En las últimas tres décadas se ha acrecentado el interés de diferentes agentes sociales por comprender el papel que las universidades juegan en el desarrollo tanto económico como social mediante la vinculación de sus misiones al emprendimiento. Así, se han realizado multitud de estudios de carácter académico (así como también desde otros foros) en el ámbito del emprendimiento universitario, que analizan el papel de la universidad como un agente con capacidad para contribuir desde diferentes perspectivas y a través del conjunto de la comunidad universitaria a dicho avance social. La universidad desempeña un rol activo en la generación de entornos que propician el encuentro, la cogeneración de conocimiento con otros agentes, la atracción de personas y proyectos emprendedores, etc. De entre ellas, y quizá como cuestión nuclear, destaca su aportación al fomento de actitudes emprendedoras e innovadoras de las personas que se forman en ellas. Estas personas serán, en un futuro próximo, las encargadas de construir el sistema económico y social de nuestro entorno ante un mercado cada vez más competitivo, tecnológico y global. Hoy sabemos que la educación en emprendimiento es esencial para el desarrollo del capital humano necesario para la sociedad del futuro.

Este camino de estudio, reflexión y análisis ha permitido visualizar la evolución en la propia comprensión del papel de la universidad en el emprendimiento y extraer conclusiones de interés en este punto:

- Inicialmente, y desde una visión de la universidad como espacio en el que se facilita la creación (o co-creación) de conocimiento transferible a la sociedad, el rol de la universidad en el emprendimiento se focaliza en los procesos y recursos involucrados en la comercialización de la propiedad intelectual universitaria surgida de las actividades de investigación (Gurrero y Urbano, 2017). Esta transferencia a la sociedad en forma de comercialización se puede ver acelerada

en la medida en la que la universidad disponga de capacidades instaladas (equipos de investigación) y recursos e infraestructuras al servicio de éstas, tales como incubadoras, oficinas de transferencia o parques científicos entre otros. Y se tangibiliza en indicadores orientados a capturar fundamentalmente la transferencia del «conocimiento codificado» mediante el número de patentes registradas, las nuevas empresas creadas –spin-offs universitarias–, o licencias, entre otros.

- Posteriormente, se ha ido ampliado y complementado este alcance, desde el entendimiento de que el potencial emprendedor de una universidad está muy relacionado con la formación, esto es, con cómo los procesos de aprendizaje actúan impulsando una cultura de emprendimiento. Así, el rol que ejerce la universidad a través de los conocimientos, capacidades y redes que los universitarios adquieren en materia de innovación y emprendimiento potencia que ejerzan en el futuro un papel más proactivo en este ámbito. Se amplía de esta forma el análisis para considerar entre otros las start-ups que surgen del alumnado/egresados.
- Paralelamente, se han desarrollado estudios que ahondan en la idea de que las universidades que impulsen el emprendimiento deben ser a su vez organizaciones emprendedoras (el emprendimiento «embebido»). Esto implica, entre otros, que sus miembros puedan actuar como potenciales emprendedores, el apoyo a iniciativas de intraemprendimiento o que en su interacción con el entorno se sigan patrones de emprendimiento (Röpke, 2010). En estos estudios, resulta especialmente interesante la aproximación a la exploración del rol que desempeñan las estructuras y sistemas de gestión internos de la universidad y el papel que éstas juegan en estos procesos, tanto desde una visión más formal de dichos factores, (enunciados estratégicos, estructura organizativa, políticas y procesos internos, sistemas de incentivos, etc.) como en una de carácter más informal (entornos estimulantes, cultura integrada, reconocimiento, promoción, etc.).
- Más recientemente, hay estudios que han comenzado a abordar la relación entre las diferentes estrategias de orientación hacia el emprendimiento de las universidades con su compromiso con las regiones o territorios en los que se ubican. O lo que es lo mismo, cómo las universidades emprendedoras integran sus estrategias para ser instituciones más comprometidas a nivel regional. Entre otros, consideran, a modo de ejemplo, la producción conjunta de conocimiento tácito como ampliación a la pura transferencia del conocimiento codificado, para considerar la investigación colaborativa, los contratos de R&D o servicios técnicos / de consultoría-asesoría, fundamentalmente.

Todo ello configura en definitiva un escenario en el que cada universidad, dado su contexto, su propósito y sus aspiraciones de futuro, es soberana en la decisión sobre el modelo al que aspira, y sobre las vías para desplegarlo en su integridad.

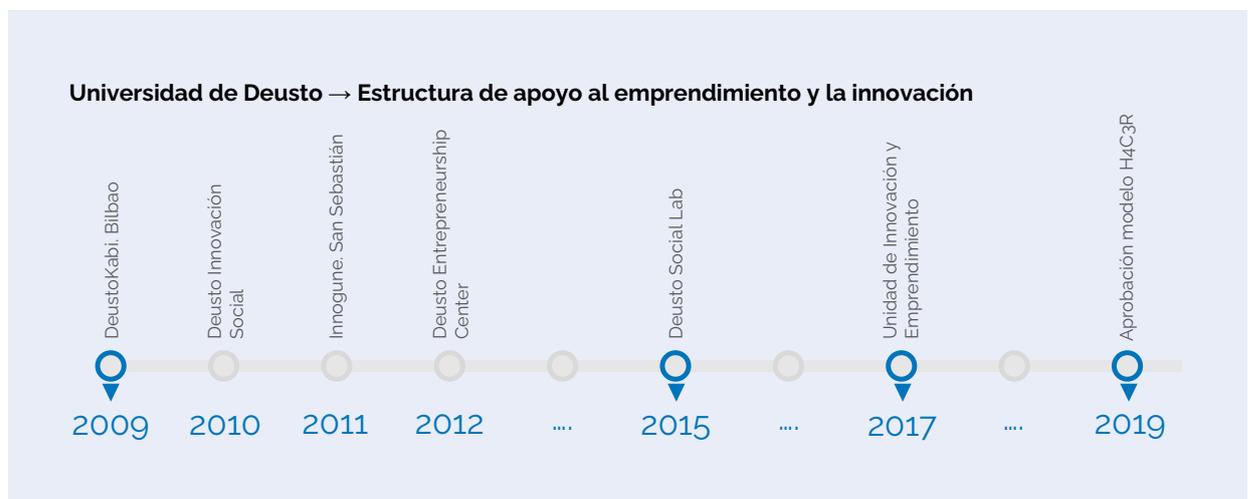
8.3. H4C3R: Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto

La Universidad de Deusto se ha dotado de un modelo de emprendimiento propio que se asienta en la experiencia adquirida a lo largo de la pasada década, así como en la reflexión y apuesta de futuro para «dar nuevos y significativos pasos, situando el emprendimiento en el centro de nuestro proyecto formativo», según palabras del Rector José María Guibert. Desde 2009, año en el que se funda la primera incubadora de la Universidad, ubicada en el campus de Bilbao, hasta el 2019, año en el que se produce la aprobación de un modelo propio, varios han sido los hitos que han permitido avanzar en este camino:

- 2009: puesta en marcha de DeustoKabi, incubadora situada en el campus de Bilbao.
- 2010: creación de Deusto Innovación Social (DIS), como unidad de transferencia de conocimiento y proyección social en el ámbito de la investigación e innovación social. Entre otros, considera el emprendimiento social como parte de su actividad.

- 2011: puesta en marcha de la incubadora en el campus San Sebastián, en el edificio Garate Innogunea.
- 2012: creación del Deusto Entrepreneurship Center (DEC), con una perspectiva más orientada al desarrollo y/o captación de iniciativas empresariales de carácter tecnológico.
- 2015: creación de Deusto Social Lab, cuya formulación se actualiza en 2016 como una iniciativa estratégica de la Universidad que 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 estrecha con los agentes económicos y sociales. Bajo esta iniciativa se encuentran las unidades que gestionan Alumni, formación dual y continua, la relación con los agentes económicos y sociales y el emprendimiento y la innovación.
- 2017: se unifican bajo el paraguas de Deusto Social Lab las actividades del DIS y DEC, creándose la Unidad de Emprendimiento e Innovación. De esta manera, se expande el alcance y potencial de las empresas objetivo de ambas incubadoras incluyendo proyectos innovadores de servicios avanzados y proyectos de emprendimiento social.
- 2019: La Universidad se dota de un modelo propio de innovación y emprendimiento: H4C3R.

El modelo H4C3R se diseña para dar respuesta a las aspiraciones de la Universidad recogidas en la Iniciativa Deusto 2022 que persigue posicionarse como una universidad referente en innovación y emprendimiento, en línea con su misión de servicio a la sociedad, y acompañando a la persona en su desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 12. Hitos en la configuración del modelo de emprendimiento de la Universidad de Deusto

Los principales elementos que describen el modelo con el que la Universidad de Deusto se ha dotado son los siguientes:

• Misión:

Acompañar a las personas a lo largo de la vida, fomentando la cultura emprendedora e innovadora dentro y fuera de la Universidad, convirtiéndose así en agentes de transformación económica y social, cooperando con el resto del ecosistema, contribuyendo así a la misión de servicio a la sociedad que persigue nuestra Universidad.

• Visión:

Nuestra visión a largo plazo es llegar a todas las personas que conforman el espacio relacional de la UD aportando un valor diferencial a todas las facultades y centros de la Universidad y contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestro entorno, participando de la visión de la Universidad como agente social y motor del cambio, y ser por ello reconocidos nacional e internacionalmente.

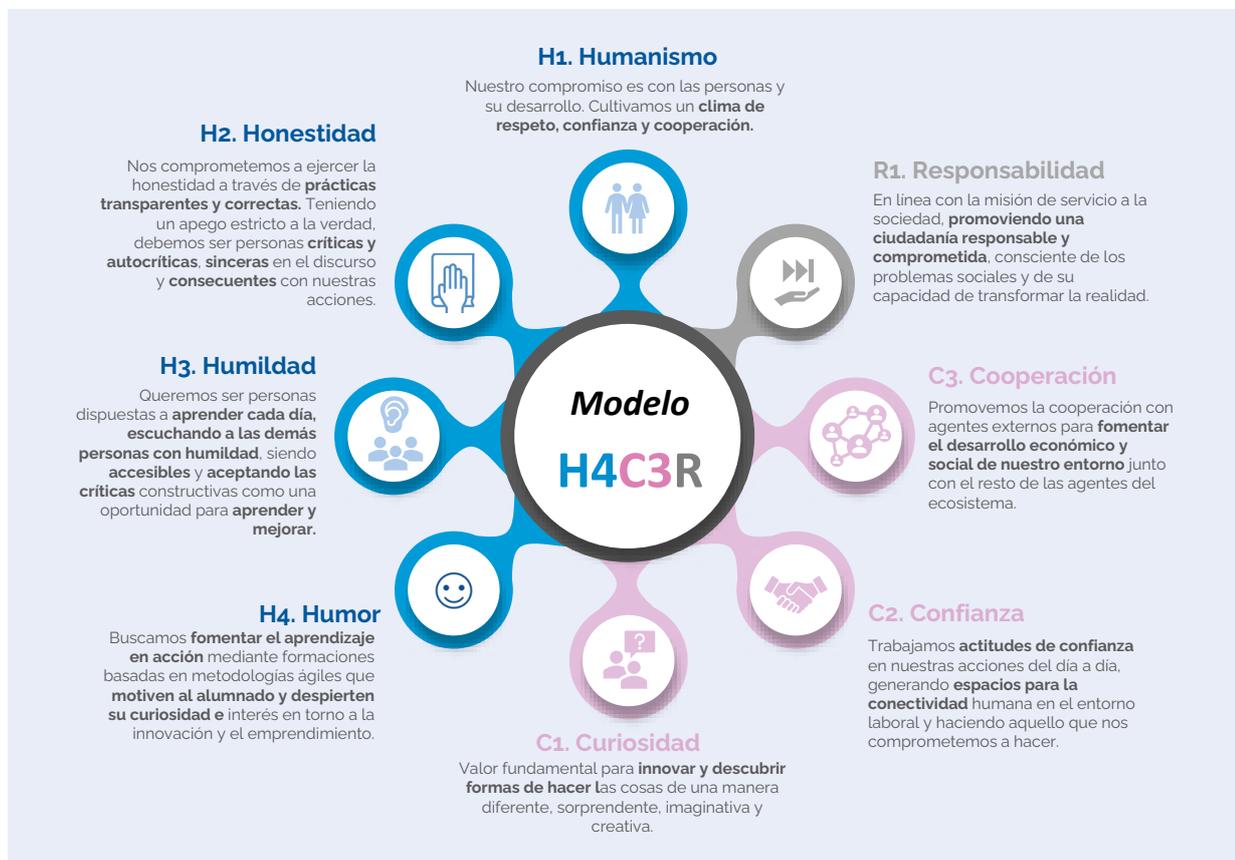
• Valores:

Los valores sobre los que se construye el Modelo de Emprendimiento H4C3R de la Universidad de Deusto persiguen el fomento de la innovación y el emprendimiento desde una perspectiva humanista, trabajando con honestidad y humildad, pero también con sentido del humor para despertar la curiosidad en las personas, crear lazos de confianza que nos lleven a la cooperación y asumiendo el papel que tenemos como Universidad en la formación de personas responsables que contribuyan al bienestar económico y social de su entorno.

Así, la Universidad de Deusto promueve el emprendimiento y la innovación entre los diferentes colectivos que forman la Comunidad Universitaria (Alumnado, Personal Docente e Investigador, Personal Administrativo y de Servicios, Dirección, Gestión...) y su entorno (empresas privadas, instituciones públicas, agentes inversores, centros tecnológicos, centros del conocimiento, agentes sociales) articulando su actividad en torno a cuatro ejes estratégicos:

EJE 1. CREEMOS EN EL EMPRENDIMIENTO

- Queremos fomentar la cultura emprendedora e innovadora en la Comunidad Universitaria y su entorno.



Fuente: Unidad de Innovación y Emprendimiento. Deusto Social Lab.

Figura 13. Valores del Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto

EJE 2. CRECEMOS COMO PERSONA

- Buscamos el desarrollo de competencias y habilidades para emprender con el objetivo de generar confianza en las personas para que se sientan capaces de llevar a cabo sus ideas.
- Queremos dotar a las personas de las herramientas necesarias para diseñar nuevas soluciones a problemas existentes mediante formaciones especializadas, basadas en metodologías ágiles y dirigidas a personas de todos los perfiles, trabajando así competencias transversales relacionadas con la innovación y el emprendimiento en equipos interdisciplinarios.

EJE 3. CREAMOS NUESTROS PROYECTOS

- Buscamos acompañar a las personas en la puesta en marcha y desarrollo de sus proyectos emprendedores, independientemente de la etapa de la vida en la que se encuentren.

EJE 4. COOPERAMOS ENTRE AGENTES

- Participamos en proyectos de investigación y cocreación, en colaboración con el resto de los agentes del ecosistema a nivel local e internacional. Organizamos y participamos en eventos y actividades de networking para establecer relaciones y cocrear entre personas y organizaciones.

Estos cuatro ejes estratégicos se despliegan a través de nueve proyectos (acciones de sensibilización, comunicación y difusión, procesos de aprendizaje para grado/postgrado/personas emprendedoras, puesta en marcha y acompañamiento de proyectos, conocimiento e investigación transformadora, network e internacionalización) que aglutinan más de cuarenta actuaciones e iniciativas concretas.

Su despliegue permitirá dar respuesta a los objetivos globales establecidos y posicionarse como una universidad referente en innovación y emprendimiento que acompaña a la persona en su desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida.



Fuente: Unidad de Innovación y Emprendimiento. Deusto Social Lab.

Figura 14. Ejes estratégicos del Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto

9. El modelo de impacto social de las actividades de emprendimiento

LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS GENERALES CON LOS QUE LA UD ESTÁ CONSTRUYENDO SU MODELO DE IMPACTO SOCIAL A LAS ACTIVIDADES QUE ÉSTA DESPLIEGA EN MATERIA DE EMPRENDIMIENTO HA PERMITIDO DISEÑAR UN MODELO QUE INICIALMENTE IDENTIFICA SEIS TRANSFORMACIONES ASPIRACIONALES Y DESPLIEGA UNA PROPUESTA ESTRUCTURADA DE INDICADORES PARA SU CAPTURA, MEDICIÓN Y GESTIÓN.

A lo largo del presente apartado se detallan los elementos concretos considerados en el modelo específico de impacto social del conjunto de actividades que la Universidad de Deusto despliega en materia de emprendimiento (en concreto a través de su Unidad de Innovación y Emprendimiento, encuadrada en la iniciativa Deusto Social Lab).

Para su definición, y tomando como base los elementos nucleares del modelo global, se ha realizado una comprensión en profundidad de dichas actividades (propósito, grupos de interés, colaboradores, colectivo target, etc), complementado con la realización de trece entrevistas y dos talleres de trabajo con las personas responsables de las mismas durante el año 2019.

Se ha producido un primer contraste público en un evento realizado en noviembre de 2019 orientado a socializar el proyecto y a sensibilizar e involucrar a los diferentes agentes económicos y sociales además de a la propia comunidad universitaria deustense.

Se puede encontrar mayor detalle sobre este proceso participativo en el Anexo I del presente informe.

9.1. Marco conceptual específico de impacto social del emprendimiento

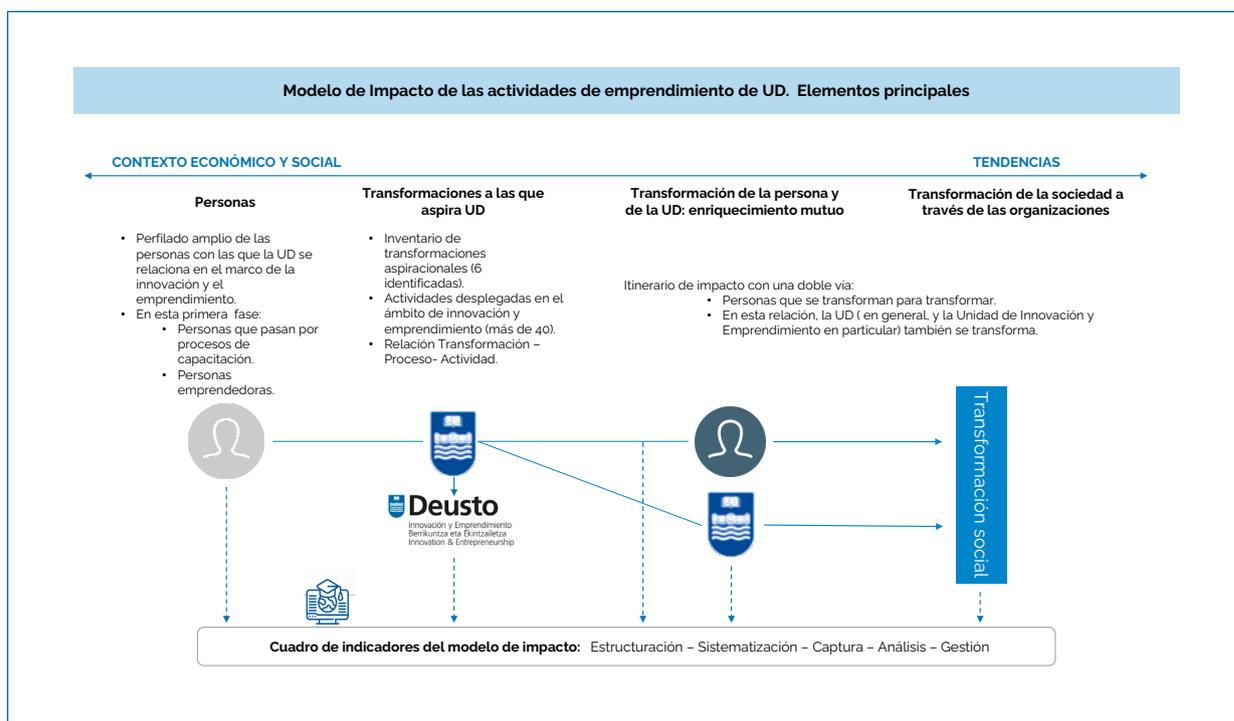
Siguiendo el marco conceptual global, el modelo concreto de impacto social de las actividades de emprendimiento se asienta en los siguientes cuatro elementos:

- Contexto económico y social y tendencias, que considera específicamente las variables de contexto más relevantes para este caso.
- Personas con las que la UD se relaciona, identificando en un primer lugar el mapa de stakeholders completo y en un segundo lugar poniendo el foco en esta primera fase del trabajo en dos colectivos prioritarios: personas que pasan por los programas de capacitación ofertados en este ámbito y personas emprendedoras a las que la UD acompaña a través de los servicios que ofrece.
- Transformaciones a las que aspira, habiendo el modelo permitido identificar seis transformaciones derivadas del análisis de las aproximadamente cuarenta acciones que la Unidad de Innovación y Emprendimiento despliega. La consecución de estas permitirá avanzar en la transformación más global de la sociedad, siguiendo el lema de personas que se transforman para transformar el mundo.
- Propuesta de cuadro de indicadores que, siguiendo los estadios definidos en la teoría del cambio, recorren para cada transformación desde el input hasta el impacto.

Gráficamente queda recogido como sigue:

9.1.1. Contexto económico y social. Tendencias

Siendo de aplicación general las tendencias recogidas en el capítulo segundo del presente documento, y estando



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 15. Modelo de Impacto de las actividades de emprendimiento de la UD

éstas muy presentes tanto en la propia configuración de la oferta de actividades y servicios de la UD como en la actividad emprendedora que se deriva de las acciones de las personas que se relacionan con la Universidad, se considera que los elementos del contexto más relevantes para una adecuada comprensión y análisis posterior del impacto social de la UD en este ámbito son los siguientes:

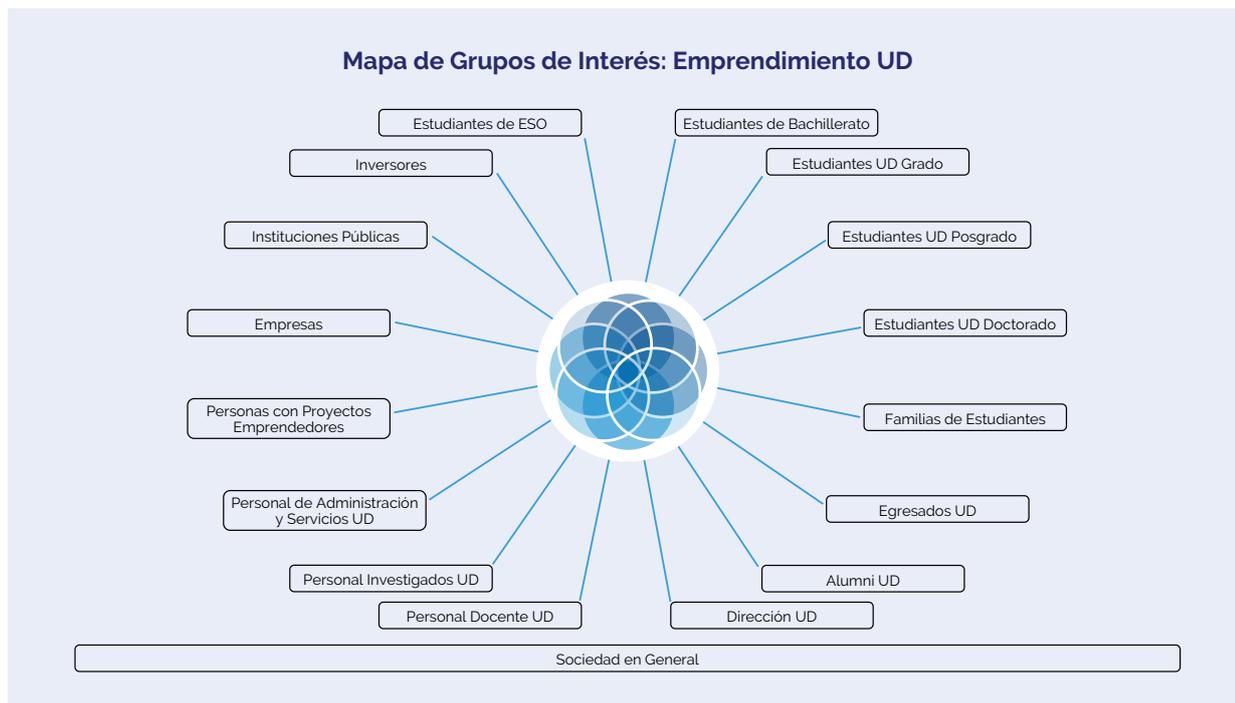
- Características socio –económicas– demográficas de la región en la que Universidad despliega su actividad. En este caso (como en los demás de este subapartado) la visión territorial es relevante ya que la Universidad opera en un territorio concreto en un momento concreto. Su capacidad de impacto por lo tanto será una u otra en función de las características de la sociedad con la que interactúe. Además, esta condicionalidad afecta también a la tipología de actividades y servicios que la Universidad despliega en cada territorio.
- Características propias del Sistema Universitario en el que se inserta.
- Dado el ámbito concreto objeto de análisis, resulta especialmente relevante profundizar en el sistema de innovación territorial y conocer la situación regional desde la perspectiva del emprendimiento.

9.1.2.

Personas con las que la UD se relaciona

Desde una visión general, el ecosistema de personas que conforman los grupos de interés con los que la Universidad de Deusto se relaciona en materia de emprendimiento es muy rico y heterogéneo (ver figura 16).

- Estudiantes de etapas previas a la universitaria (estudiantes de cuarto de la ESO y de primero y segundo de Bachiller). Esta relación persigue acercar, sensibilizar y generar cultura emprendedora en etapas más tempranas.
- Estudiantes de la Universidad de Deusto de grado, independientemente de la facultad en la que se esté cursando. Responde al objetivo de transversalizar las competencias en materia de creatividad, emprendimiento e innovación para el conjunto del alumnado de grado. Se encuentra completamente alineado con el Modelo de Aprendizaje de la Universidad de Deusto (MAUD), que considera que el aprendizaje no puede basarse en una actitud pasiva y receptiva, sino que debe impulsar la búsqueda, la iniciativa, la reflexión y la acción. Actúa, así como marco de referencia natural para el desarrollo de dichas competencias.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 16. Mapa de grupos de interés: Emprendimiento UD

- Estudiantes de la Universidad de Deusto de posgrado. Referido tanto en términos generales al colectivo de estudiantes de cualquier programa de postgrado como específicamente a aquellos que cursan postgrados especializados en el ámbito de la innovación y el emprendimiento.
- Estudiantes de la Universidad de Deusto de doctorado. Referido al conjunto de personas que se encuentran desarrollando cualquier programa de doctorado, independientemente del ámbito del conocimiento en el que se especializan.
- Familias de estudiantes, de todos los cursos y programas.
- Egresados de la Universidad de Deusto, con carácter general, y adscritos como Alumni en particular.
- Comunidad Universitaria deustense: Tanto las personas que desempeñan responsabilidades de dirección y gestión, como el conjunto del personal docente e investigador y el colectivo de personal de administración y servicios.
- Personas emprendedoras, aquellas que tienen una idea, proyecto o empresa y que son acompañadas por la Universidad de Deusto y/o acogidas en sus incubadoras.
- Empresas e Instituciones Públicas, con las que la Universidad de Deusto establece diferentes vías de relación, colaboración y cooperación para desplegar las

distintas iniciativas planteadas. Esta relación responde a una visión compartida de la necesidad de trabajar en pro del emprendimiento y la innovación.

- Colectivo de inversores, redes y plataformas. Fundamentalmente orientado a facilitar al conjunto de personas emprendedoras acceso a financiación en las etapas más tempranas.
- Y en general, la sociedad, como beneficiaria última y colaboradora necesaria.

El conocimiento de cada uno de estos agentes es el paso siguiente y necesario. Se debe conocer a las personas con las que la UD se relaciona, sus motivaciones y expectativas de la relación para poner en su contexto adecuado los aprendizajes que se obtengan con la aplicación del modelo de impacto social. En este sentido, en esta primera fase, la profundización en este conocimiento se ha planteado para los siguientes dos colectivos:

- Personas emprendedoras: entendiéndolo por éstas a todas aquellas personas acogidas en las incubadoras de las que dispone la Universidad de Deusto en ambos campus (DeustoKabi en Bilbao e Innogune en San Sebastián), en las que trabajan sobre una idea, proyecto o bien en una empresa ya constituida.

El perfilado de este colectivo contempla, con carácter mínimo (y posibilidad de ampliación futura) las siguientes variables:

- Sexo
- Edad
- Nacionalidad
- Lugar de residencia habitual
- Nivel de estudios
- Conocimiento de idiomas
- Experiencia laboral previa al inicio de la actividad emprendedora
 - Antigüedad
 - Sector de actividad
 - Puesto desempeñado
- Experiencia emprendedora previa
 - Sector de actividad
- Situación laboral al inicio de la actividad emprendedora
- Conocimiento de personas en su entorno que hayan sido emprendedores
- Motivación para emprender
- Motivación para la elección de la Universidad de Deusto en su proceso emprendedor

- Estudiantes y /o Alumni que hayan accedido a alguno de programas de capacitación en materia de emprendimiento e innovación: alumnado (independientemente del nivel o rama de conocimiento) o personas egresadas de la Universidad de Deusto que hayan cursado alguno de los siguientes programas: Deusto Start I, Deusto Start II, Programa de emprendimiento juvenil y Máster Dual de Emprendimiento en Acción.

El perfilado de este colectivo contempla, con carácter mínimo (y posibilidad de ampliación futura) las siguientes variables:

- Sexo
- Edad
- Nacionalidad
- Lugar de residencia habitual
- Nivel de estudios

- Conocimiento de idiomas
- Ocupación actual
- Experiencia laboral previa
 - Antigüedad
- Experiencia emprendedora previa
- Situación laboral al inicio de la actividad emprendedora
- Conocimiento de personas en su entorno que hayan sido emprendedores
- Programa específico en el que ha tomado parte
- Motivación para cursar un programa específico en emprendimiento e innovación
- Motivación para la elección de la Universidad de Deusto como acompañante del proceso de formación.

9.1.3. Transformaciones a las que se aspira

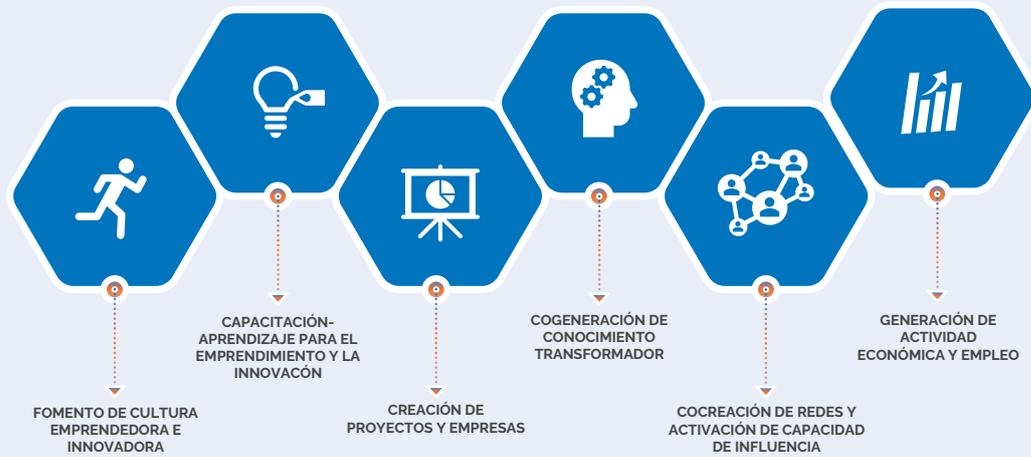
La Universidad de Deusto, con el despliegue de su oferta de actividades en materia de emprendimiento aspira a conseguir las siguientes transformaciones (ver figura 17):

- Fomento de una cultura emprendedora e innovadora

La Universidad de Deusto busca que las personas quieran emprender e innovar. Para ello, tienen que percibir el emprendimiento y la innovación como una oportunidad para su desarrollo.

Para que las personas sean más proclives a emprender se debe trabajar para que tomen consciencia de la importancia del emprendimiento y la innovación y por lo tanto estén más abiertas a la consideración de esta actitud como algo clave y esencial en su futuro (ya sea como emprendedor o como intraemprendedor). Así, el fomento de la cultura se trabaja en dos planos: uno más centrado en las experiencias individuales concretas, y otro más abierto a la sociedad en general. La percepción social sobre los emprendedores resulta ser un elemento de interés a la hora de promover el comportamiento emprendedor. Esto se debe a que el emprendedor debe percibir que ser emprendedor está bien visto en el entor-

Transformaciones a través del emprendimiento y la innovación



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 17. Transformaciones a través del emprendimiento

no, debe percibirse a sí mismo como tal, y además debe percibir que es viable que él lo sea.

• Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación

La Universidad de Deusto busca que las personas se sientan capaces de llevar a cabo sus ideas.

Para ello, tienen que desarrollar competencias y habilidades que les permitan dotarse de las herramientas necesarias para proponer y diseñar soluciones a los retos de hoy y futuros.

La percepción de la propia capacidad, unido al deseo de comportarse como emprendedor, sitúan a la persona en la posición idónea para estar preparado y alerta ante las oportunidades del entorno.

• Creación de proyectos y empresas

La Universidad de Deusto busca que las personas identifiquen ideas y las conviertan en proyectos reales con propósito.

Una vez el emprendedor desarrolla un perfil emprendedor, se percibe capaz y desea acometer nuevos proyectos, se mantiene alerta e identifica una idea que le motiva, y encuentra favorable el entorno, es cuando se pone en acción: se comporta como un emprendedor convirtiendo esa idea en un proyecto real. Pero, además, resulta relevante apuntar que la aspiración de la UD pasa por conseguir que las personas no solamente

«sepan hacer» sino que se diferencien por el «para qué hacemos». Esto es, el objetivo del emprendedor debe ser el hacer algo con sentido, con propósito, buscar el valor social y el bien moral en el nuevo proyecto impulsado. Así, las características de la actividad emprendida resultarán un elemento diferencial.

• Cogeneración de conocimiento transformador

La Universidad de Deusto busca aportar soluciones a retos sociales para favorecer una mejora y transformación de la sociedad. Para ello se deben comprender los cambios que se están dando en nuestra sociedad y ser capaz de anticipar escenarios futuros y formular proyectos que aporten soluciones innovadoras a través de la cocreación y la investigación en acción.

• Cocreación de redes y activación de capacidad de influencia

La Universidad de Deusto busca establecer interrelaciones y generar vínculos entre todos aquellos agentes con capacidad de enriquecer la experiencia emprendedora. Para ello, se deben sentir involucrados, compartir visión y propósito. Movilizar agentes y tejer conexiones entre actores del ecosistema emprendedor es un elemento clave que debe coadyuvar en la construcción de una UD emprendedora.

• Generación de actividad económica y empleo

La Universidad de Deusto, como consecuencia del desarrollo e impulso del emprendimiento por su parte y

la de su ecosistema, contribuye también a generar riqueza y empleo regional.

Esta es una transformación de carácter indirecto que se consigue en la medida en que la que lo hacen las anteriores transformaciones, a través de la acción conjunta de todos los agentes con los que la UD se relaciona, además de sí misma como agente concreto que emplea, gasta e invierte en este conjunto de actividades.

9.1.4.

Actuaciones desplegadas

Las actuaciones que despliega la Unidad de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Deusto tienen un foco claro dirigido al tipo de transformación a la que contribuyen. Esta relación se visualiza en la siguiente tabla:

Actividades de emprendimiento e innovación	Transformación a la que aspiran
S1. Organización de la Semana Deusto Emprende y sus actividades. S2. Impartición de talleres de sensibilización en grados, en colaboración con las Facultades, para fomentar el desarrollo competencias emprendedoras e innovadoras entre el estudiantado. S3. Participación de la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las visitas guiadas (colegios, colectivos...). S4. Organización del Foro Empleo y Emprendimiento. D1. Diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación integral (web, blog, boletín, redes sociales, contenidos...) para la Unidad de Innovación y Emprendimiento. D2. Dar a conocer la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las jornadas de principio curso y puertas abiertas. D3. Organización y participación activa en ferias y eventos. D4. Organización de eventos (pitch & pintxo, conferencias, sesiones temáticas...).	Fomento de una cultura emprendedora e innovadora
G1. Programa transversal en Innovación y Emprendimiento. G2. Programa CREACTION. G3. Programas conjuntos y colaboraciones con Facultades, Empresas e Instituciones. G4. Deusto Start I. G5. Comunicación y Captación de Participantes. PG1. MDEA. PG2. Executive MBA. E1. Programa de Emprendimiento Juvenil. E2. Deusto Start II. E3. DeustoPush (Emprendimiento social). E4. Deusto Start Digital (tecnológico). E5. DeustoStart Corporate (intraemprendimiento). E6. Píldoras especializadas en ciclo.	Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación
PM1. Crear una red de acompañamiento y mentoring de proyectos. PM2. Organizar dinámicas y eventos innovadores capaces de fomentar sinergias entre proyectos y personas emprendedoras. PM3. Incrementar el seguimiento realizado a startups. PM4. Atraer equipos promotores más potentes, en la idea de caminar desde el autoempleo a creación de empresa. PM5. Creación de banco de proyectos emprendedores/ intraemprendedores. SA1. Programa de Mentoring para personas emprendedoras. SA2. Asesoramiento adaptado a las necesidades de cada persona y proyecto. SA3. Servicios de Asesoramiento en la búsqueda de financiación e inversión.	Creación de proyectos y empresas
PR. Proyectos europeos. PR. Iniciativas propias.	Cogeneración de conocimiento transformador
R1. Comunidad Deusto Emprende Alumni. R2. Asistencia a ferias y eventos. R3. Organización de eventos (pitch & pintxo, conferencias, sesiones temáticas...). R4. Alianzas y colaboraciones estratégicas.	Cocreación de redes y activación de capacidad de influencia
Presupuesto propio y de terceros vinculados con la actividad propia.	Generación de actividad económica y empleo regional

Fuente: Elaboración propia (Unidad de Innovación y Emprendimiento. Deusto Social Lab).

Más detalle de cada actividad en la página web de la Universidad de Deusto.

S (sensibilización), D (difusión), G (grado), PG (posgrado), E (emprendimiento), PM (Puesta en marcha), SA (Servicios de acompañamiento), PR (Proyectos), R (Redes)

Tabla 11. Actividades de emprendimiento e innovación desplegadas. Transformaciones a las que aspiran

9.1.5.

Relación Transformación

–Proceso– Actividad

Como se señalaba en el capítulo tercero en la configuración del modelo global de impacto, una de las principales cuestiones subyacentes a la actividad desplegada por la UD es que ésta se planifica y despliega desde una lógica de proceso. Por lo tanto, las transformaciones son idealmente consecuencia de un proceso sistémico y sostenido en el tiempo. Esto permite asegurar que los impactos conseguidos lo son también desde esta perspectiva, y por lo tanto no son fruto de actuaciones concretas o puntuales.

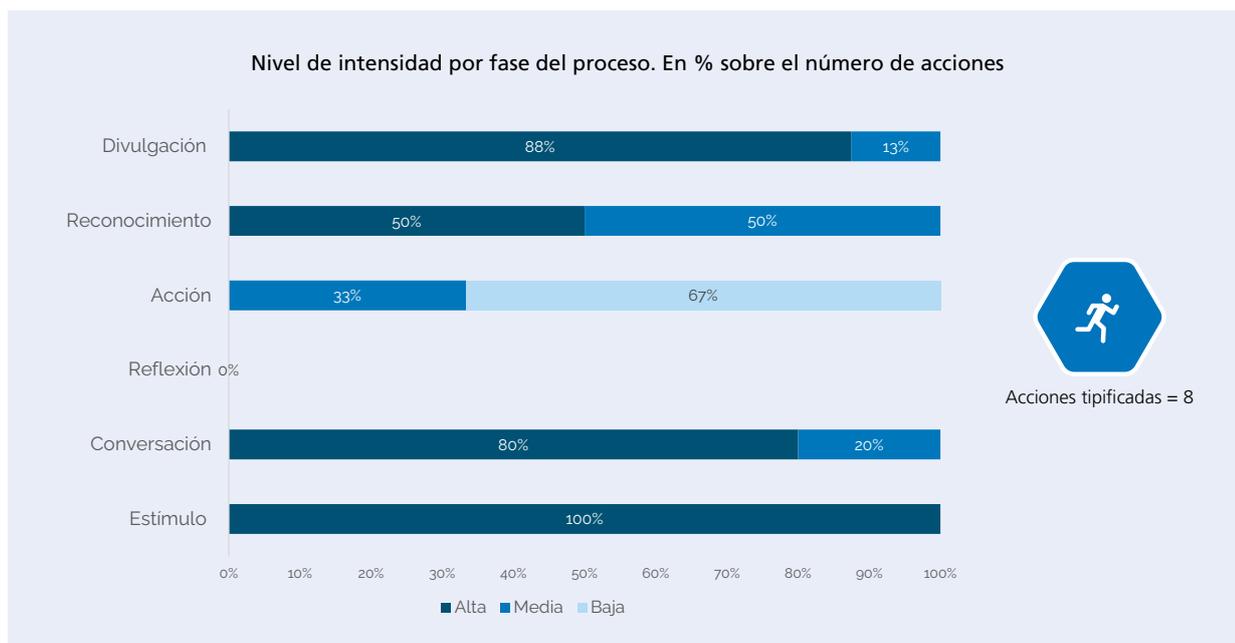
Es obligado por lo tanto realizar un análisis de cada transformación aspirada ya que tendrá que garantizarse que se desarrollan en alguno (o varios) de los estadios descritos en el modelo global: Estímulo, Conversación, Reflexión, Acción, Reconocimiento, Divulgación.

A continuación, se presenta dicho análisis individualizado para cada una de las seis transformaciones consideradas en el modelo de impacto social (desde la perspectiva de las acciones que la UD pone en marcha para lograrlas). Debe considerarse que su análisis se ha realizado desde la consideración de que una misma actividad puede haberse diseñado para dar respuesta a uno o varios estadios del proceso, así como incidir en el mismo con diferente nivel de intensidad.

FOMENTO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA E INNOVADORA

Para impulsar esta transformación se debe trabajar desde el estadio del estímulo, la conversación y la divulgación, generando espacios en los que las personas puedan interactuar y tomar consciencia sobre la importancia del emprendimiento. Así, las acciones que despliega la UD están fundamentalmente encuadradas en dichos estadios, aprovechando igualmente el reconocimiento como elemento de motivación y orientado a reforzar la percepción global sobre la necesidad de trabajar comportamientos emprendedores.

En total se han identificado ocho acciones orientadas a fomentar una cultura emprendedora e innovadora. El 100% de éstas nutren la fase del estímulo (con una intensidad alta, lo que implica que claramente tienen dicho foco), ya que se encuentran orientadas a favorecer espacios en los que suja la sorpresa, fomentando la creatividad. Además, el 80% de las mismas combinan el estímulo con la conversación, generando espacios de escucha e intercambio de opiniones y un 88% añaden la divulgación al estímulo y la conversación. Por otro lado, estas acciones no trabajan de manera específica y expresa el espacio de la reflexión, como momentos para la evocación personal, lo que no significa que las personas que toman parte en ellas no lo experimenten con posterioridad.



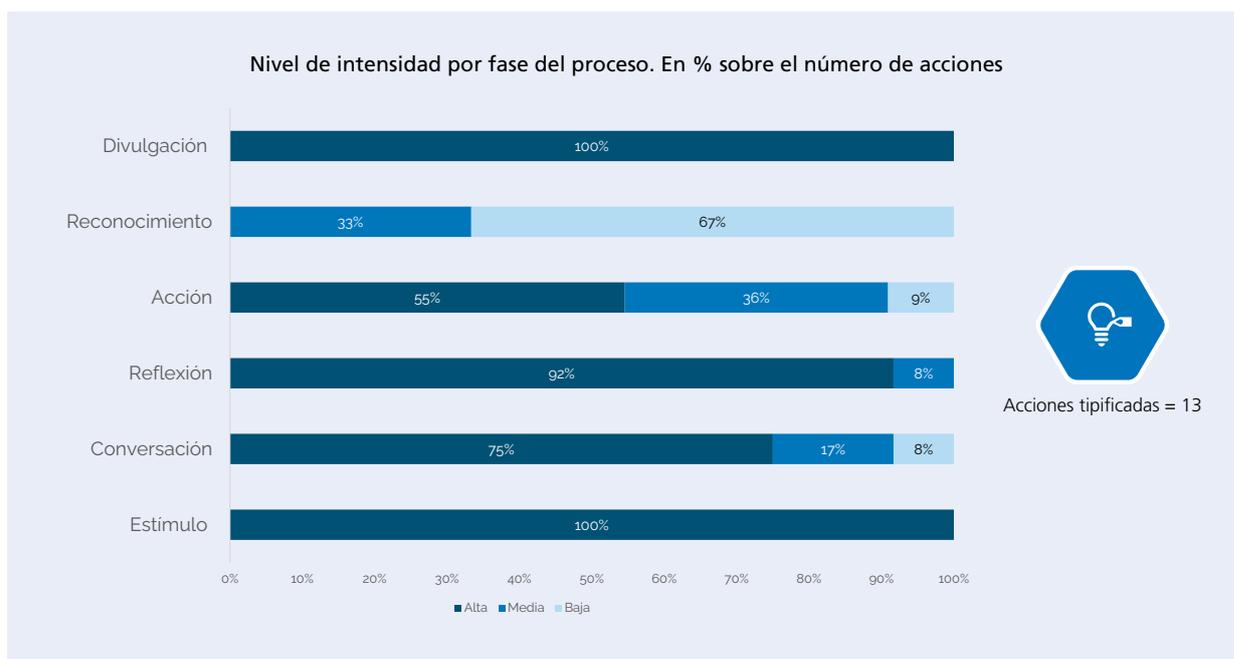
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 18. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora

CAPACITACIÓN-APRENDIZAJE PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Además de favorecer el estímulo y la conversación, para adquirir nuevas capacidades y pasar por un proceso de aprendizaje se debe trabajar la reflexión personal y conducir a la acción, de manera que las personas puedan

dotarse de las herramientas necesarias para abordar procesos de emprendimiento. Orientadas a la consecución de esta transformación se han identificado trece acciones, en las que claramente se trabajan los estados del estímulo, la reflexión y la divulgación y con relevancia también la conversación. Como se puede apreciar, el aprendizaje exige de la activación de la totalidad de los estadios, en general con alta intensidad.



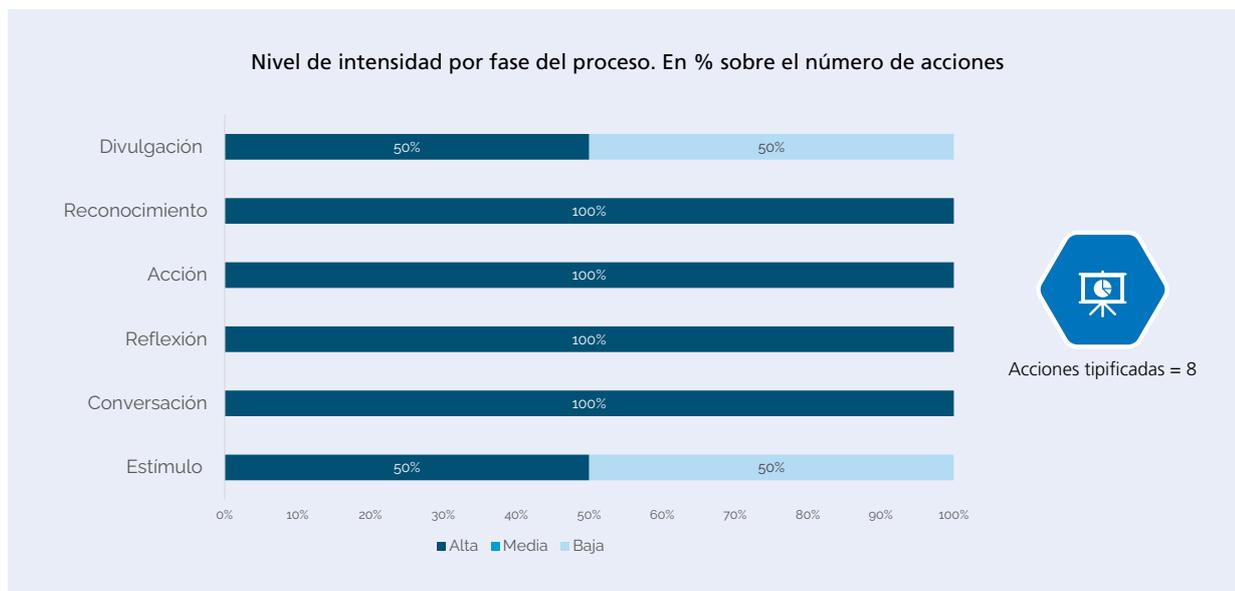
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 19. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación

CREACIÓN DE PROYECTOS Y EMPRESAS

Esta transformación pasa por la activación de diferentes estadios, ya que supone el paso a la acción, pero requiere de un trabajo y asistencia continuada que permita a las personas emprendedoras una continua reflexión sobre su proyecto, a la vez que es importante trabajar para el reconocimiento de aquellas personas que están en el proceso.

Desplegar actuaciones que favorezcan puntos de encuentro y conversación entre personas que están avanzando en sus proyectos o iniciativas emprendedoras permite mantener la motivación, encontrar nuevas fuentes de oportunidad y tejer complicidades y relaciones. En este caso, son ocho las acciones identificadas que contribuyen a alcanzar esta transformación.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

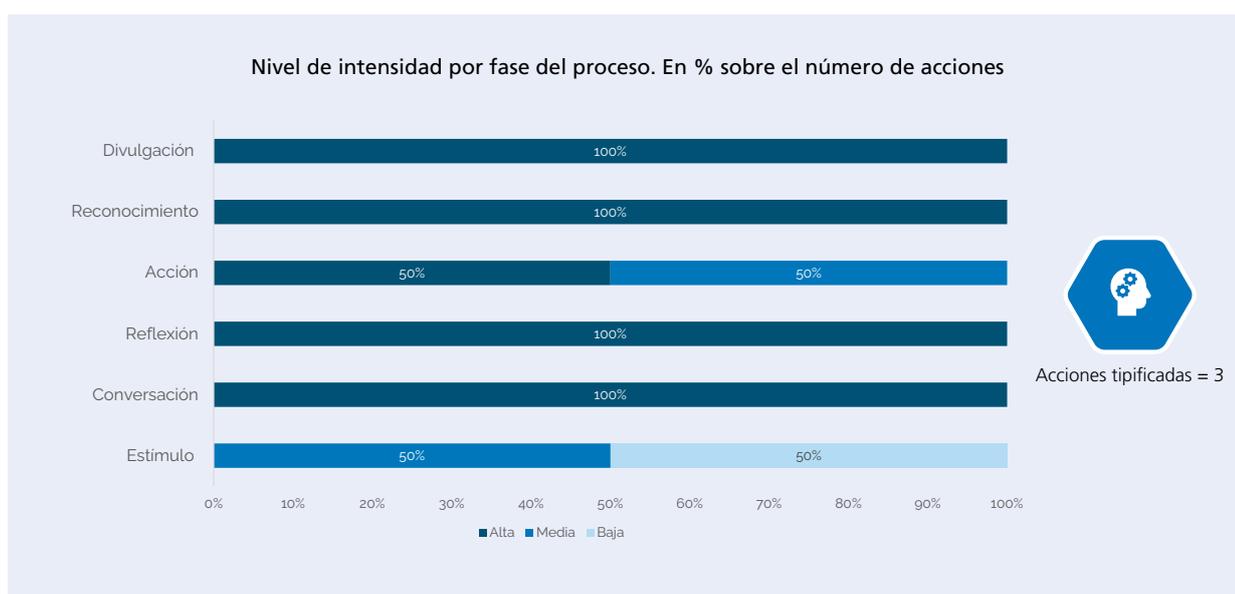
Figura 20. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Creación de proyectos y empresas

COGENERACIÓN DE CONOCIMIENTO TRANSFORMADOR

Las actividades que se despliegan para dar respuesta a esta transformación abarcan la práctica totalidad de estadios del proceso de innovación. Esto se deriva de la propia naturaleza del conocimiento cogenerado, que requiere

de la participación de diferentes y por lo tanto de la búsqueda de espacios que permitan desde la conversación hasta la propia divulgación.

En este caso, son tres las acciones identificadas, referidas al desarrollo de proyectos concretos.

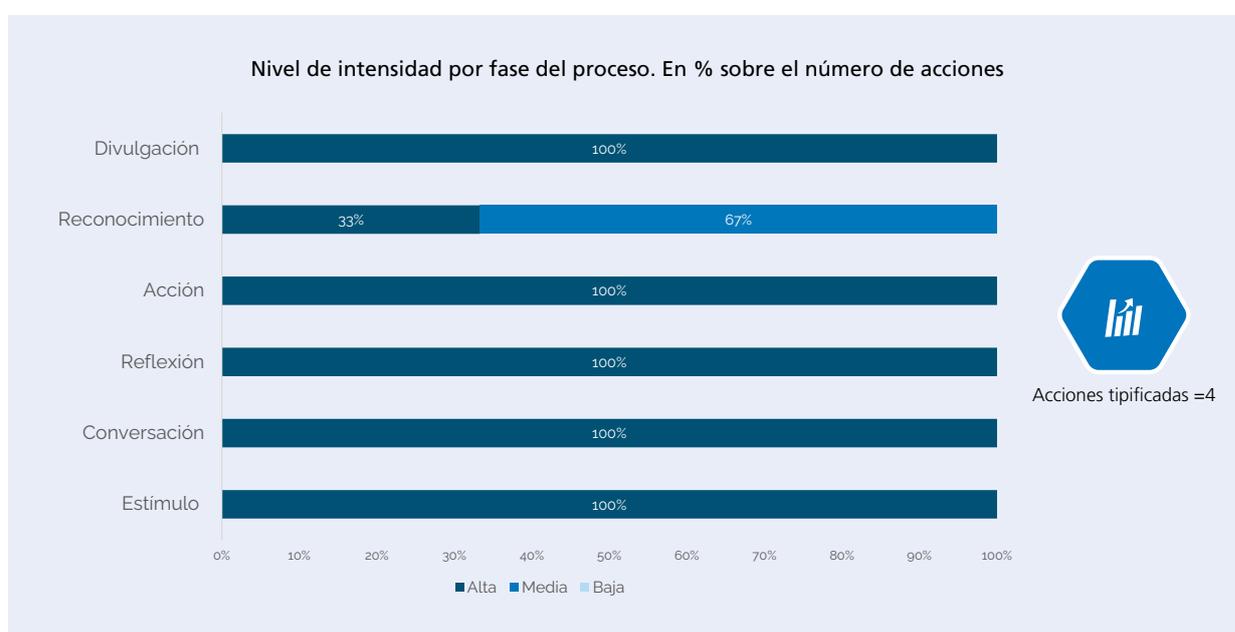


Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 21. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Cogeneración de conocimiento transformador. Cogeneración de redes y activación de capacidad de influencia

COGENERACIÓN DE REDES Y ACTIVACIÓN DE CAPACIDAD DE INFLUENCIA

De forma muy similar a la transformación anterior, la cogeneración de redes requiere la puesta en marcha de actuaciones que aborden la práctica totalidad de estadios. El análisis de las actuaciones de la UD (en este caso un total de cuatro) muestra una clara respuesta en todos los estadios, salvando el de reconocimiento (no considerado quizá esencial para la construcción de redes).



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 22. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Cogeneración de redes y activación de capacidad de influencia

9.1.6. Visión conjunta. Mapa de stakeholders por transformación y actividades

La modelización planteada permite generar una visión que, desde la perspectiva de la tipología de persona con

la que la Unidad de Innovación y Emprendimiento interactúa, relaciona las actividades dirigidas a ellas con las transformaciones a las que en cada caso se aspira.

Tras esta tipología o caracterización de los colectivos de personas subyace la visión del acompañamiento a lo largo de la vida a las mismas, así como en algunos estadios, la consideración específica, para la comunidad universitaria deustense, del tipo de colectivo al que en concreto las personas pueden pertenecer.

TRANSFORMACION	TIPOLOGÍA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	Estudiantes de ESO	Estudiantes Bachillerato	Estudiantes UD grado	Estudiantes UD postgrado	Estudiantes UD doctorado	Familias de estudiantes	Egresados UD	Club Alumni UD	Dirección UD	Personal docente UD	Profesionales investigador UD	Personal de administración y servicios	Empresas/instituciones	Personas emprendedoras	Inversores	Sociedad en general			
Fomento de una cultura emprendedora e innovadora	Sensibilización	Organización de la Semana Deusto Emprende y sus actividades.																			
		"Diferentes actividades realizadas en la UD con el objetivo de promover el espíritu emprendedor e innovador entre las personas de la CU y su entorno."																			
		Impartición de talleres de sensibilización en grados, en colaboración con las Facultades, para fomentar el desarrollo competencias emprendedoras e innovadoras entre el estudiantado.																			
		Participación de la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las visitas guiadas (colegios, colectivos.)																			
		Organización del Foro Empleo y Emprendimiento																			
		Diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación integral (web, blog, boletín, redes sociales, contenidos...) para la Unidad de Innovación y Emprendimiento.																			
		"Acciones dirigidas a nuestro público objetivo (la Comunidad Universitaria y su Entorno)."																			
		Comunicación y difusión																			
			Dar a conocer la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las jornadas de principio curso y puertas abiertas.																		
			Participación activa en ferias, y eventos.																		
		Organización de eventos (pitch & pintxo, conferencias, sesiones temáticas.)																			
Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación		Procesos de aprendizaje para Grado																			
		Programa CREATION																			
		Programas conjuntos y colaboraciones con Facultades, Empresas e Instituciones																			
		Deusto Start I																			
		Comunicación y Captación de Participantes																			
		Master Dual en Emprendimiento en Acción																			
		Executive MBA																			
		Procesos de aprendizaje para personas emprendedoras																			
			Programa de Emprendimiento Juvenil																		
			Deusto Start II																		
		DeustoPush (Emprendimiento social)																			
		Deusto Start Digital (tecnológico)																			
		DeustoStart Corporate (intraemprendimiento)																			
		Pildoras especializadas en ciclo																			

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 23. Mapa de stakeholders por transformación y actividad (1)

TRANSFORMACION	TIPOLOGÍA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	Estudiantes de ESO	Estudiantes Bachillerato	Estudiantes UD grado	Estudiantes UD postgrado	Estudiantes UD doctorado	Familias de estudiantes	Egresados UD	Club Alumni UD	Dirección UD	Personal docente UD	Profesionales investigador UD	Personal de administración y servicios	Empresas/ instituciones	Personas emprendedoras	Inversores	Sociedad en general			
Apoyo a la creación de empresas y proyectos	Puesta en marcha de proyectos UD	Crear una red de acompañamiento y mentoring de proyectos																			
		Organizar dinámicas y eventos innovadores capaces de fomentar sinergias entre proyectos y personas emprendedoras (diálogos, pe)																			
		Incrementar el seguimiento realizado a las startups																			
		Atraer equipos promotores más potentes, en la idea de caminar desde el autoempleo a creación de empresa																			
		Creación de banco de proyectos emprendedores / intraemprendedores																			
		Programa de Mentoring para personas emprendedoras																			
		Asesoramiento adaptado a las necesidades de cada persona y proyecto.																			
		Servicios de Asesoramiento en la búsqueda de financiación e inversión																			
		Cogeneración de conocimiento transformador	Cocreación de conocimiento e investigación transformadora	Participación en el Proyecto Europeo SIKE																	
				Participación en el Proyecto Europeo EDI - European Data Incubator																	
Cocreación de redes y activación de capacidad de influencia	Networking e internacionalización	Elaboración de propuestas de investigación y otras actividades.																			
		Puesta en marcha de la Comunidad Deusto Emprende Alumni																			
		Asistencia a ferias y eventos																			
		Organización de eventos (pitch & printx, conferencias, sesiones temáticas...)																			
		Alianzas y colaboraciones estratégicas (Creceer *, DTech, Sarekin, Innobasque, Technalia Ventures, Orkestra...)																			
Generación de actividad económica y empleo regional																					

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 24. Mapa de stakeholders por transformación y actividad (2)

9.2.

Cuadro de indicadores de impacto. Key Impact Indicators

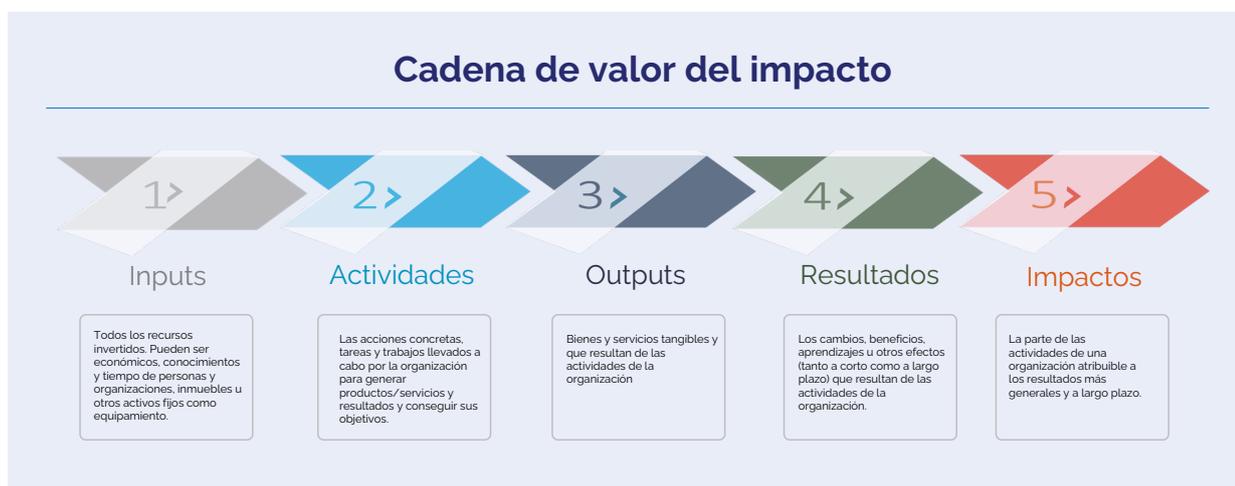
El planteamiento de despliegue del modelo de impacto en cuanto a la identificación de los indicadores más relevantes para su medición se ha realizado con el ánimo de poder aplicar una visión del impacto alcanzado en diferentes ángulos:

- Valorar el impacto por cada una de las transformaciones, si se produce una aplicación «horizontal» del modelo.

- Valorar el impacto por colectivo, ya que en su aplicación personal el «itinerario de impacto de cada persona» (lectura en su aplicación «vertical») podría permitir unir las diferentes transformaciones y ver cómo se produce su evolución (desde la cultura a la capacitación y a la puesta en práctica).

La estructura del cuadro de indicadores contiene la siguiente información:

- Transformación que medir.
- Fase (de las que recoge la teoría del cambio) en las que se encuadra el indicador propuesto. Tal y como se recogía en el apartado cuarto del capítulo segundo, la cadena de valor se compone de cinco fases:



Fuente: Comisión Europea, con origen en la European Venture Philanthropy Association.

Figura 6. Cadena de valor del impacto

- Tipología de indicador. Se ha realizado una agrupación de indicadores a los efectos de facilitar la estructuración y conceptualización de los indicadores. De manera sintética y por fase, las tipologías propuestas son las siguientes:
 - Inputs: Recursos económicos (referido a la totalidad de recursos destinados a las actividades); personal (considerando los recursos humanos destinados a los mismos); financiación (para identificar las fuentes externas que apoyan dichas iniciativas) e Infraestructuras.
 - Actividades: Caracterización (permiten comprender la naturaleza de las actividades desarrolladas, en función de diferentes parámetros); movilización interna y externa (identifica los diferentes terceros involucrados en la actividad, ya sean de diferentes áreas dentro de la comunidad universitaria o externos) e indicadores que recogen volumen (de actividades, de asistentes, etc.)
 - Producto/Servicio (Output): Volumen; cobertura (respecto a universos target); ocupación (respecto a oferta total).
 - Resultados: Prescripción; interés; satisfacción; alcance; compromiso; influencia; volumen; resultados académicos; prestigio/posicionamiento; modelización y recursos económicos.
 - Impacto: Percepción (de los colectivos target sobre las diferentes relaciones establecidas con la UD); compromiso; volumen; enfoques /estilo (fundamentalmente de las iniciativas emprendedoras) e indicadores de tipo macroeconómicos.
- Indicador propuesto.

- Síntesis (visión global) de cómo las actividades desplegadas tienen una lógica de proceso.
- Detalle de la tipología de actividades contempladas con el propósito de contribuir a cada transformación en concreto. En total suponen la oferta global de acti-

vidades de la Unidad de Innovación y Emprendimiento de Deusto Social Lab (tal y como se recoge en el modelo H4C3R aprobado en julio de 2019).

En las páginas siguientes se despliega el cuadro de indicadores de manera detallada.

Transformación	Estadio de la TC	Tipo	Dato / Indicador	Fase proceso de transformación	Actividades vinculadas
Fomento de una cultura emprendedora e innovadora	Input	Recursos económicos	Presupuesto real. €		<p>S1. Organización de la Semana Deusto Emprende y sus actividades.</p> <p>S2. Impartición de talleres de sensibilización en grados, en colaboración con las Facultades, para fomentar el desarrollo competencias emprendedoras e innovadoras entre el estudiantado.</p> <p>S3. Participación de la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las visitas guiadas (colegios, universidades, etc.).</p> <p>S4. Organización del Foro Empleo y Emprendimiento</p> <p>D1. Diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación integral (web, blog, boletín, redes sociales, contenidos...) para la Unidad de Innovación y Emprendimiento.</p> <p>D2. Dar a conocer la Unidad de Innovación y Emprendimiento en las jornadas de principio curso y puertas abiertas.</p> <p>D3. Organización y participación activa en ferias y eventos.</p> <p>D4. Organización de eventos (pitch & pitchbox, conferencias, sesiones temáticas...)</p>
	Input	Recursos económicos	% de financiación externa €		
	Input	Personal	Dedicación personal interno (horas) - % de personas internas /externas		
	Actividad	Caracterización	Tipología / temáticas de las actividades		
	Actividad	Movilización terceros externos	Número de terceros involucrados		
	Actividad	Movilización interna	Transversalidad facultades/ otras áreas internas involucradas		
	Actividad	Volumen	Nº de actividades organizadas		
	Output	Volumen	Horas totales actividad		
	Output	Cobertura	Número de asistentes / participantes. Perfilado		
	Output	Satisfacción	% de asistentes / target (lo sobre el total de matriculados)		
	Resultado	Interés	Nivel de satisfacción		
	Resultado	Interés	Número de descargas		
	Resultado	Interés	Número de seguidores RSS		
	Resultado	Interés	Número de visitas web/ blog		
	Resultado	Interés	Estandar media en la web (tiempo)		
Resultado	Prescripción	% de asistentes que recomendarían estas actividades a terceros			
Resultado	Volumen	Contactos de interés realizados			
Resultado	Alcance	Cobertura en medios. €			
Impacto	Percepción	% de asistentes que se manifiesta que su interés por emprender / intraprender ha crecido.			
Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación	Input	Recursos económicos	Presupuesto real. €		<p>G1. PROGRAMA TRANSVERSAL EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO (Diseño de programa en colaboración con las Facultades, Empresas e Instituciones- DEUSTO UP</p> <p>G2. Programa CREACION</p> <p>G3. Programas conjuntos) y colaboraciones con Facultades, Empresas e Instituciones</p> <p>G4. Deusto Start I</p> <p>G5. Comunicación y Captación de Participantes PGL MDEA</p> <p>Poz. Executive MBA</p> <p>E1. Programa de Emprendimiento Juvenil</p> <p>E2. Deusto Start II</p> <p>E3. Deusto Push (Emprendimiento social)</p> <p>E4. Deusto Start Digital (tecnológico)</p> <p>E5. Programa de Capacitación para emprendimiento)</p> <p>E6. Pildoras especializadas en ciclo</p>
	Input	Recursos económicos	% del presupuesto gastado en proveedores -emprendedores de UD €		
	Input	Financiación	% de financiación externa €		
	Input	Personal	Dedicación personal interno (horas). €		
	Actividad	Caracterización	Tipología / temáticas de los programas de capacitación		
	Actividad	Movilización terceros externos	Terceros involucrados		
	Actividad	Movilización interna	Transversalidad : facultades/ otras áreas internas involucradas en los programas de capacitación		
	Actividad	Volumen	Nº de programas de capacitación ofertados		
	Actividad	Volumen	Horas totales actividad		
	Output	Volumen	Número de solicitudes recibidas		
	Output	Volumen	% de participantes que son empleados de UD		
	Output	Volumen	Ratio de demanda aceptada		
	Output	Volumen	Participantes por programa. Perfilado		
	Output	Ocupación	Grado de ocupación de la oferta		
	Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción		
Resultado	Resultado docente	Tasa de rendimiento / éxito/ evaluación			
Resultado	Volumen	Nº de proyectos TFG de creación			
Resultado	Volumen	Nº de alumnos que hacen prácticas en proyectos de emprendedores			
Resultado	Volumen	Nº de proyectos TFM acompañados			
Resultado	Interés	Número de seguidores RSS			
Resultado	Interés	% de asistentes que recomendarían los programas de emprendimiento a terceros			
Resultado	Interés	Número de visitas web/ blog			
Impacto	Percepción	% de participantes que creen contar con la capacitación suficientes para desarrollar proyectos innovadores			
Impacto	Percepción	% de participantes que se ha alenuado el miedo al fracaso			
Impacto	Percepción	% de participantes que manifiesta su decisión por emprender / intraprender (en los próximos 3 años)			
Impacto	Percepción	% de empleadores que considera que los egresados de UD disponen de competencias e+i			
Impacto	Percepción	% de participantes que consideran que se ha incrementado su compromiso social.			

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 25. Cuadro de Indicadores de Impacto (1)

Transformación	Estado de la TC	Tipo	Data / Indicador	Fase proceso de transformación	Actividades vinculadas
Creación de proyectos y empresas Dos conceptos: Proyecto: toda iniciativa emprendedora que aun no se ha constituido con entidad jurídica propia Empresa: constituida	Input	Recursos económicos	Presupuesto real €		PM1. Crear una red de acompañamiento y mentoring de proyectos PM2. Organizar dinámicas y eventos innovadores capaces de fomentar proyectos y personas emprendedoras. PM3. Incrementar el seguimiento realizado a las startups PM4. Atraer equipos promotores más potentes, en la idea de caminar desde el autoempleo a creación de empresa PM5. Creación de banco de proyectos de emprendedores PM6. Programa de Mentoring para personas emprendedoras SA2. Asesoramiento adaptado a las necesidades de cada persona y proyecto. SA3. Servicios de Asesoramiento en la búsqueda de financiación e inversión
	Input	Recursos económicos	% de presupuesto gastado en proveedores -emprendedores de UD €		
	Input	Financiación	% de financiación externa €		
	Input	Personal	Dedicación personal interna (horas) €		
	Input	Infraestructuras físicas	Incidencias		
	Input	Infraestructuras físicas	Hub		
	Actividad	Volumen	Número de actividades desarrolladas		
	Actividad	Volumen	Nº de personas (con idea o proyecto) acompañadas/asesoradas. Perfilado		
	Output	Volumen	Nº de personas (con idea o proyecto) de UD sobre el total		
	Output	Volumen	Nº de proyectos y empresas acogidos en incubadora (física, virtual)		
Output	Volumen	Nº de personas en proyectos o empresas incubadas			
Output	Volumen	Nº medio de personas emprendedoras involucradas por proyecto / empresa			
Resultado	Volumen	Nº de proyectos emprendedores presentados a rondas de financiación			
Resultado	Recursos económicos	Financiación captada por proyecto y total			
Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción con el asesoramiento recibido.			
Resultado	Percepción	% de personas que se han incorporado a la red de emprendedores de la UD a través de la iniciativa			
Resultado	Volumen	Número de start-ups creadas			
Resultado	Volumen	% de startups creadas por estudiantes o recién egresados			
Resultado	Volumen	% de iniciativas emprendedoras que acogen a estudiantes UD en prácticas			
Resultado	Volumen	% de iniciativas emprendedoras que participan en eventos, jornadas, proyectos, programas de la UD			
Resultado	Volumen	Número de proyectos de emprendimiento impulsados			
Resultado	Recursos económicos	% de iniciativas para las cuales la UD es cliente			
Impacto	Volumen	Tasa de supervivencia a tres años			
Impacto	Volumen	Alumni			
Impacto	Volumen	Empleos generados			
Impacto	Volumen	Facturación			
Impacto	Volumen	% de personas emprendedoras que consideran que se ha incrementado su compromiso social			
Impacto	Percepción	Evolución inicial de emprendimiento			
Impacto	Enfoque / estilo	Cualitativo (modelo de gestión, propósito de la iniciativa, compromiso social, etc.)			
Cogeneración de conocimiento transformador	Input	Personal	Dedicación personal interna (horas) €		PR1. Proyecto EDI PR2. Proyecto SIKE PR3. Otros proyectos europeos PR4. Iniciativas propias
	Actividad	Caracterización	Tipología de proyectos de cogeneración de conocimiento		
	Output	Volumen	Número de proyectos de cogeneración de conocimiento desarrollados		
	Resultado	Modelización	Grado de modelización del conocimiento cogenerado		
	Resultado	Volumen	Número de documentos generados y compartidos con terceros		
	Impacto	Volumen	Grado de continuidad del conocimiento cogenerado		
	Impacto	Volumen	Ampliación (incorporación de agentes, usabilidad de resultado)		
	Input	Recursos económicos	Presupuesto real €		
	Input	Financiación	% de financiación externa €		
	Input	Personal	Dedicación personal interna (horas) €		
Actividad	Volumen	Número de actividades organizadas			
Actividad	Volumen	Número de contactos / reuniones mantenidas			
Output	Volumen	Número de personas que asisten / participan en los eventos			
Output	Volumen	Número de redes en las que UD participa			
Output	Volumen	Número de alianzas / convenios establecidos			
Resultado	Volumen	Número de personas en la Comunidad Alumni			
Resultado	Compromiso	Acciones llevadas a cabo gracias a los convenios establecidos			
Resultado	Influencia	Puesto ocupado en redes en las que se participe			
Resultado	Influencia	Acceso a personalidades de reconocido prestigio y graduados notables			
Resultado	Recursos económicos/prestigio	Impulsos en actividades / foros			
Resultado	Recursos económicos/prestigio	Invitaciones recibidas para la participación en eventos de terceros			
Resultado	Compromiso	% de alumni involucrado en actividades UD			
Impacto	Compromiso	Establecimiento de agenda conjunta			
Impacto	Volumen	Iniciativas nuevas surgidas de las redes o alianzas			
Impacto	Volumen	Volumen total de personas beneficiadas de las acciones desarrolladas a través de las alianzas / convenios			
Generación de actividad económica y empleo regional	Input	Recursos económicos	Desglose presupuesto por concepto y destino de gasto		R1. Comunidad Deusto Empeñe Alumni R2. Asistencia a ferias y eventos R3. Organización de eventos (pitch & pitch, conferencias, sesiones (emuladas)) R4. Ferias y colaboraciones estratégicas
	Impacto	Macroeconómico	Contribución a PIB local		
	Impacto	Macroeconómico	Contribución al mantenimiento de empleo		
	Impacto	Macroeconómico	Retornos fiscales		

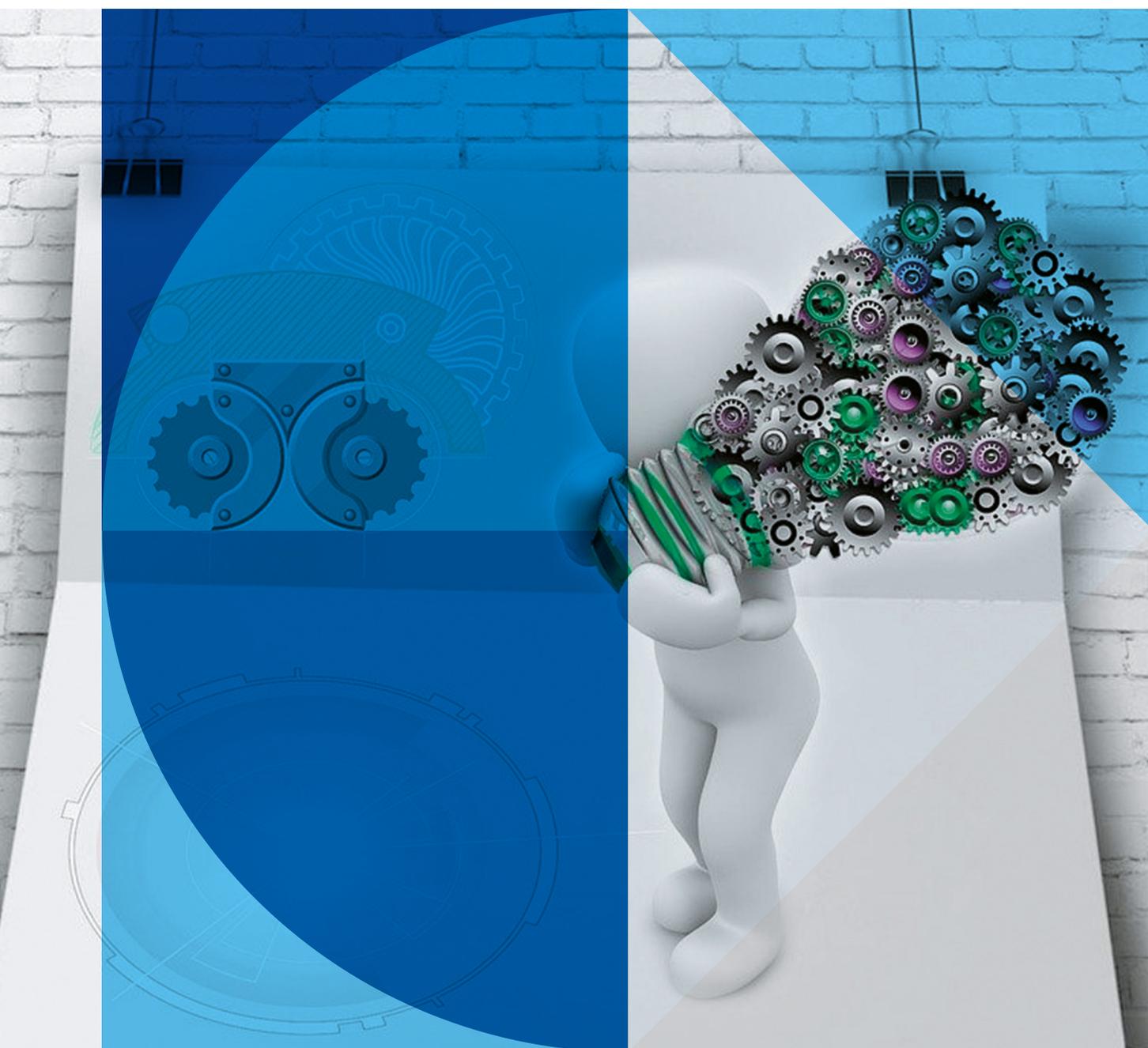
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 26. Cuadro de Indicadores de Impacto (2)

Capítulo quinto

Aplicamos el modelo.

Conocemos nuestro impacto



10. El contexto en el que operamos

EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO SE HA CENTRADO EN LA CAPV, Y EN CONCRETO, EN SU SITUACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIOECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO, CONSIDERANDO QUE LA UD FORMA PARTE DEL ECOSISTEMA UNIVERSITARIO VASCO Y CON UNA ESPECIAL ATENCIÓN A LA SITUACIÓN DE LA REGIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDIMIENTO.

TODO ELLO CONTRIBUYE A SITUAR ADECUADAMENTE EL ENTORNO PARA UNA POSTERIOR VALORACIÓN DEL IMPACTO QUE, EN EL MISMO, CONTRIBUYE A GENERAR LA UD A TRAVÉS DE LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO DESPLEGADAS EN DICHO TERRITORIO.

El apartado 2 (2.1) de este Informe puso de manifiesto la importancia del contexto y el apartado 2 (2.2) presentó las principales tendencias globales que, en función de las características de cada región o territorio, impactan de una manera u otra en el contexto en el que operan las universidades. Se decía que esta combinación glocal crea contextos únicos que reclaman estrategias diferenciadas. En palabras de Larrea (2019, p. 10):

«Contextualizar cualquier reflexión...resulta a todas luces necesario, para lo cual es indispensable tener en cuenta algunas tendencias generales, el contexto social, económico y territorial de referencia y los retos contextualizados a los que se enfrenta la sociedad desde una perspectiva local y global».

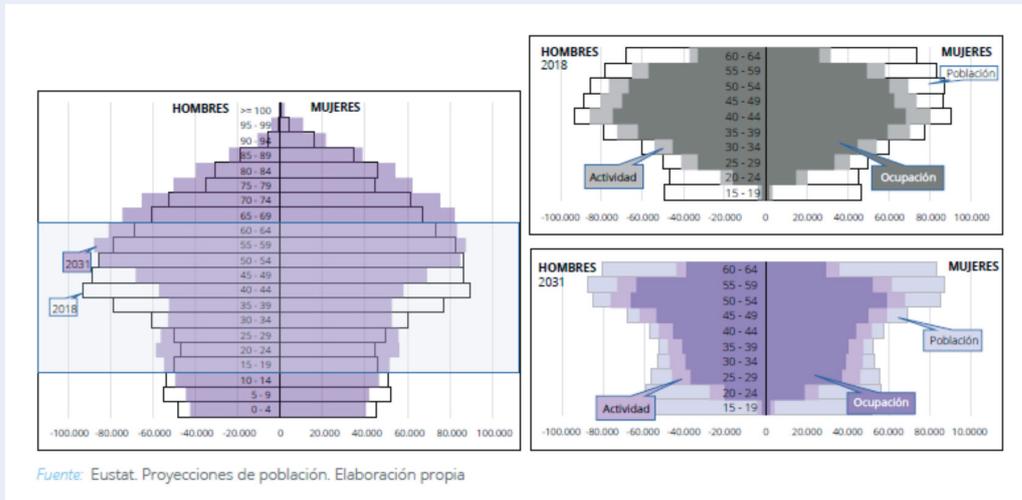
Este décimo apartado presenta las características de contexto de la CAPV que se consideran más relevantes en el marco de la construcción del modelo de medición del impacto social de la UD que se desarrolla en este Informe. Se divide en 5 secciones. La primera sección presenta los principales indicadores que miden el contexto socioeconómico de la CAPV. La segunda aborda los principales retos que será necesario abordar en los próximos años para mantener o incrementar el bienestar de su ciudadanía. La tercera sección presenta un análisis del ecosistema universitario vasco, el entorno inmediato en el que la UD desarrolla sus actividades. La cuarta sección, pone el foco de este Informe en las actividades de emprendimiento de la UD y presenta un análisis del ecosistema emprendedor de la CAPV. Por último, la quinta sección hace referencia al contexto propio de la UD como universidad perteneciente a la compañía de Jesús.

10.1. El entorno socioeconómico: principales indicadores

Como se ha señalado anteriormente, para que un territorio puede mantener o incrementar el bienestar de su población tiene que ser un territorio competitivo en el escenario global. En estricto sentido son las empresas, y no los territorios, las que compiten en los mercados globales, pero las características de los países y regiones en donde se ubican tienen una gran influencia en su capacidad para competir. El Informe de Competitividad del País Vasco, publicado por Orkestra cada año, analiza los principales indicadores del entorno socioeconómico. A continuación, se presentan los principales indicadores del Informe 2019 (Orkestra, 2019a, 2019b) que permiten entender el contexto socioeconómico en el que UD desempeña sus actividades.

10.1.1. Características demográficas y educativas de la población

El envejecimiento de la población es una de las tendencias globales que puede tener un mayor impacto en la competitividad de los territorios y en el bienestar de su población. El impacto de una población cada vez más longeva y envejeci-

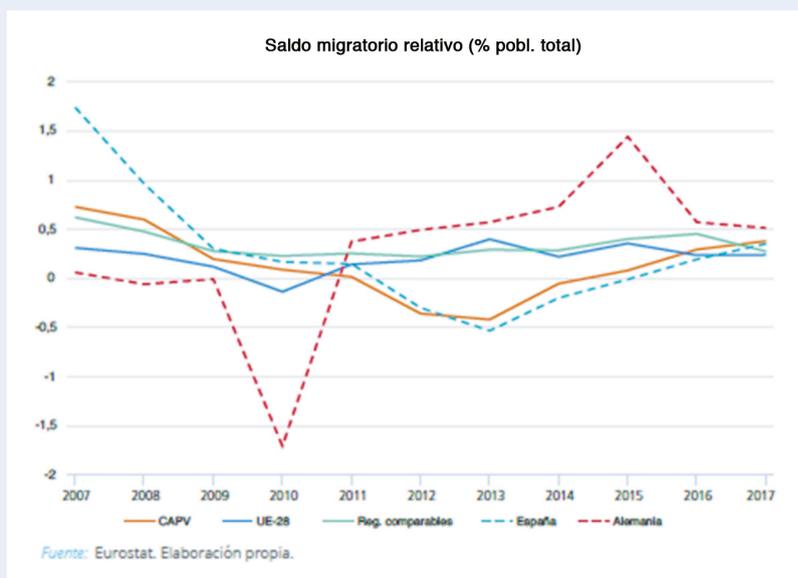


Fuente: Orkestra, 2019b, p. 23

Gráfico 1. Pirámide de población, actividad y ocupación (2018 y 2031) en la CAPV

da se manifiesta en un alargamiento de la vida laboral, lo que va a requerir que las personas sigan manteniendo y actualizando sus competencias a lo largo de la vida; particularmente ante otra de las tendencias globales, el cambio tecnológico. Por otra parte, la salida del mundo laboral de

amplias cohortes de población va a suponer que se genere una demanda de reemplazo: algunos puestos serán ocupados por personas jóvenes que entran al mercado laboral y en otros, requerirán que se provea de la formación necesaria a personas que ya forman parte del mercado de trabajo.

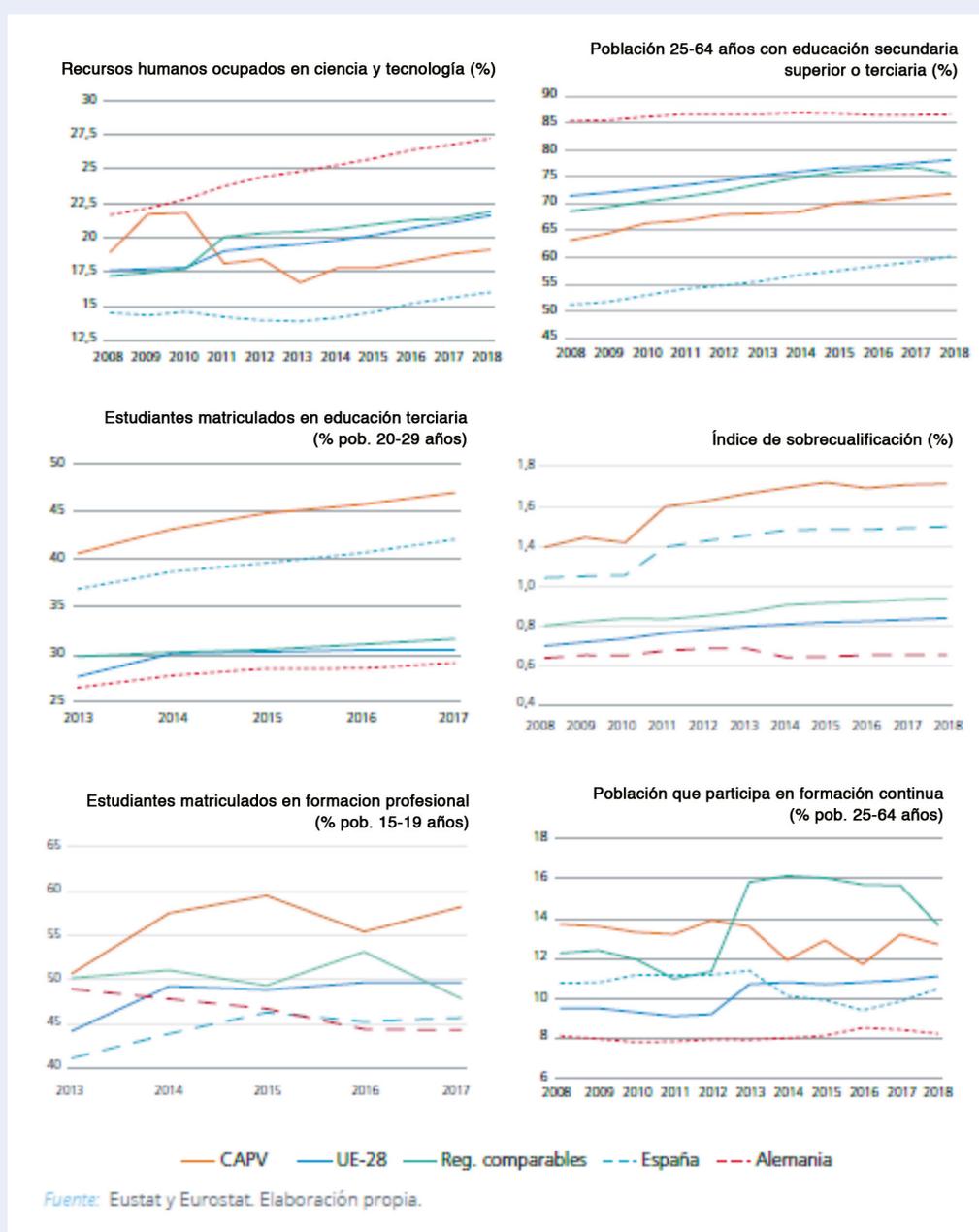


Fuente: Orkestra, 2019b, p. 17

Gráfico 2. Evolución de los indicadores de saldo migratorio en la CAPV

Las proyecciones para la CAPV a 2031 muestran una población cada vez más longeva, caracterizada por un menor número de personas en edad de trabajar. Se prevé que la población de 15 a 64 años se reducirá de 1,39 millones en 2018 (el 64% de la población) a 1,31 millones en 2031 (el 60%), un porcentaje algo más pronunciado que el del conjunto de España y la media de la UE-28.

El Gráfico 1 permite observar que la población mayor de 55 años en 2031 será más numerosa que la que hay en 2018. Eso implica que la población de 55-64 años pasará de suponer el 22% de la población en edad de trabajar en 2018, al 26 % en 2031. Ese porcentaje está cercano al que se estima para España (25 %), pero es más elevado que los de Alemania y la media de la UE-28 (22%). Tam-



Fuente: Orkestra, 2019a, p. 55

Gráfico 3. Evolución de los recursos personales en la CAPV

bién la población de las cohortes vascas entre 15 y 29 años será superior a la población en esos tramos de edad en la actualidad, pasando del 21% al 26% de la población en edad de trabajar (superior al 24% de Alemania e inferior al 27% de España y la UE-28). Aun así, el estrechamiento en la pirámide de población supone que la población joven que entre a formar parte de la población potencialmente activa será inferior a la que pase a los tramos de edad de jubilación.

El cambio demográfico conllevará también a una disminución neta en la población potencialmente activa, que solo puede ser compensada con flujos migratorios. En este contexto el saldo migratorio es un indicador de competitividad importante. En la CAPV este indicador fue descendiendo durante los primeros años de la crisis, pasó a ser negativo a partir de 2012 y tocó fondo en 2013. A partir de entonces este indicador ha comenzado a remontar y desde 2015 vuelve a ser positivo, alcanzando niveles ligeramente superiores a la media europea, como se observa en el Gráfico 2.

En cuanto a los principales indicadores de los recursos personales con los que cuenta la CAPV (véase Gráfico 3), se observa una evolución favorable del indicador de recursos humanos ocupados en ciencia y tecnología (19% de la población total en 2018). Por otra parte, los buenos resultados en cuanto a la población que se está formando en educación terciaria (47% de la población total en 2017) tienen su contrapartida en el índice de sobrecualificación (1,51% en 2018). En el mismo gráfico se observa que la formación profesional (FP) también ha tenido una evolución favorable, situándose en el 12,7% de la población entre 15-19 años en 2017. El indicador es además superior a la media alemana que es un país referente en ese ámbito. En cuanto al porcentaje de la población que participa en actividades de formación continua, en la CAPV ha experimentado variaciones anuales que alternan aumentos y descensos y en 2018 el indicador se situó en un 12,7% de la población entre 25-64 años. Cabe recordar que la formación continua es muy importante para seguir adquiriendo capacidades que compensen el alargamiento de la vida profesional de las personas.

10.1.2.

El sistema productivo

El PIB per cápita de la CAPV en 2018 fue de 38.688 (PPA), por encima de la media de la UE-28 (30.935 PPA) y mantiene la tendencia ascendente que ha experimentado desde 2014. Además, la productividad aparente por trabajador en paridad de poder adquisitivo (90,2) muestra valores muy superiores a los de la UE-28 (66,4). Uno de

los factores que explica la mayor productividad de la CAPV es su especialización industrial. Cuatro grandes ramas industriales concentran un elevado porcentaje de las exportaciones vascas: Vehículos de motor (24%); Metalurgia y productos básicos (23%); Maquinaria y equipo (14%) y Refino de petróleo (8%). Los índices de especialización económica de la CAPV se concentran también en estas cuatro grandes ramas. Otras ramas con altos índices de especialización son la Industria no metálica; Madera, papel y artes gráficas; y Caucho y plásticos.

La CAPV mantiene una de las proporciones de empleo en manufacturas de tecnología alta y medio-alta más elevadas de Europa (8,5%, en 2018, comparado con 5,8% en la UE-28), pero no está todavía en una posición tan favorable respecto a los servicios intensivos en conocimiento (37,7% en 2018, comparado con 40,3% en la UE-28). En cuanto a la especialización científica (porcentaje de publicaciones en cada dominio, comparado con la media europea), destaca el mayor peso de las publicaciones en Ciencias físicas e Ingeniería y tecnología y el menor peso de las Ciencias de la vida y Salud, preclínicos y clínicos. Este perfil de especialización científica es coherente con las principales prioridades de la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3) de la CAPV en lo que concierne a las Fabricación Avanzada y Energía, y no así para la prioridad estratégica de Biociencias-Salud.

10.1.3.

El mercado de trabajo de los universitarios

La tasa de empleo en 2018 era del 66,7% de la población entre 15-64 años. La tasa de desempleo, como porcentaje de la población activa mayor de 15 años era de 10,3% en 2018, mientras que la tasa de desempleo juvenil, como porcentaje de la población activa entre 15-24 años, era del 19,3%. En ambos casos la CAPV se sitúa en posiciones bajas con relación a otras regiones europeas comparables, aunque en una buena posición con respecto a España. En cuanto a la población mayor de 55 años, en la CAPV existe una combinación de tasas de desempleo superiores a la media de la UE-28 y tasas de actividad inferiores.

En lo que se refiere a la calidad del empleo, tres indicadores ayudan a medirlo: el porcentaje de autónomos y personas que ayudan en los negocios o empresas familiares; la estabilidad de los contratos y el grado de dedicación (si es total o parcial). En cuanto al primero, la cifra en 2018, como porcentaje de la población ocupada era de 8,9%. En cuanto a la estabilidad de los contratos, las personas con contrato temporal como porcentaje total de los asalaria-

dos era del 25,85% en 2018. Por último, en lo que se refiere a al grado de dedicación, en la CAPV ha habido un fuerte incremento en los empleos a tiempo parcial no voluntario, en 2018, un 8,5% de la población ocupada se encontraba en esa situación.

En cuanto a la estructura sectorial del empleo, se prevé que en 2030 las Manufacturas únicamente supongan el 16%, cuatro puntos porcentuales menos que el actual. En contrapartida destaca la subida prevista en Servicios empresariales, que se convertirá en el de mayor peso, evidenciando una terciarización del empleo.

La Tabla 12 permite observar que en el conjunto de las oportunidades de empleo el porcentaje de titulados universitarios que se precisará en el horizonte 2030 (40,6 %), supera al de titulados de FP de grado medio y superior (24,9 %). En estos últimos, los de grado superior se demandarán más que los de grado medio (14,5 % frente a 10,4 %). Si el análisis desciende a nivel sectorial, en Manufacturas y Construcción el porcentaje de titulados de FP superará al de titulados universitarios en casi 15 puntos porcentuales, consistiendo la diferencia en que,

mientras Manufacturas valora mucho más la FP de grado superior, en Construcción ambas etapas de FP tienen un peso bastante semejante. En Extractivas y Energía, y Distribución, transporte hostelería la demanda de ambos tipos de titulados es bastante similar (ligeramente superior la de FP). Y en Servicios empresariales y sobre todo en Servicios no mercantiles (con Educación a la cabeza) los titulados universitarios tienen un peso muy superior a los de FP.

Mediante la explotación de las encuestas de inserción de Lanbide, Orkestra desarrolló para su Informe unas tablas de correspondencia que identifican, dentro de los titulados universitarios contratados, qué porcentaje corresponde a cada área de conocimiento. Del mismo se desprende que la puesta en relación de los graduados universitarios en 2017 con las oportunidades de empleo que, como promedio anual, habrá en el período 2019-2030, desvelan una infracobertura cercana a los 5.000 graduados, es decir, una infracobertura que se aproxima al 30%. No obstante, la tasa de inactividad (es decir, de no incorporación al mercado laboral tras la graduación) en el caso de los egresados universitarios es del 6 %,

	Oportunidades de empleo	% s/oportunidades de empleo			N.º de oportunidades de empleo		
		FPM	FPS	Universidad	FPM	FPS	Universidad
Agricultura, ganadería y pesca	-273	13,0	11,0	14,7	-36	-30	-40
Manufacturas	3.465	14,8	25,5	25,9	512	884	899
Extractivas y energía	257	11,4	13,3	22,0	29	34	56
Construcción	1.945	15,2	17,5	18,1	296	339	352
Distribución, transporte y hostelería	12.962	12,8	15,9	27,0	1.656	2.067	3.498
Servicios empresariales	14.433	8,5	12,4	40,9	1.221	1.792	5.897
Servicios no mercantiles	11.181	7,7	10,6	64,8	858	1.184	7.244
Total sectores	43.969	10,4	14,5	40,6	4.585	6.366	17.857

Fuente: Elaboración propia a partir de Lanbide, Futurelan y Eustat Censos y Estadísticas de población y vivienda

Fuente: Orkestra, 2019b, p. 38.

Tabla 12. Titulados de FP y universitarios requeridos por las oportunidades de empleo existentes como promedio en los años del período 2019-2030 en la CAPV

	Se gradúan en la universidad en 2017 (n.º)	Oportunidades de empleo para titulados universitarios en promedio en 2019-2030 (n.º)	Sobre (+) o Infra (-) cobertura (n.º)	Tasa de cobertura (%)
Ciencias económicas, jurídicas y sociales	6.215	10.091	-3.876	62%
Ciencias experimentales	804	752	52	107%
Humanidades	995	1.242	-247	80%
Ciencias de la salud	1.736	1.596	140	109%
Ciencias técnicas	3.117	4.168	-1.051	75%
Total	12.867	17.848	-4.981	72%

Fuente: Elaboración propia a partir de Lanbide, Inserción laboral y Futurelan y Viceconsejería de FP del Gobierno Vasco, estadísticas educativas

Fuente: Orkestra, 2019b, p. 40.

Tabla 13. Grado de cobertura de las necesidades de titulados universitarios (de promedio anual, en 2019-2030) con los egresados universitarios en 2017, según área de conocimiento

según la encuesta de Lanbide, de modo que la infracobertura no se vería mucho más aumentada por esa razón (véase Tabla 13).

Por último, las mayores infracoberturas se dan en las áreas más demandadas por las empresas según los informes que elaboran organizaciones como Confebask o Ad-deco. Dichas áreas son: ciencias económicas, jurídicas y sociales (especialmente empresariales) y ciencias técnicas (especialmente ingenierías).

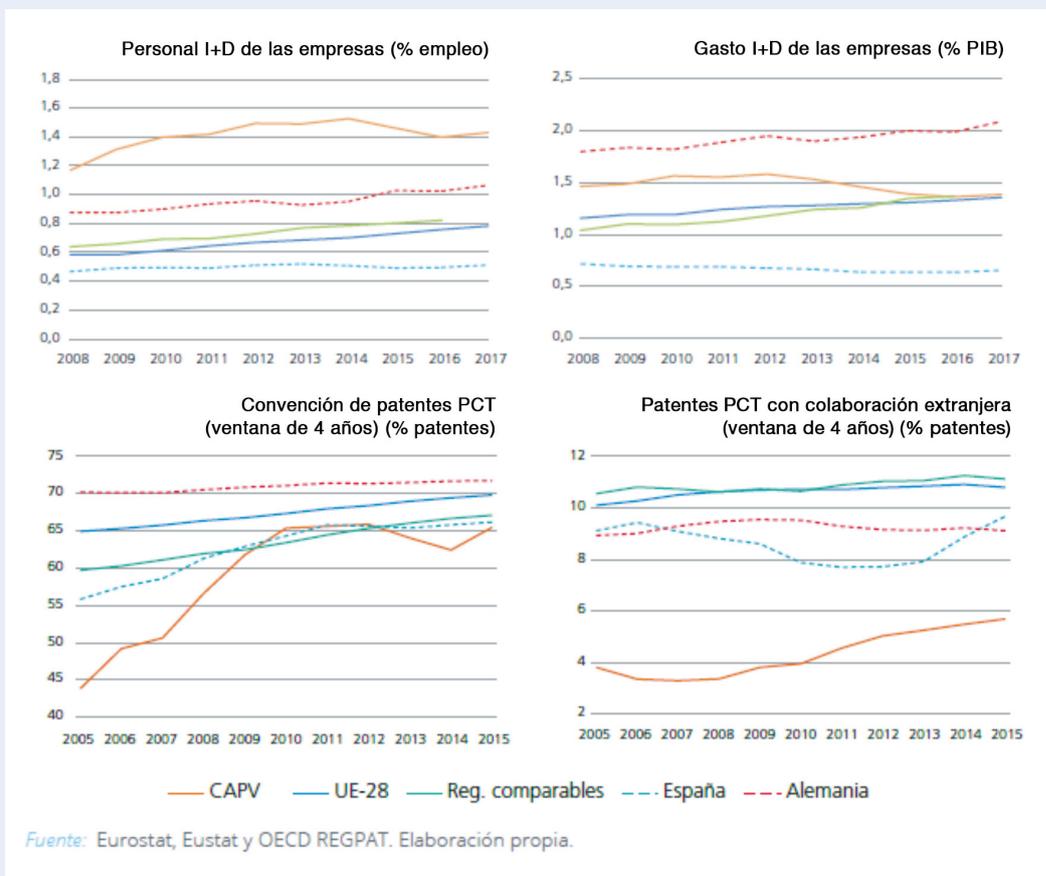
10.1.4.

Economía y sociedad del conocimiento

10.1.4.1.

Principales indicadores de innovación

La CAPV está muy bien posicionada en todos los rankings, tanto en personal como en gasto. En el Gráfico 4 se observa que el indicador de personal de I+D, que había descendido en los años 2015 y 2016 vuelve a aumentar en el año 2017, algo que también sucedió en la media europea y en Alemania. El gasto en I+D empresarial, sin



Fuente: Orkestra, 2019a, p. 33

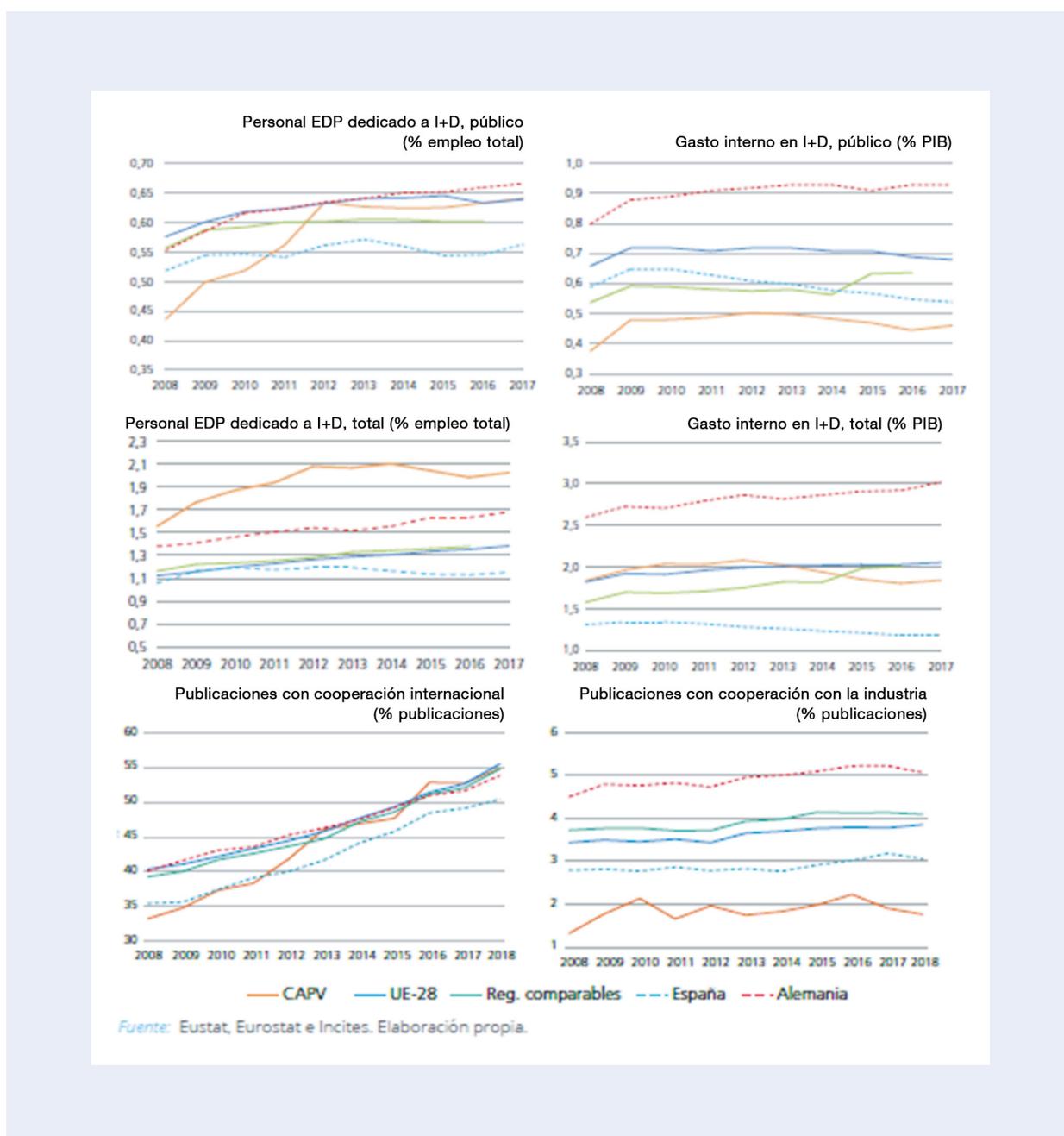
Gráfico 4. Evolución de los indicadores de comportamiento empresarial

embargo, se mantiene estancado en los dos últimos años y, con la caída de los años anteriores, ha pasado a situarse en la media de la UE-28, por encima del valor de España, pero muy lejos del dato de Alemania, que ha seguido una tendencia al alza en los últimos años.

En lo que respecta a los indicadores que tienen que ver con las patentes, la CAPV no está tan bien posicionada y se sitúa en posiciones medias o bajas en los rankings. Esto queda también reflejado en los gráficos de evolución, en los que se observa que el nivel de coinvencción de patentes y de patentes con colaboración extranjera (que reflejan la capacidad

de aprovechar el conocimiento existente en el exterior, superando las limitaciones que tiene el basarse solo en el conocimiento propio) están por debajo de los otros territorios los últimos años, aunque es destacable la buena evolución en 2015, el último año disponible. No obstante, esa evolución positiva no se observa en el porcentaje de patentes solicitadas por empresas, que descendió en el último año.

La posible distorsión que puede presentarse al computar como privada la inversión en I+D de los centros tecnológicos y los CIC en la CAPV, se contrarresta midiendo las capacidades de I+D públicas (gobierno y universidades) y



Fuente: Orkestra, 2019a, p. 33

Gráfico 5. Evolución de los indicadores de inputs de innovación pública

totales (las del sector empresarial). El Gráfico 5 muestra una ligera mejora tanto de los valores de personal como gasto público y total. Los datos del personal de I+D se sitúan muy por encima de la media española, europea e incluso alemana pero no es así en el caso del gasto, que desde 2013 se encuentra por debajo de la media europea y muy alejado de los niveles de Alemania.

Por su parte los indicadores sobre publicaciones científicas miden si las publicaciones científicas se están desarrollando en colaboración con centros de investigación en el extranjero. Del Gráfico 5 se desprende que dicho indicador presenta una evolución positiva. No es el caso del indicador que mide las publicaciones en colaboración con la industria.

10.1.4.2. Digitalización

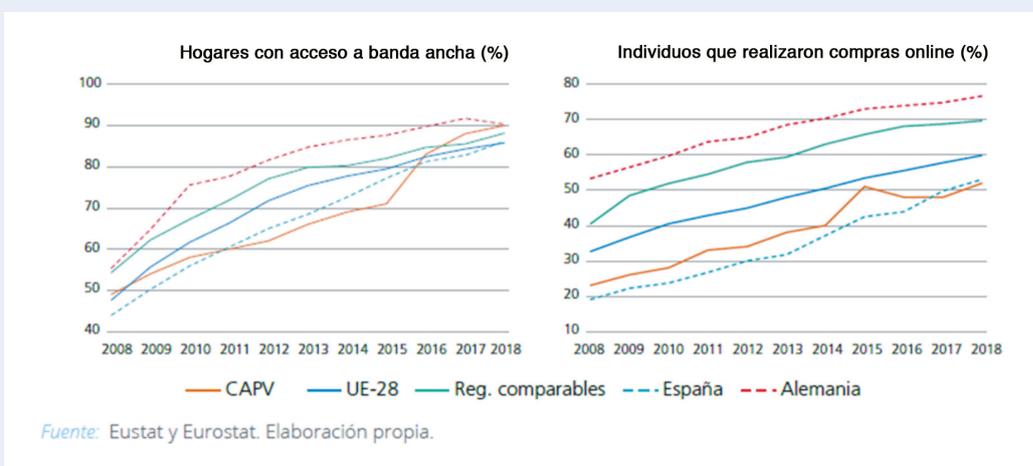
Otro indicador importante en la competitividad de los territorios es la sofisticación de la demanda. Para medir dicha sofisticación se utilizan, como proxy, dos indicadores, a saber: los hogares con acceso a banda ancha y los individuos que realizan compras online. El Gráfico 6 muestra que el indicador de familias con acceso a banda ancha se incrementó de manera importante en el último año, como venía haciéndolo en años anteriores, sobre todo a partir del año 2016, cuando sobrepasó el nivel de las medias española y europea. En 2017 también superó el de las regiones comparables y en 2018 se encuentra a la par de Alemania. Fruto de todo ello, la CAPV ocupa en 2018 una posición

alta cuando se compara con la media europea y las CCAA, y una posición media con el conjunto de las regiones comparables. Esto ha sido posible por el despliegue de la infraestructura, que no solo llega a la puerta de casi todos los hogares, sino que está siendo contratada en mayor medida que en años anteriores. Esto contrasta con el indicador de compras por Internet, en el que la CAPV aún se encuentra en la parte baja del ranking de regiones europeas y a la cola del de regiones comparables.

Finalmente, cabe señalar que según Zubillaga & Peletier (2019) la CAPV ha continuado su avance en digitalización y dicha situación se sustenta en cuatro pilares: unas avanzadas condiciones de conectividad; el capital humano; la integración de tecnología en las empresas; y el desarrollo de servicios públicos digitales, todos ellos por encima de la media europea. En cambio, el uso de servicios basados en internet desde los hogares continúa siendo una barrera para la plena digitalización de la sociedad vasca.

10.2. Los principales retos en los que la CAPV tiene que trabajar durante los próximos años

Los retos más importantes en los que la CAPV tendrá que trabajar para mantener/incrementar su bienestar socioe-



Fuente: Orkestra, 2019a, p. 59

Gráfico 6. Evolución de los indicadores de inputs de digitalización

conómico en su mayoría coinciden con las grandes tendencias económicas y sociales de carácter global identificadas en el apartado segundo de este Informe y surgen también del propio contexto vasco, se han extraído de un estudio elaborado por Orkestra en 2016 que fue comparado con los principales agentes sociales: administraciones públicas, empresas y partidos políticos.

El documento parte de que el fin último de la competitividad y el crecimiento económico no deben ser un fin en sí mismo, sino una condición necesaria para avanzar en la transformación social desde conceptos de corresponsabilidad, solidaridad y compromiso que incidan en la mejora del bienestar y la cohesión social de la CAPV. Para ello, es necesario trabajar también en los siguientes desafíos:

- Apertura e internacionalización: La globalización es un camino sin retorno de doble dirección. Para Euskadi es fundamental seguir desarrollando capacidades para incrementar su grado de internacionalización y apertura para atraer y retener talento, ayudar a las personas jóvenes que deseen ir al exterior para su desarrollo personal, ser un espacio competitivo atractivo para los inversores globales y consolidar centros de decisión empresariales comprometidos con el futuro del territorio y de sus ciudadanos.
- Cooperación: Desde la perspectiva de una economía regional es imprescindible impulsar los procesos de cooperación para innovar, desarrollar ventajas competitivas y abordar mercados internacionales. La cooperación entre distintos agentes económicos y sociales, públicos y privados, es la alternativa necesaria para superar el llamado «valle de la muerte»; es decir, para que el conocimiento y la tecnología lleguen al mercado, respondan a los retos sociales y se traduzcan en innovación.
- Resiliencia empresarial: La pequeña y mediana empresa será, cada vez más, un actor clave en los sistemas de producción globales. En la era de la Industria 4.0, el principal reto para las empresas de nuestro entorno es avanzar en la incorporación de las nuevas tecnologías, intensificando la servitización y la adaptación de sus productos a condiciones de producción altamente flexibles. Y en ese mismo contexto, es necesario afrontar la evolución hacia nuevos modelos de organización empresarial que contemplen aspectos como la participación de los trabajadores en la propiedad o la transformación de las relaciones laborales.
- Economía digital: la revolución digital, además de ser un acelerador de la transformación social, tiene un impacto directo en las empresas y en el tejido productivo. Pero supone, también, una oportunidad para el territorio en su conjunto a través del fortalecimiento de un sector económico con una gran capacidad de generar nuevas actividades. La aplicación de estas tecnologías en ámbitos como la salud, la educación, la energía o el ocio puede contribuir a la socialización de tecnologías y conocimientos impulsando la innovación social.
- Innovación en el sector público: La complejidad de las transformaciones y retos económicos y sociales requieren de una profunda innovación en el sector público, tanto en sus estructuras organizativas como en sus relaciones con otros agentes, para establecer un nuevo sistema de gobernanza multinivel e integradora, que incluya la participación como aspecto clave de los procesos de decisión y que elimine los silos para optimizar el uso de los instrumentos públicos (policy-mix).
- Capacidad de aprendizaje: La capacidad y velocidad de transformación de la información en conocimiento y aprendizaje son claves para una transformación territorial. Los mecanismos tradicionales del sistema educativo no son suficientes y es imprescindible desarrollar otros nuevos que tengan en consideración las competencias necesarias en el nuevo escenario. El cambio hacia un nuevo modelo de aprendizaje permitirá la disponibilidad de personas capacitadas para el futuro tejido industrial y social de Euskadi. La Universidad y la Formación Profesional deben desempeñar un papel fundamental en este nuevo enfoque.
- Modelo energético, medio ambiente y sostenibilidad: Es necesario desarrollar un modelo de producción y consumo energético más eficiente y sostenible, teniendo, además, en cuenta cuestiones como la pobreza energética. Tras la transición al gas, Euskadi debe abordar su transformación energético-industrial en el marco de una economía descarbonizada y competitiva, adoptar fuentes energéticas sostenibles y desarrollar la denominada fiscalidad verde. Al mismo tiempo, los riesgos medioambientales y la escasez de recursos naturales hacen necesaria la adopción de modos de producción, transporte y movilidad más sostenibles.
- Sistema fiscal y financiero para la competitividad: La readaptación del sistema fiscal y financiero es imprescindible para hacer frente al impacto de los retos sociales en el gasto público y seguir impulsando, al mismo tiempo, un territorio y un tejido industrial avanzado que pueda afrontar los cambios, y retener y atraer los centros de decisión empresariales. El Concierto Económico se debe continuar reforzando como un instrumento imprescindible para la sostenibilidad del sistema fiscal vasco.
- Complejidad demográfica y social: En un contexto de mayor esperanza de vida y envejecimiento de la población es determinante resolver el desequilibrio entre las previsiones de población activa y de gasto público ligado al estado de bienestar, influyendo además en la distribución de la riqueza. Es, además, necesario superar el planteamiento de relevo generacional para po-

ner en valor la conexión intergeneracional, y construir, desde la diversidad, la nueva normalidad en la que durante un periodo de tiempo mayor convivirán personas jóvenes y mayores. Los flujos migratorios deben ser considerados como un factor que puede alterar este equilibrio, siendo necesario tenerlos en consideración. Este reto de la complejidad demográfica y social afecta, claramente, a los anteriores y condiciona el fin último, que es el bienestar de la sociedad.

Como se comentaba en el apartado segundo, los grandes retos económicos y sociales son retos complejos, cuya solución, para que sea viable y sostenible tiene que construirse en procesos en los que deben interactuar una multiplicidad de agentes con conocimientos, valores e intereses diferentes. En ese sentido, el documento de Orkestra ponen de relieve la oportunidad que estos desafíos representan para avanzar de forma coordinada entre todos los agentes del territorio en construir una respuesta propia e integrada. Las universidades co-transformadoras (Aranguren, Canto, Larrea, 2019) pueden hacer una enorme contribución en este sentido, no solo mediante la contribución de conocimiento experto, sino facilitando

los procesos de interacción necesarios para ir abordando estos grandes desafíos.

10.3. El sistema universitario de la CAPV

En este apartado, en el que se analiza el contexto en el que opera la UD, es importante conocer el sistema universitario de la CAPV. El ecosistema universitario vasco está compuesto por los siguientes agentes: tres universidades con sede social en la CAPV (la Universidad Pública del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), la Universidad de Deusto (UD), y la Mondragon Unibertsitatea (MU); dos agentes de apoyo en la captación de talento y certificación de la calidad (Ikerbasque y Unibasq); dos agentes intermedios que coordinan a los agentes científico tecnológicos (Euskampus y el clúster de formación



Fuente: Orkestra, 2019b, p. 55

Figura 26. El ecosistema universitario vasco

4Gune) y una red de Centros de Investigación Básica y de Excelencia (BERC). Tienen también presencia en la CAPV Tecnun, la escuela superior de ingenieros ubicada en San Sebastián y perteneciente a la Universidad de Navarra, así como la UNED, con tres centros asociados (Bergara, Portugalete y Vitoria-Gasteiz). (Orkestra, 2019b).

Los cerca de 60.000 estudiantes matriculados en las universidades vascas suponen un 3,7% de los españoles, así como un 31% de la población de 20-29 años de la CAPV. En términos de población cursando estudios universitarios, la universidad vasca se sitúa en porcentajes semejantes a los de España (según el Ministerio de Ciencia, Investigación y Universidades, MCIU, ligeramente por debajo; y según Eurostat, algo por encima); y, a su vez, la CAPV y España se sitúan algo por encima de Alemania y la UE-28.

Aunque también en la CAPV la mayoría del alumnado cursa estudios en universidades públicas (75%), tal porcentaje es inferior al correspondiente a España (83%). El sistema universitario vasco se caracteriza, a semejanza del de las CC. AA. más avanzadas españolas (Madrid, Cataluña y Navarra) por una presencia relativamente superior de la universidad privada. En general, el alcance de las primeras es superior al de las segundas, cosa que acontece particularmente en la CAPV, por la gran extensión de su universidad pública (más de 43.000 estudiantes, frente a los 26.000 en promedio de la universidad pública española). Tanto en la CAPV como en el conjunto de España, el porcentaje de estudiantes mujeres supera ya el 50%, siendo ligeramente superior en las universidades privadas que en las públicas.

En su conjunto, la CAPV destacaría, con relación a la media española, por un desarrollo algo menor de los másteres, y algo mayor del grado y del doctorado. Asimismo, las universidades vascas destacan por una mayor especialización en ingeniería y arquitectura y ciencias sociales y jurídicas; y por un menor desarrollo de ciencias de la salud y artes y humanidades. Esta situación se debe en parte a la diferente especialización que presenta la universidad privada vasca con respecto a la española.

La Tabla 14 muestra el posicionamiento estratégico de las universidades vascas según el informe U-Ranking del IVIE 2019. Como se desprende de dicha tabla, la UPV/EHU es aproximadamente 4,5 veces mayor que la UD y 9 veces mayor que la MU. Además de un mayor tamaño, que posibilita una oferta más completa en las distintas ramas de conocimiento, la UPV/EHU, como sucede con las universidades públicas, concentra más la actividad en el grado. Las privadas (sobre todo Deusto), aun apoyadas mayormente en el grado, prestan más atención al desarrollo de másteres.

Del ranking del IVIE también se desprende lo siguiente: (i) en docencia sobresalen las dos universidades privadas: Deusto y MU, sobre la UPV/EHU, la cual incluso se sitúa ligeramente por detrás de la media española; (ii) en investigación destaca la UPV/EHU, que se sitúa por delante de la media española; seguida de cerca por la UD, que se sitúa en la media española; y MU es la que presenta una posición más desventajosa; (iii) en innovación y tecnología sobresale MU, posicionándose por delante de la media española; y la UPV/EHU y la UD aparecen con resultados menos favorables.

	UPV/EHU	Deusto	MU	España
Titularidad	Pública	Privada	Privada	84 univ
Estudiantes de 1.º y 2.º ciclo, de grado y de máster	38.717	8.998	4.208	17.033
Estudiantes de grado y ciclo (% s/total)	91,5	80,4	86,3	85,7
Estudiantes de master (% s/total)	8,5	19,6	13,7	14,3
Global: <i>ranking</i> sobre 11	7	6	8	6,8
Global: índice (media de universidades = 1,0)	1,0	1,1	0,9	1,0
Docencia: <i>ranking</i> sobre 8	5	2	2	4,4
Docencia: índice (media de universidades = 1,1)	1,0	1,3	1,3	1,1
Investigación: <i>ranking</i> sobre 17	7	9	15	8,9
Investigación: índice (media de universidades = 1,0)	1,2	1,0	0,4	1,0
Innovación y tecnología: <i>ranking</i> sobre 24	17	19	11	13,5
Innovación y tecnología: índice (media de universidades = 1,1)	0,7	0,5	1,3	1,1
Tasa de éxito en docencia	55,0	87,0	85,0	55,0
Tasa de no abandono	73,0	86,0	100,0	70,0
Tesis doctorales leídas/PDI doctor	28,0	53,0	23,0	38,0
Ingresos de formación continua (por profesor doctor)	23,0	43,0	48,0	28,0

Fuente: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (MCIU), Estadísticas universitarias. IVIE-BBVA, U-Ranking 2019

Fuente: Orkestra, 2019b, p. 57

Tabla 14. Posicionamiento de las universidades de la CAPV en el ranking U-Ranking 2019 del IVIE

Asimismo, se ratifican los buenos registros que presentan las universidades privadas en la formación de grado, frente a los valores intermedios que muestra la UPV/EHU tal y como se desprende de los resultados en Tasa de éxito en docencia y en Tasa de no abandono. En formación de investigadores (medida por las tesis doctorales leídas/por personal docente e investigador con título de doctor) destaca positivamente la UD, que, a pesar de tener un posicionamiento en investigación más bajo que la UPV/EHU, persigue más eficazmente la combinación de dicha función con la de formación de investigadores doctores. Y, por último, en implicación en formación continua, nuevamente las universidades privadas vascas aparecen más implicadas que la UPV/EHU.

En suma, el sistema universitario vasco presenta una combinación de universidades de diferente naturaleza (públicas y privadas), especializaciones y estrategias (unas más fuertes en la docencia, otras en la investigación y otras en la transferencia y ligazón con el tejido empresarial), y un conjunto de agentes de apoyo, de agentes intermedios y de agentes científicos que lo complementan, que hacen de él un ecosistema rico y diverso. El informe destaca también que en los últimos años está desarrollando iniciativas novedosas como los grados desarrollados con centros avanzados de FP y que la introducción de la formación dual en los programas universitarios o el impulso a programas para el aprendizaje tras la etapa de la educación inicial son retos que el sistema deberá afrontar de cara a adaptarse a las grandes tendencias, tales como el envejecimiento, la globalización y el cambio climático.

10.4

El emprendimiento en la CAPV

Uno de los elementos de contexto de particular relevancia para este Informe, por su foco en las actividades de emprendimiento de la UD, es la situación que guarda el entorno emprendedor. El entorno emprendedor se refiere a las características de contexto que facilitan o inhiben la actividad emprendedora en un espacio geográfico concreto. En la CAPV, las condiciones del entorno se analizan cada año en el Informe *Global Entrepreneurship Monitor de la CAPV*. A continuación, se presentan los principales indicadores del Informe 2019 (Saiz et al. 2019) que permiten entender el entorno emprendedor en el que la UD desempeña sus actividades.

La actividad emprendedora total o en fase inicial en la CAPV en el año 2018-19 se sitúa en un 5,1% de su población involucrada en nuevos negocios, con niveles muy

similares a países como Alemania y Japón. Por segundo año consecutivo, la CAPV mantiene un dato de emprendimiento superior al 5%, lo que le vuelve a colocar en sus cotas habituales previas al periodo de crisis y con datos muy similares a los registrados entre 2004 y 2006. Por su parte, el potencial emprendedor futuro avanza medio punto, siendo un 5% las personas vascas que afirman que tienen la intención de emprender en los tres próximos años, y por otro, la tasa de consolidación empresarial, que representa a la población propietaria de negocios con más de 42 meses de antigüedad, se incrementa levemente por segundo año consecutivo. En el mismo sentido, se aprecia una reducción del abandono empresarial, siendo la falta de rentabilidad del negocio y la jubilación de personas empresarias las principales causas de cese empresarial.

Desde el punto de vista del comportamiento de las personas emprendedoras vascas, los datos afirman que la identificación de oportunidades es el principal motivo para emprender y que la mayoría de las personas que emprenden son varones de entre 35 y 45 años, y una proporción considerable de ellas tiene formación superior y un nivel de renta ubicado en el tercio superior de la población. En cuanto a la financiación, entre las personas que emprendieron un negocio naciente en la CAPV en 2018, la mitad lo hicieron con unos requerimientos de capital inferiores a 21.740 euros, un dato que se mantiene estable en relación con el año anterior y prácticamente convergente con los requerimientos de capital de la mitad de población emprendedora naciente a nivel nacional (20.000 euros).

El Informe también pone de manifiesto que la mayoría de las iniciativas emprendedoras identificadas se dedican a actividades de servicios. En concreto, el 89,7% de las personas emprendedoras con negocios en fase inicial que fueron identificadas en la CAPV en 2018 se dedicaba a actividades de servicios, siendo un 21,9% el porcentaje dedicado específicamente a los servicios intensivos en conocimiento y un 67,8% el porcentaje dedicado al resto de los servicios. Un claro indicio de calidad de los negocios que se observa es que, en los último tres años, el peso relativo de las iniciativas emprendedoras dedicadas a los servicios basados en conocimiento ha aumentado (desde el 17,9% que se observaba en 2015 hasta el 21,9% observado en 2018). Otro indicio de calidad está relacionado con la orientación innovadora de las iniciativas emprendedoras. El Informe reporta que las iniciativas emprendedoras cuyo servicio y producto es novedoso para todos o algunos clientes es del 35% del índice Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) lo que supone una disminución del peso relativo de estas iniciativas con respecto al 44,3% observado en 2017 y el 45,4% observado en 2016. Asimismo, las iniciativas emprendedoras que utilizan tecnologías de menos de un año o de entre uno y cinco años de antigüedad también disminuyeron su peso relativo en la composición del índice TEA, pasando del

33,9% en 2017 al 28,7% en 2018. En cuanto a su orientación internacional, cabe destacar que el 24,2% del índice TEA en 2018 correspondía a personas emprendedoras cuyas iniciativas tenían algún grado de orientación internacional.

En lo relativo a la actividad emprendedora de las personas empleadas o (intra)emprendimiento, el informe muestra que tan sólo el 1,0% de la población vasca de 18 a 64 años entrevistada en 2018 manifestó haber liderado o participado en los últimos 3 años en la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras dentro de las organizaciones en las que trabajan. El Informe alerta que este resultado representan una señal de alarma sobre la orientación emprendedora e innovadora de las empresas establecidas que forman parte del tejido empresarial vasco a pesar de ser consistente con las bajas expectativas de crecimiento e innovación que muestran las empresas establecidas con respecto a las empresas más nuevas. Para el equipo investigador detrás del Informe este resultado demanda cambios estructurales en el tejido emprendedor vasco, así como la necesidad de continuar el fortalecimiento de la orientación innovadora mediante la continua intervención/ actuación de los agentes del ecosistema emprendedor e innovador vasco.

En cuanto a la percepción de valores y actitudes de la población vasca para emprender, el GEM-País Vasco presenta una serie de indicadores: (i) la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses; (ii) la percepción de si se posee los conocimientos y habilidades necesarios para emprender un negocio, (iii) la percepción del miedo al fracaso como un obstáculo para emprender, y (iv) el conocimiento de alguna persona que haya emprendido en los últimos dos años. La Tabla 15 muestra un resumen de los resultados que arrojan dichos indicadores en 2018.

En cuanto al análisis de las condiciones del entorno (o ecosistema emprendedor), el GEM-País Vasco realiza en-

trévistas a personas expertas en el ámbito del emprendimiento. El Informe 2018-2019 destaca que las condiciones del entorno mejor valoradas son su la buena infraestructura física, de servicios y comercial de la CAPV, así como las políticas y programas gubernamentales. Las valoraciones más bajas son las relacionadas con el papel de la educación primaria y secundaria, así como las barreras de acceso al mercado interno. Si bien ambos resultados mantienen la evolución de años anteriores el Informe destaca que la valoración de todas las condiciones del entorno mejora con respecto a la edición 2017-2018. En su conjunto las condiciones del entorno obtienen valoraciones más elevadas que en los últimos quince años. El equipo investigador concluye a este respecto que la notable mejoría del ecosistema vasco de emprendimiento es fruto del esfuerzo de los distintos agentes implicados (administraciones públicas, empresas, bancos ciudadanía etc.).

Finalmente, para analizar las condiciones del ecosistema, en las entrevistas también se pide a las personas expertas identificar los elementos que facilitan o inhiben la actividad emprendedora en la CAPV. En la última edición del Informe, las personas entrevistadas coinciden en señalar que las normas sociales y culturales son el mayor obstáculo para el emprendimiento y el factor que más favorece el emprendimiento son los programas gubernamentales. Las principales recomendaciones de las personas entrevistadas son: (i) seguir trabajando en la educación y la formación en emprendimiento; (ii) fortalecer los programas gubernamentales en las distintas etapas del proceso emprendedor; (iii) seguir ajustando las políticas gubernamentales a las necesidades de las personas emprendedoras; y (iv) mejorar el apoyo financiero a las nuevas empresas.

En este apartado se ha analizado el contexto en el que opera la UD. Se decía en el apartado segundo que el contexto es importante porque permite identificar y entender los factores que afectan un hecho específico. El

	% de la población de 18-64 años		
	<i>involucrada en el proceso emprendedor</i>	<i>no involucrada en el proceso emprendedor</i>	<i>Total (involucrada + no involucrada)</i>
Percibe que existen oportunidades para emprender en los próximos seis meses	40,1%	27,0%	28,5%
Percibe que posee los conocimientos y habilidades para emprender	82,0%	40,1%	44,8%
Percibe el miedo al fracaso como un obstáculo para emprender	37,6%	43,4%	42,7%
Conoce a otras personas que han emprendido en los últimos dos años (modelos de referencia)	49,0%	27,6%	29,9%

Fuente: GEM CAPV (APS, 2018).

Fuente: Orkestra, 2019b, p. 57

Tabla 15. Percepción de la población vasca sobre sus valores y actitudes para emprender. CAPV 2018

hecho específico que se aborda en este Informe es el impacto social de la UD. Es por ello por lo que se han identificado los principales factores que afectan a la UD: (i) la situación socioeconómica de la CAPV; (ii) los

grandes retos sociales y económicos en que tiene que trabajar; (iii) el ecosistema universitario vasco; (iv) el entorno emprendedor y (v) y su pertenencia a la Compañía de Jesús.

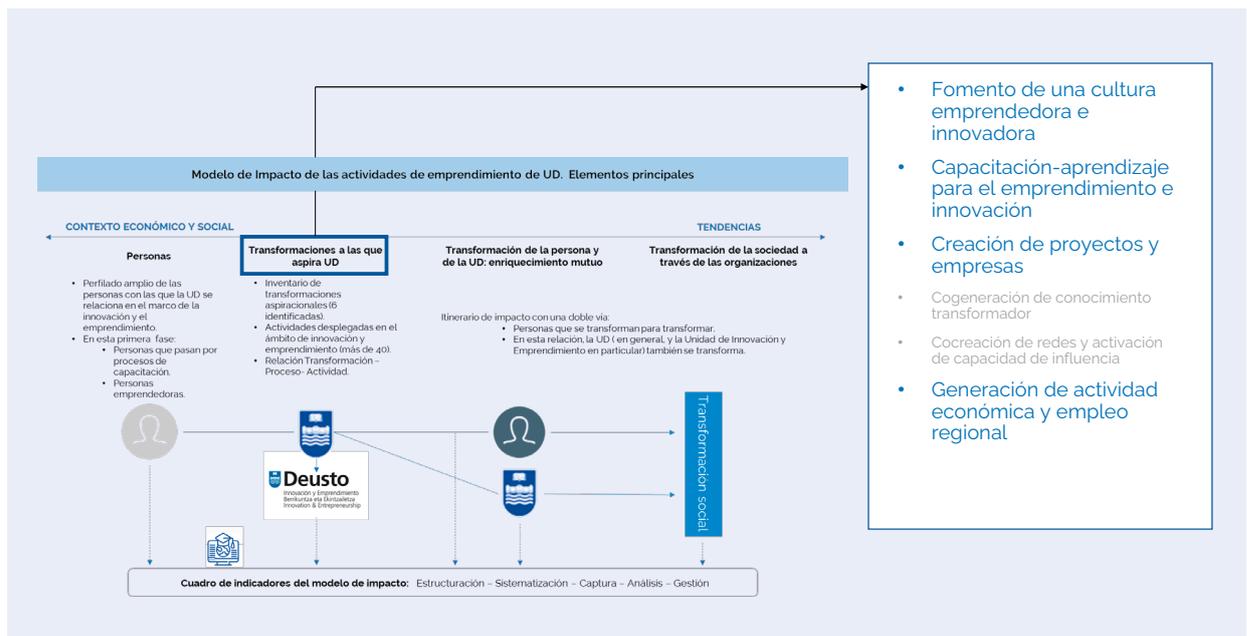
11. El impacto de las actividades de la UD en materia de emprendimiento 2015-2018

DE LAS SEIS TRANSFORMACIONES QUE CONSIDERA EL MODELO, SE HAN PODIDO MEDIR, EN PARTE, CUATRO DE ELLAS: FOMENTO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA E INNOVADORA, CAPACITACIÓN-APRENDIZAJE PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN, CREACIÓN DE PROYECTOS Y EMPRESAS Y GENERACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO REGIONAL.

A lo largo de este apartado se presentan los resultados de la aplicación del modelo específico de impacto de las actividades de emprendimiento de la Universidad de Deusto para el periodo 2015-2018. En esta primera aplicación del modelo no se ha podido evaluar el impacto en toda su integridad, debido fundamentalmente a la dificultad o imposibilidad de disponer de la información o datos necesarios. En concreto, de las seis transformaciones identificadas, se han podido evaluar en parte

cuatro de ellas, para las que se presenta el impacto en este capítulo.

Para cada una de las transformaciones se presenta la cadena de valor de impacto, en aquellas fases en las que se han evaluado en esta primera aplicación, indicadores concretos. Las líneas de trabajo que permitirán en años sucesivos aplicar el modelo de manera más amplia se han recogido en el apartado siguiente.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 27. Transformaciones derivadas de las actividades de emprendimiento de la UD evaluadas en la primera aplicación del modelo (2019)

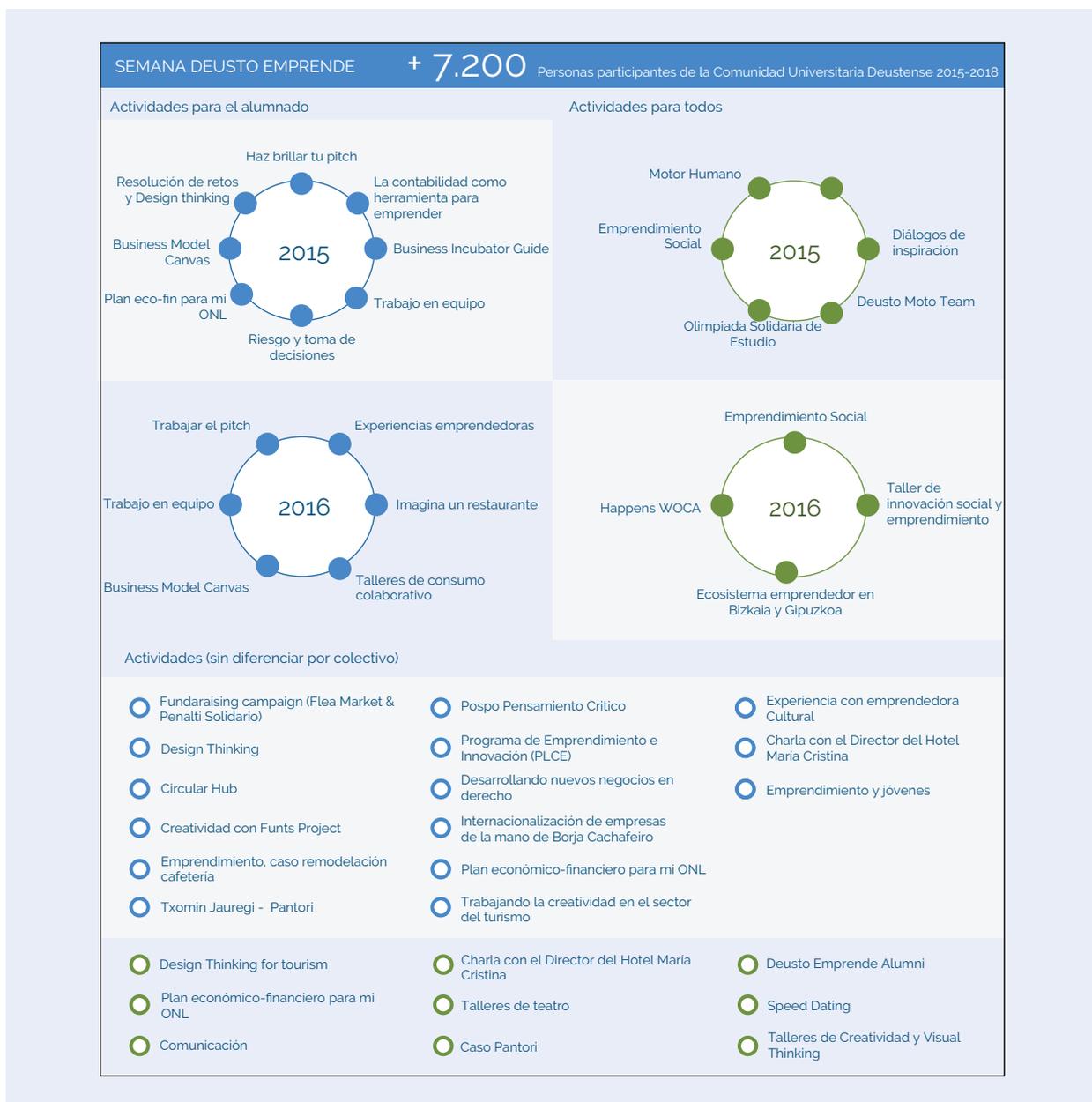
11.1.

Fomento de una cultura emprendedora e innovadora

Tal y como se ha definido esta transformación en el capítulo anterior, la Universidad de Deusto busca que las personas quieran emprender e innovar. Para ello, es necesario que estas personas perciban el emprendimiento como una oportunidad para su desarrollo. Por ello, para que las personas

sean más proclives a emprender se debe trabajar para que tomen consciencia de la importancia del emprendimiento y la innovación y por lo tanto estén más abiertas a la consideración de esta actitud como algo clave y esencial en su futuro (ya sea como emprendedor o como intraemprendedor).

Desde la Universidad de Deusto, y para la consecución de esta transformación, se han definido e implementado un conjunto de acciones con el ánimo de sensibilizar, pero también de dar difusión y hacer llegar al máximo de personas posibles la visión que tiene la UD sobre el emprendimiento. Del mencionado conjunto de acciones, destaca como actuación principal la organización de la Semana Deusto Emprende, razón por la cual se ha seleccionado



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 28. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora. Semana Deusto Emprende. Indicador de output (número de participantes)

para su análisis desde la perspectiva del impacto de esta (hasta donde ha sido posible dada la disponibilidad de información).

• **Semana Deusto Emprende**

La Universidad de Deusto está adherida a la Semana Global del Emprendimiento promovida por la Fundación del Emprendimiento Kauffman desde el año 2008. Se trata de una celebración muy relevante en el mundo, dirigida a personas innovadoras y creadoras de empleo que lanzan startups, que aportan ideas a la sociedad, que impulsan el crecimiento económico y aumentan el bienestar humano, etc y que cada año se celebra en diferentes partes del mundo en el mes de noviembre.

La Fundación Kauffman es una de las mayores fundaciones del mundo, es privada y trabaja para promover el espíritu emprendedor y mejorar la educación de la infancia y la juventud. Su visión es promover «una sociedad de personas económicamente independientes que sean ciudadanas comprometidas, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades».

Así, la semana Deusto Emprende tiene varios objetivos:

- Por una parte, visibilizar entre el alumnado y profesorado la figura de la persona emprendedora como motor del cambio, tal y como ésta es entendida desde la Universidad de Deusto (creativa, orientada a la acción y a la justicia social).
- Por otra, dar soporte al profesorado en el desarrollo de competencias genéricas y/o específicas ligadas al perfil emprendedor.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos, se despliegan multitud de actuaciones durante la semana, siendo

cada año la planificación de actuaciones diferente. A continuación, se presentan las principales actuaciones diseñadas para diferentes colectivos y el indicador de resultado correspondiente al número de participantes.

La semana Deusto Emprende tiene un impacto directo en las personas de la comunidad universitaria: estudiando que toman parte en las actividades, profesorado que trabaja competencias relacionadas con el emprendimiento, personas de servicios de apoyo, emprendedores de dentro y fuera de la UD, que se ponen a disposición contando su experiencia o apoyando como voluntarios, así como en el mismo equipo que hemos trabajado para hacerla realidad. Como se ve, más de 7.200 personas han participado en las diferentes actividades (en el gráfico se recogen las principales) organizadas en el periodo 2015-2018 en el marco de dicha semana.

Se presenta a continuación como recapitulación, la visión del conjunto de indicadores definido en el modelo de impacto para esta transformación, indicando en color azul los que se han podido recabar (nótese que únicamente se ha analizado una actividad en concreto, y parcialmente) -figura 29.

11.2. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación

Como se recogía en la definición del modelo, mediante esta transformación, la Universidad de Deusto busca que las personas se sientan capaces de llevar a cabo sus ideas.

Transformación	Estadio de la TC	Tipo	Dato / Indicador
Fomento de una cultura emprendedora e innovadora	Input	Recursos económicos	Presupuesto real €
	Input	Recursos económicos	% del presupuesto gastado en proveedores -emprendedores de UD €
	Input	Financiación	% de financiación externa €
	Input	Personal	Dedicación personal interno (horas) €- % de personas internas /externas
	Actividad	Caracterización	Tipología / temáticas de las actividades
	Actividad	Movilización terceros externos	Número de terceros involucrados
	Actividad	Movilización interna	Transversalidad: facultades/ otras areas internas involucradas
	Actividad	Volumen	Nº de actividades organizadas
	Actividad	Volumen	Horas totales actividad
	Output	Volumen	Número de asistentes /participantes. Perfilado
	Output	Cobertura	% de asistentes /target (o sobre el total de matriculados)
	Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción
	Resultado	Interés	Numero de descargas
	Resultado	Interés	Número de seguidores RRSS
	Resultado	Interés	Número de visitas web/ blog
	Resultado	Interés	Estancia media en la web (tiempo)
	Resultado	Prescripción	% de asistentes que recomendarían estas actividades a terceros
Resultado	Volumen	Contactos de interés realizados	
Resultado	Alcance	Cobertura en medios €	
Impacto	Percepción	% de asistentes que manifiesta que su interés por emprender /intraemprender ha crecido	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 29. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora. Visión de conjunto de los indicadores

Para ello, tienen que desarrollar competencias y habilidades que les permitan dotarse de las herramientas necesarias para proponer y diseñar soluciones a los retos de hoy y futuros. La percepción de la propia capacidad, unido al deseo de comportarse como emprendedor, situarán a la persona en la posición idónea para estar preparado y alerta ante las oportunidades del entorno.

11.2.1.

Programas específicos

Para conseguir esta transformación, la Universidad de Deusto no solo trabaja la competencia de creatividad, innovación y emprendimiento de manera transversal en toda la oferta formativa de grado y posgrado, sino que cuenta con una oferta especializada de seis programas impulsados desde la Unidad de Innovación y Emprendimiento.

Es en esta oferta especializada en la que se ha centrado el análisis, y específicamente en la comprensión del impacto alcanzado a través los cuatro programas específicos de capacitación (fase de actividades de la cadena de valor de impacto) siguientes:

- **DeustoSTART I**

Este programa está orientado al desarrollo del emprendimiento entre el alumnado de últimos cursos de Grado de la Universidad de Deusto. Cuenta como colaborador con

la Fundación BBK. Esta actuación no persigue, por sí misma, la creación de nuevas aventuras empresariales, sino que conlleva el desarrollo de la competencia, intención y autoeficacia emprendedora de las personas participantes, reforzando en su caso, el trabajo realizado en los respectivos grados y postgrados.

Este programa consta de siete sesiones en las que se trabajan: la actitud emprendedora, el reconocimiento de oportunidades y la generación de ideas, el diseño de ideas, modelo de negocio, el cambio y la asunción de riesgos, la comunicación efectiva y pitch y la presentación de proyectos. En primer lugar, se generan en grupo ideas de negocio y después se trabajan las mismas en equipos multidisciplinares. Una formación teórico-práctica para aprender a poner en marcha una idea de negocio, dando los primeros pasos para ello.

Si después de DeustoSTART I se desea dar forma a una idea empresarial, los/las participantes podrán continuar su formación teórico-práctica en DeustoSTART II.

- **DeustoSTART II**

Programa para ayudar en la puesta en marcha de ideas emprendedoras, dirigido a personas emprendedoras (ya sea estudiante de la Universidad de Deusto o no) que quieran desarrollar su iniciativa emprendedora a través de talleres presenciales y sesiones inspiracionales. La UD cuenta con la colaboración de la Fundación BBK para su desarrollo.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 30. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Programas específicos

Para ello, se despliegan cinco talleres en los que se trabajan: el ecosistema emprendedor y modelos de negocio, el impacto de las tendencias tecnológicas en el emprendimiento, legalidad y fiscalidad para personas emprendedoras, comunicación y marketing digital y asunción de riesgos y miedo al fracaso.

• Programa de Emprendimiento Juvenil

Impulsado por el Gobierno Vasco y en colaboración con la Universidad de Deusto, el programa Emprendimiento Juvenil apoya la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales. Para ello, se conceden un máximo de 19 becas (19 proyectos) con el objetivo de activar la cultura emprendedora entre el alumnado de la Universidad y facilitar la puesta en marcha de los proyectos emprendedores participantes.

Pueden presentar su idea de proyecto aquellas personas que hayan obtenido una titulación oficial universitaria –grado, postgrado o doctorado– en la Universidad de Deusto en los tres últimos cursos académicos o bien alumnado matriculado en la Universidad de Deusto en el último curso de grado o postgrado en el actual curso académico.

Los proyectos presentados han de ser viables técnica, económica y financieramente en la medida de lo posible y tener un marcado carácter innovador. La idea podrá abarcar cualquier ámbito empresarial, y sólo se admiten ideas de negocio o proyectos en fase inicial.

Este programa se despliega a lo largo de seis sesiones, en las que se trabaja: el ecosistema emprendedor, aspectos legales, modelos de negocio, tendencias tecnológicas, comunicación y marketing digital, y cómo elaborar un pitch.

• Máster Dual de Emprendimiento en Acción (MDEA)

El Máster Dual en Emprendimiento en Acción es un Título Propio de Deusto que forma personas emprendedoras e innovadoras, ágiles en entornos complejos y capaces de diseñar nuevas estrategias de desarrollo de negocio sostenibles en un mundo globalizado.

Este máster tiene una aproximación innovadora: un modelo formativo dual, donde las empresas y organizaciones colaboradoras toman un rol activo y protagonista durante el proceso de aprendizaje del alumno, que de este modo adquiere las competencias necesarias mediante el desarrollo de experiencias prácticas en dichas organizaciones. Pero también es innovador desde la perspectiva interna a la Universidad, ya que es un máster inter-facultades, en el que 5 de las 6 facultades de la UD toman parte.

Durante el máster se trabaja en equipos multidisciplinares. Se basa en un modelo de formación experiencial (learning by doing), a través de las metodologías Design Thinking, Lean Startup y User Experience, en la concepción y desarrollo de proyectos innovadores buscando nuevas soluciones estratégicas a retos reales, así como en un proyecto de emprendimiento propio o de intra-emprendimiento en una organización.

Para el despliegue del máster se cuenta tanto con la colaboración de diferentes empresas e instituciones públicas vascas.

Fruto del desarrollo de estas actividades, y para el periodo analizado, han sido 202 las personas que han participado en las mismas. Su distribución se recoge en la siguiente figura:

Pero ¿quiénes son estas personas? ¿cuáles son sus motivaciones y expectativas cuando se acercan a la Universidad de Deusto? Como se recogía en el diseño del modelo de impacto, es importante conocer a las personas que se relacionan con la UD para poder contextualizar y valorar las transformaciones a las que se aspira y su impacto.

Por ello, a continuación, se describe de manera detallada el perfil de las personas participantes en los mencionados programas de capacitación. Las variables analizadas son las recogidas en el modelo, esto es: sexo, edad, nacionalidad, lugar de residencia habitual, nivel de estudios, conocimiento de idiomas, ocupación actual, experiencia laboral previa (y en su caso, antigüedad), experiencia emprendedora previa (por cuenta propia), situación laboral al inicio de la acti-



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 31. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicador de output (número de participantes)

vidad emprendedora, conocimiento de personas en su entorno que hayas sido emprendedores, programa (s) específico (s) en el que ha tomado parte, motivación para cursar un programa específico en emprendimiento e innovación y motivación para la elección de la Universidad de Deusto como acompañante del proceso de formación.

Este perfilado se ha desarrollado gracias a un trabajo de campo específico (más detalle en anexo metodológico) que se ha desarrollado entre el 1/10/2019 y el 18/10/2019. A continuación, se presenta su resultado que se ha estructurado en cinco bloques para una mejor comprensión. Con este perfilado se da respuesta al indicador «participantes por programa, perfilado» que de manera agregada se recoge en el modelo para cualificar el volumen de participantes (fase de output de la cadena de valor del impacto).

11.2.2. Perfilado de los participantes. Características sociodemográficas

La muestra de participantes analizada ha permitido constatar que existe una distribución equilibrada en términos

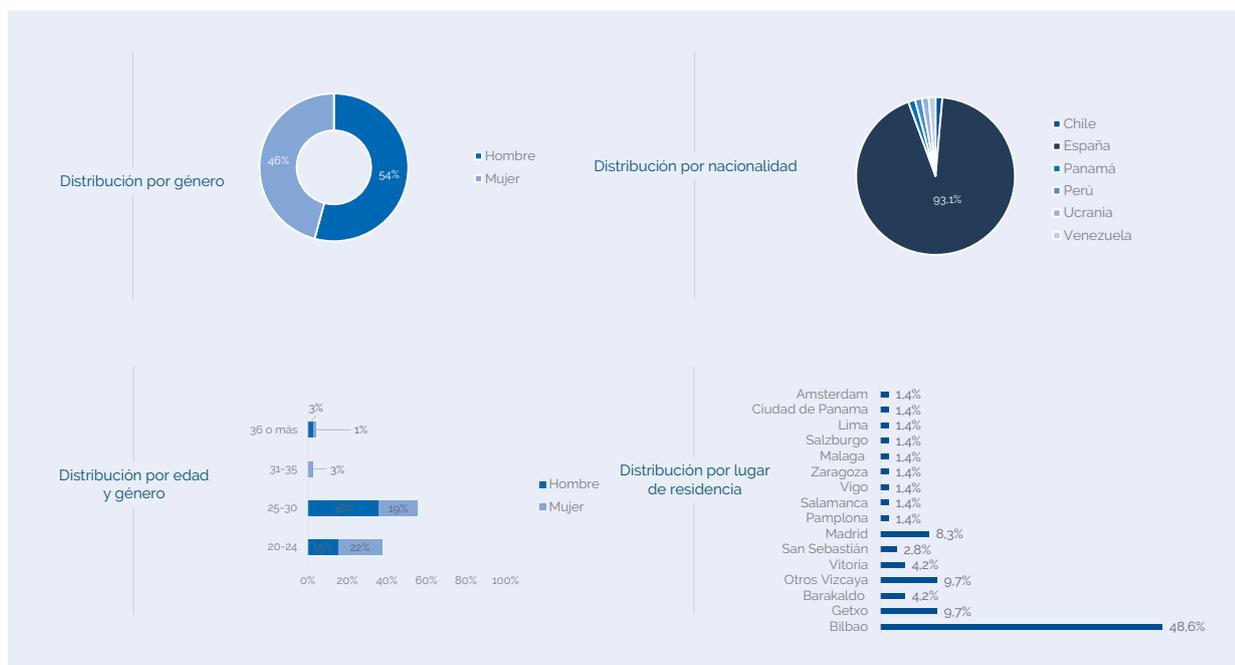
de género, representando los hombres el 54% del total y las mujeres el 46% restante.

Respecto a la edad, éstos tienen una edad media de 26 años, y son prácticamente en su totalidad de nacionalidad española (93%) y residentes en la CAPV (79%). De éstos, 3 de cada 4 residen en la provincia de Vizcaya.

En cuanto al nivel educativo, el 63% de los participantes cuenta con un nivel de estudios de máster, y conoce de media 3 idiomas (adicionalmente al castellano), destacando el inglés como idioma dominado por la totalidad (97%).

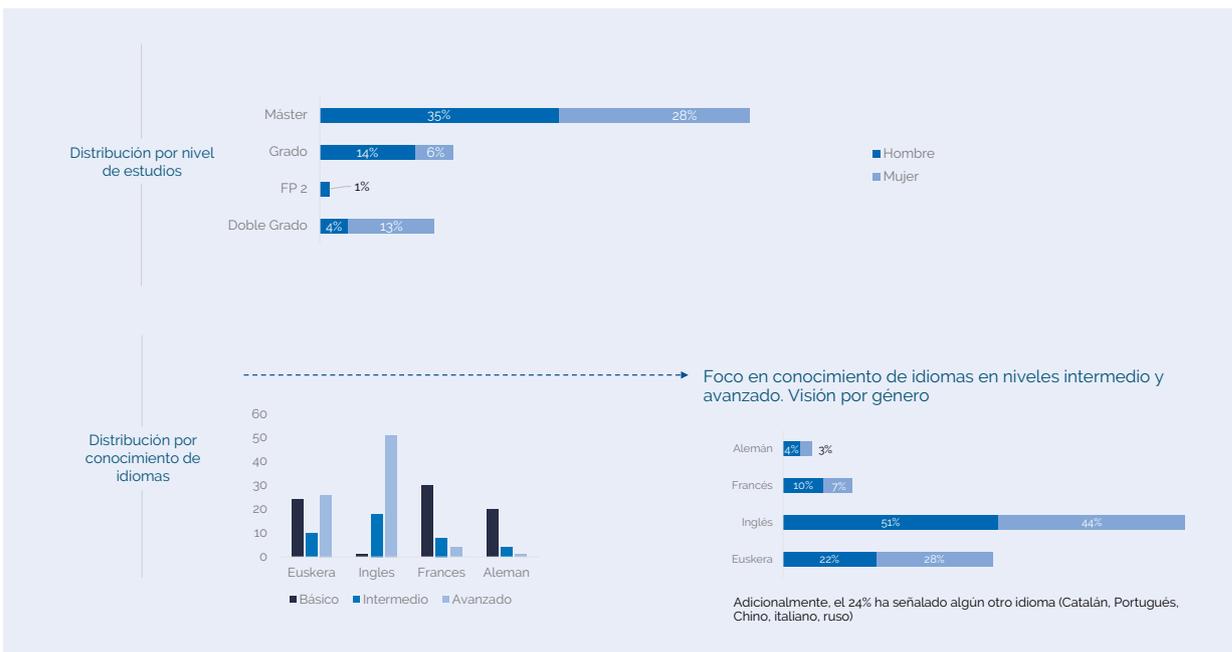
Respecto a la ocupación, el 76% indica una única ocupación, siendo ésta mayoritariamente por cuenta ajena; el 18% declara dos ocupaciones, siendo las combinaciones más frecuentes declaradas el trabajo por cuenta ajena / propia, o el compaginar estudios con trabajo. En desempleo únicamente manifiestan encontrarse el 5%, si bien un 1% de estos está estudiando mientras está en paro.

En cuanto a la experiencia laboral, como media los participantes en procesos de formación tienen 3 años de experiencia. Uno de cada cuatro tiene más de 5 años, pero solo el 3% acumula más de 10 años de experiencia laboral.



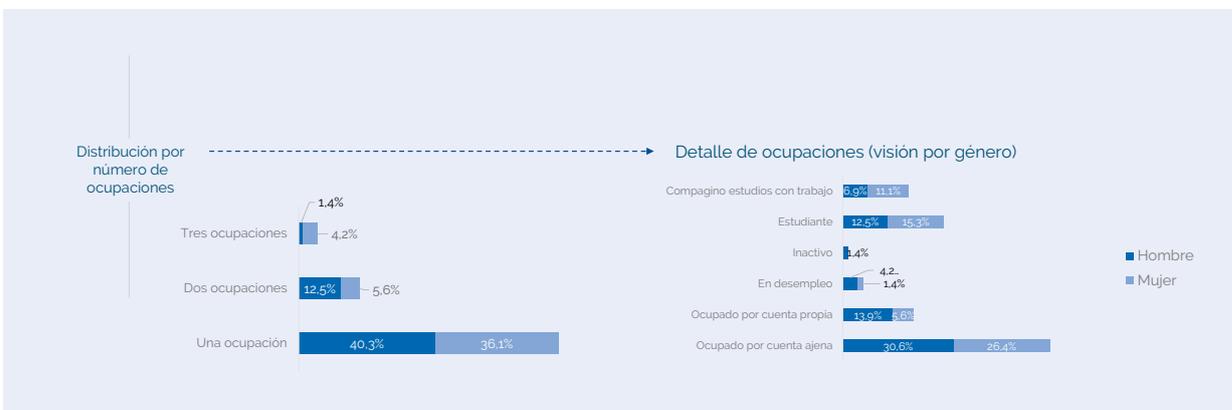
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 32. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (1)



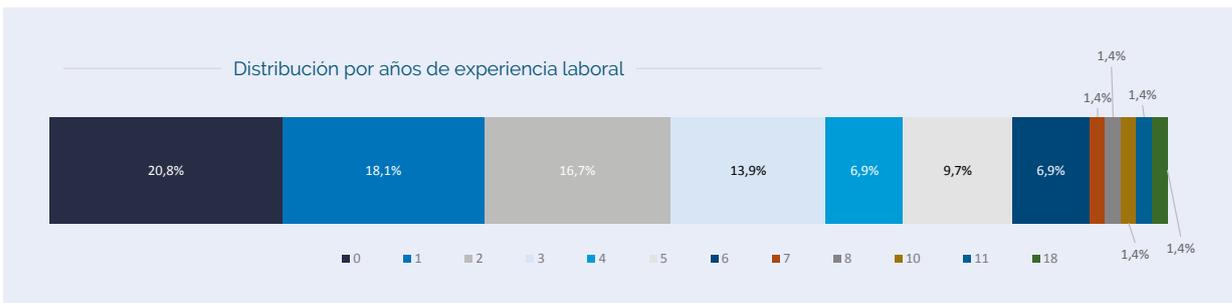
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 32. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (2)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 33. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (3)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 34. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (4)

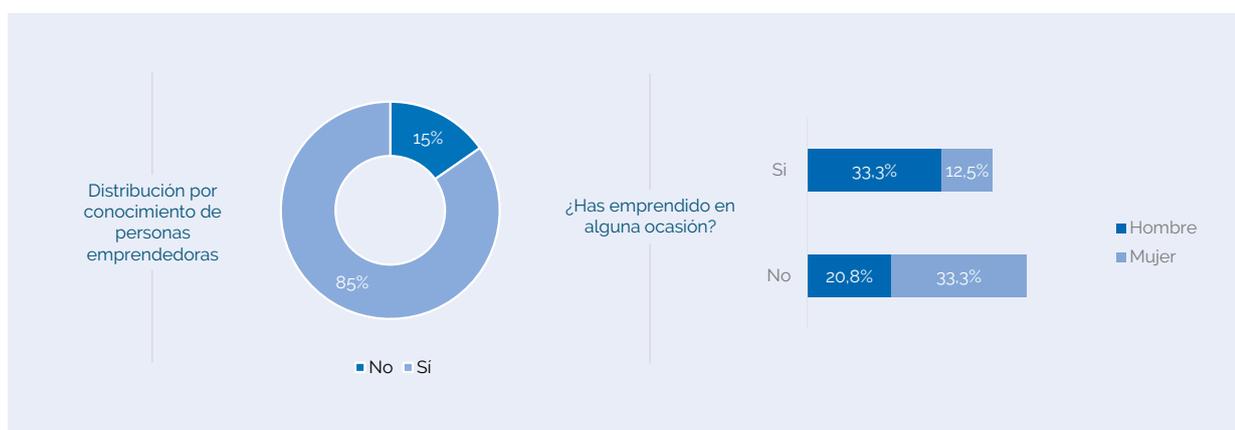
11.2.3.

Perfilado de los participantes. Conocimiento en el entorno de experiencias emprendedoras

Dado que el foco de este análisis de impacto son las actividades de emprendimiento, resulta de interés conocer el punto de partida en el que se encuentran las

personas que se relacionan con la UD respecto a este ámbito. La muestra analizada permite afirmar que el 85% de los participantes conoce alguna persona emprendedora en su entorno (muy por encima de los datos generales que recoge el GEM, más que duplicando dicho porcentaje).

Además, un 46% manifiesta haber emprendido (por cuenta propia) en alguna ocasión, frente al 54% que no lo ha hecho nunca. En este grupo, son más numerosas las mujeres que declaran no haber emprendido nunca, con una diferencia de 12. p. p. respecto a los hombres.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 35. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Conocimiento en el entorno de experiencias emprendedoras

11.2.4.

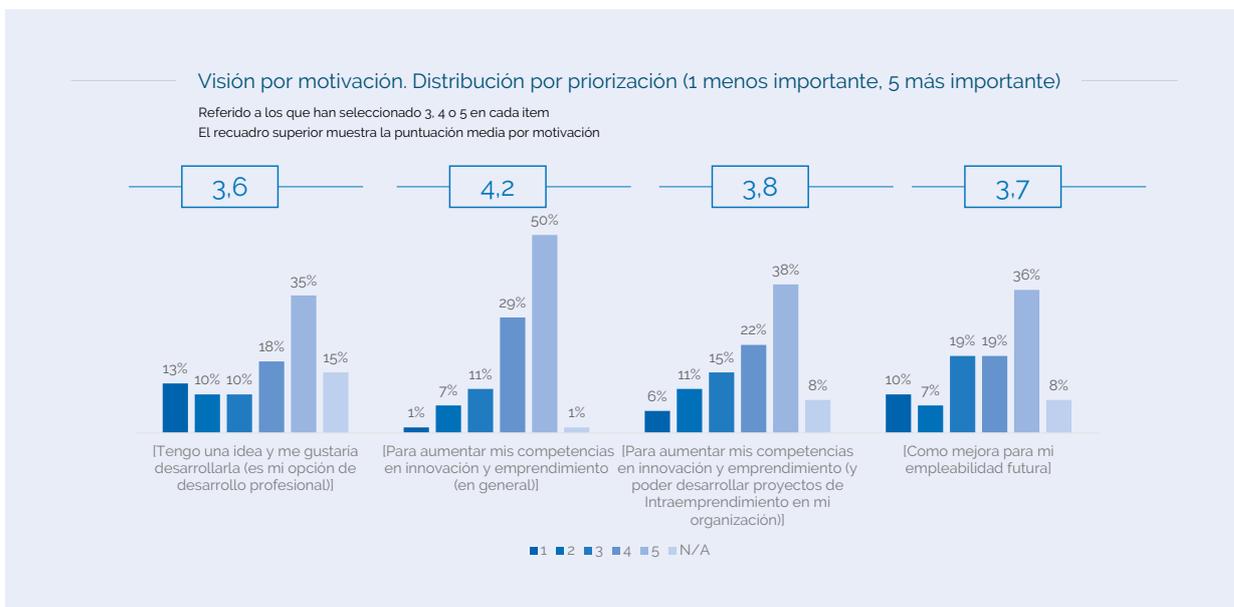
Perfilado de los participantes. Motivaciones para formarse específicamente en emprendimiento e innovación

Las personas participantes en estos programas fundamentalmente lo han hecho movidos por un interés personal en incrementar sus competencias en estos ámbitos (en 9 de cada 10 ocasiones). Además, 7,5 de cada 10 participantes quieren aumentar sus competencias en innovación y emprendimiento para poder desarrollar proyectos de intraemprendimiento en su organización y el

mismo número espera poder mejorar su empleabilidad futura. Por último, 6,3 de cada 10 participantes declaran tener una idea que les gustaría desarrollar a futuro, razón por la cual optan por formarse en este ámbito.

Nótese que esta pregunta está diseñada para permitir una selección múltiple de respuestas. La visión individualizada por motivación permite visualizar que es aquella relacionada con el aumento de estas competencias de manera general la considerada más importante (con una puntuación de 4,2 sobre 5).

Estas motivaciones han llevado a los participantes a cursar, de media, uno de los cuatro programas de la UD analizados. De aquellos que han pasado por dos programas (un 11%) cerca de uno de cada cuatro ha pasado por DeustoSTART I y DeustoSTART II.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 36. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Motivaciones para la formación



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 37. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Distribución por programas cursados

11.2.5. Perfilado de los participantes. Motivaciones para seleccionar a la Universidad de Deusto como acompañante en su proceso de capacitación

Además del interés de estas personas por formarse y adquirir competencias en emprendimiento e innovación, es

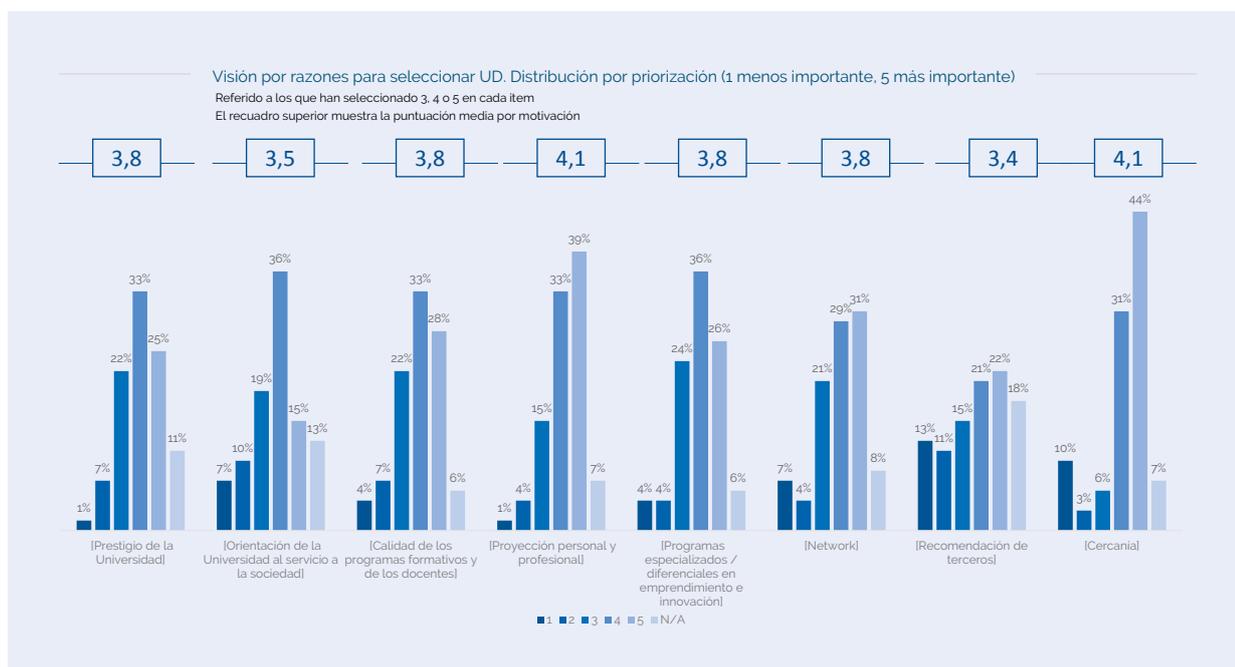
importante comprender las razones que las han conducido a seleccionar a la UD como acompañante en este proceso, de entre las diferentes alternativas (si fuera el caso) existentes. Así:

- 8 cada 10 indican que ha sido clave el prestigio de la UD.
- 7 de cada 10 apuntan a la orientación de la UD al servicio de la sociedad
- 8,3 de cada 10 señalan la calidad de los programas educativos y docentes

- 8,6 de cada 10 señalan la oferta de programas diferenciales en este ámbito
- 8, 7 de cada 10 por la proyección personal y profesional
- 8 de cada 10 indican la posibilidad establecer y enriquecer la red de contactos
- 5,8 de cada 10 por recomendación de terceros
- 8 de cada 10 por cercanía

- 2,6 de cada 10 han seleccionado otros motivos, entre los que destaca el ser antiguos alumnos.

Nótese que esta pregunta está diseñada para permitir una selección múltiple de respuestas. La visión individualizada por motivación permite visualizar que tanto la proyección personal y profesional como la cercanía de la UD son las motivaciones más valoradas (con una valoración de 4,1 sobre 5).



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 38. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Motivaciones para la selección de la Universidad de Deusto

11.2.6.

Perfilado de los participantes respecto al gasto en el que incurren fruto de su asistencia a los programas de capacitación

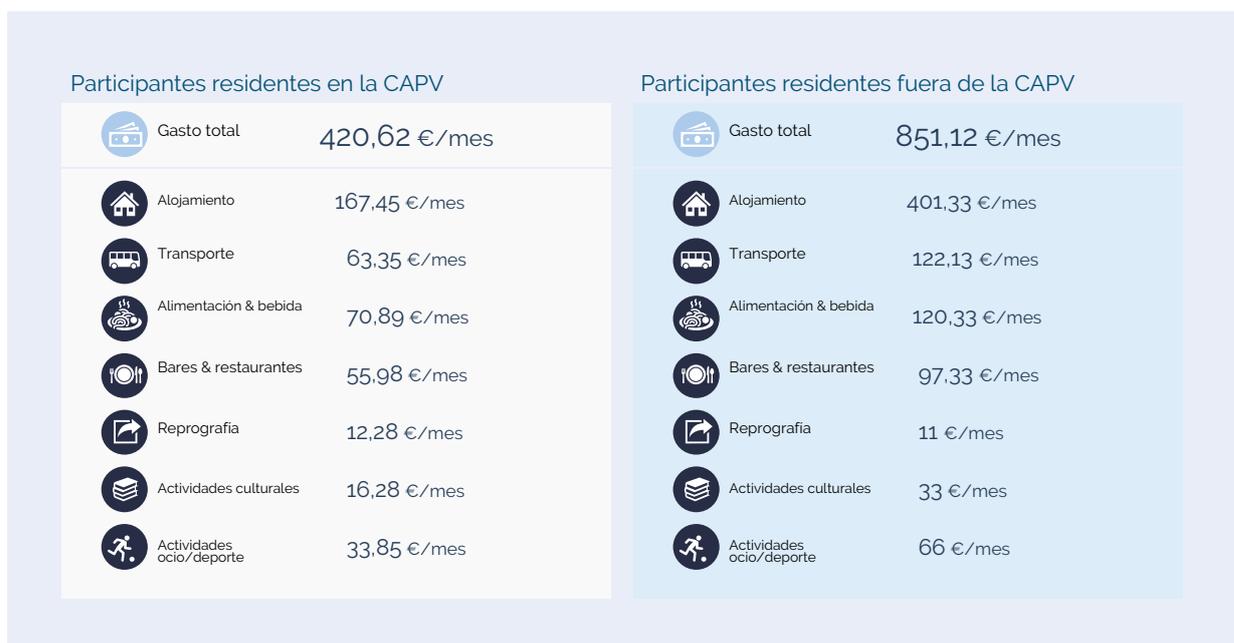
Desde la perspectiva del gasto en el que los participantes incurren durante su periodo formativo y que se destina a sectores de actividad económica de la CAPV, el importe medio de gasto mensual de aquellos participantes residentes en la CAPV asciende a 420 €, mientras que aquellos cuya residencia está fuera de la CAPV gastan algo

más del doble, 851 €, siendo la diferencia fundamentalmente en concepto de alojamiento.

11.2.7.

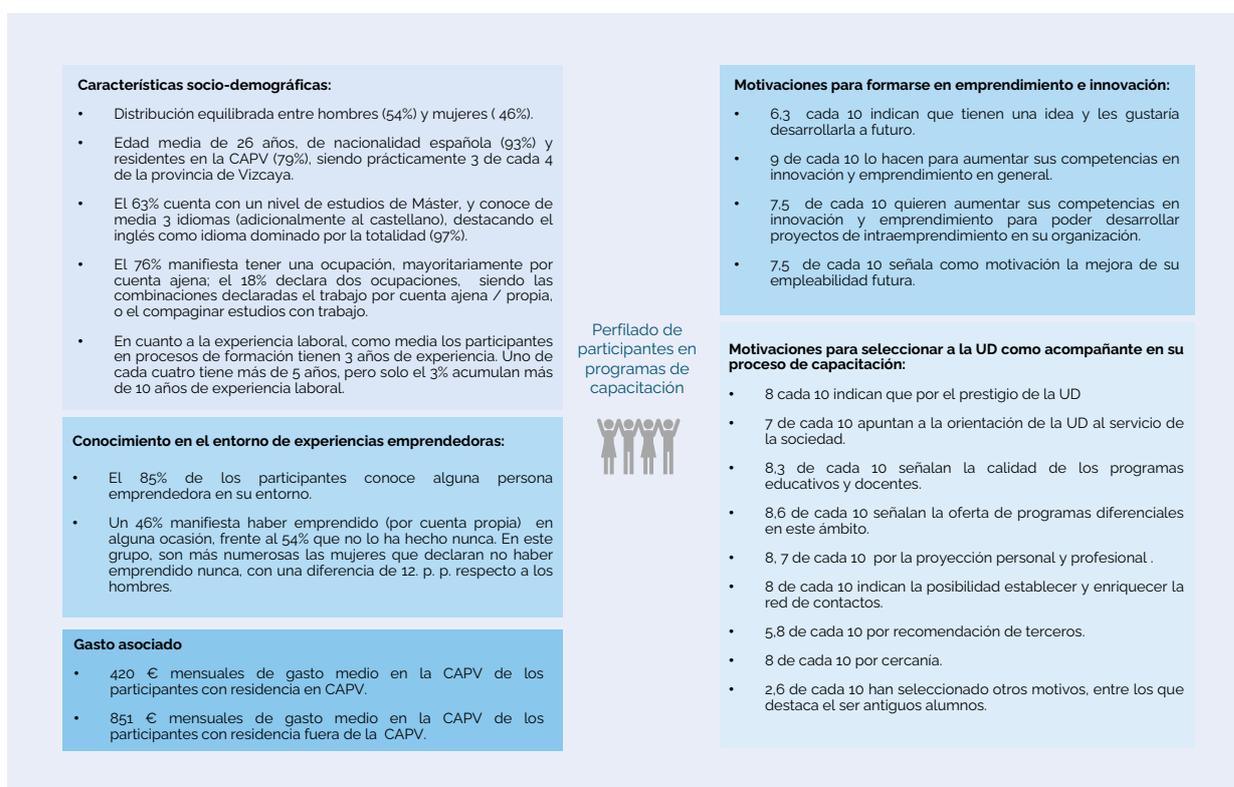
Visión resumen

Una vez conocidas y caracterizadas las personas, es momento de avanzar en la cadena de valor del impacto, hacia indicadores de resultados. En esta primera fase, se han analizado tanto el nivel de satisfacción de los participantes con los programas como la prescripción, esto es, en qué medida los participantes recomendarían a terceros (amigos, familiares) la Universidad de Deusto.



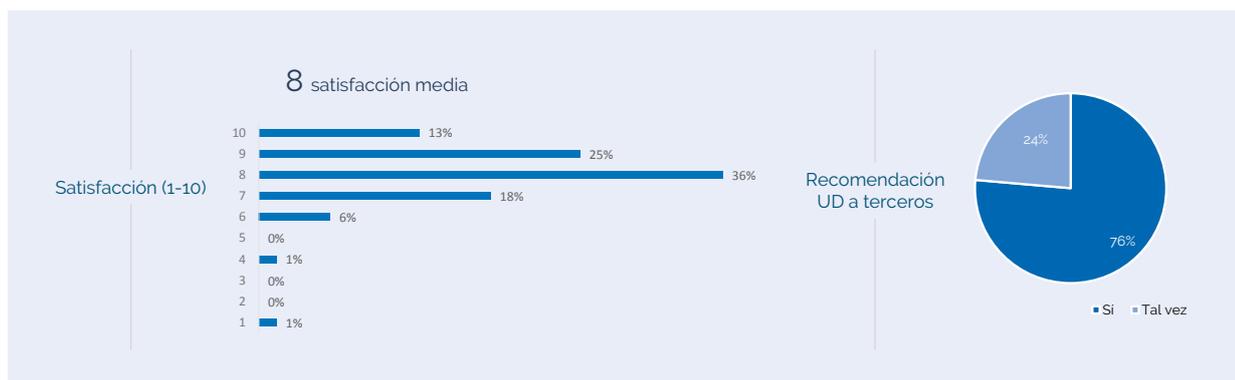
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 39. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación respecto al gasto incurrido



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 40. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Visión resumen



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 41. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicador de resultados (satisfacción y prescripción)

Así, el nivel global de satisfacción es de 8 sobre 10. Respecto a la prescripción, un 76% recomendaría la UD a sus amigos o familiares, mientras que un 24% indica que tal vez lo haría. Nadie se inclina por la opción de no recomendar la UD a terceros.

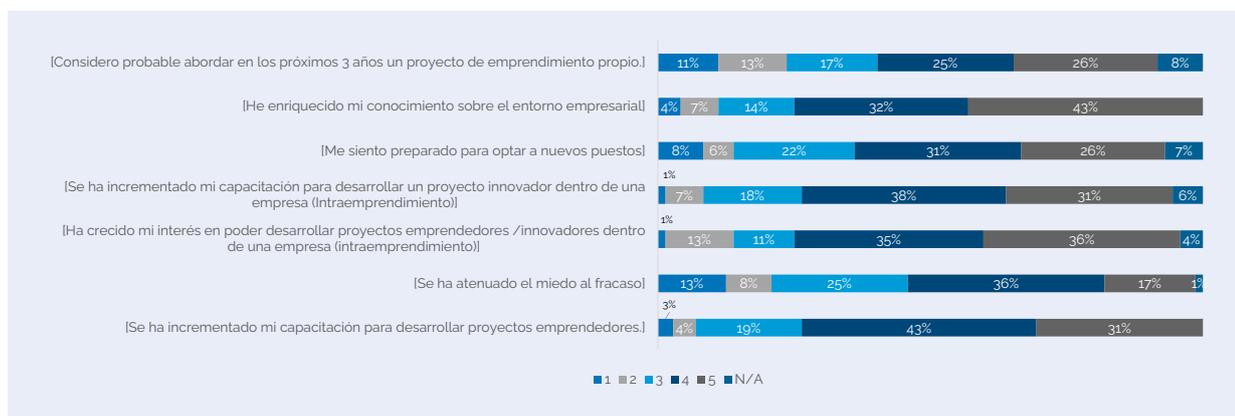
Con todo lo anterior, se puede continuar avanzando para dar respuesta a los indicadores de impacto considerados en el modelo. Estos pretenden medir la transformación que las personas participantes en estos programas de capacitación han experimentado, y dado que son programas formativos, se refieren a la percepción de los propios participantes sobre la mejora /evolución experimentada en sus propias capacidades, en sus competencias respecto a la innovación y emprendimiento por comparación con su situación anterior a iniciar la formación.

Así, tras haber pasado por los procesos de aprendizaje en los diferentes programas analizados, de cada 10 participantes:

- 9,3 manifiestan que se ha incrementado su capacitación para desarrollar proyectos emprendedores.

- 7,8 manifiestan que se ha atenuado su miedo al fracaso.
- 8,2 indican que ha crecido el interés por intraemprender.
- 8,6 manifiesta que se ha incrementado su capacitación para desarrollar un proyecto innovador dentro de una empresa (Intraemprendimiento).
- 7,9 manifiesta sentirse preparado para optar a nuevos puestos.
- 8,9 manifiesta han enriquecido su conocimiento sobre el entorno empresarial.
- 6,8 considera probable abordar un proyecto propio en los próximos 3 años.

Nótese que esta pregunta está diseñada para permitir una selección múltiple de respuestas, y que los resultados presentados se refieren únicamente a aquellos participantes que han valorado las opciones a partir desde el 3 (de acuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 42. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicadores de impacto (1)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 43. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicadores de impacto (2)

La visión por afirmación permite identificar que las dos más valoradas, es decir, los dos ámbitos en los que los participantes han experimentado una mayor transformación son los relacionados a su propia capacitación para desarrollar proyectos emprendedores (propios) así como intraemprender (dentro de su organización actual).

Pero además de la propia capacitación, la relación que los participantes establecen con la UD en el tiempo en el que se desarrollan los programas formativos que cursan les permite acceder a diferentes actividades, información o entrar en contacto con otras personas lo que tiene también un impacto en su propio compromiso social. Así:

- El 58% de los participantes considera que la relación establecida con la UD sí ha influido en su perspectiva y compromiso con la sociedad, mientras que un 28% considera que es posible que relación establecida con la UD haya influido en su perspectiva y compromiso con la sociedad.
- Un 73% manifiesta ser ahora más consciente socialmente habiendo un 68% propuesto algún cambio en su entorno personal/profesional (desde la perspectiva medioambiental, de igualdad, de accesibilidad, etc.).

A modo de recapitulación, con relación al modelo de impacto y para esta transformación en concreto, se ha podi-

Transformación	Estadio de la TC	Tipo	Dato / Indicador
Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación	Input	Recursos económicos	Presupuesto real €
	Input	Recursos económicos	% del presupuesto gastado en proveedores -emprendedores de UD €
	Input	Financiación	% de financiación externa €
	Input	Personal	Dedicación personal interno (horas) €
	Actividad	Caracterización	Tipología / temáticas de los programas de capacitación
	Actividad	Movilización terceros externos	Terceros involucrados
	Actividad	Movilización interna	Transversalidad: facultades/ otras áreas internas involucradas en los programas de capacitación
	Actividad	Volumen	Nº de programas de capacitación ofertados
	Actividad	Volumen	Horas totales actividad
	Output	Volumen	Número de solicitudes recibidas
	Output	Volumen	% de participantes que son empleados de UD
	Output	Volumen	Ratio de demanda aceptada
	Output	Volumen	Participantes por programa. Perfilado
	Output	Ocupación	Grado de ocupación de la oferta
	Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción
	Resultado	Resultado docente	Tasa de rendimiento / éxito/ evaluación
	Resultado	Volumen	Nº de proyectos TFG de creación
	Resultado	Volumen	Nº de alumnos que hacen prácticas en proyectos de emprendedores
	Resultado	Volumen	Nº de proyectos TFM acompañados
	Resultado	Interés	Número de seguidores RRSS
Resultado	Prescripción	% de asistentes que recomendarían los programas de emprendimiento a terceros	
Resultado	Interés	Número de visitas web/ blog	
Impacto	Percepción	% de participantes que creen contar con la capacitación suficientes para desarrollar proyectos innovadores	
Impacto	Percepción	% de participantes que manifiesta que se ha atenuado el miedo al fracaso	
Impacto	Percepción	% de participantes que manifiesta su decisión por emprender /intraemprender (en los próximos 3 años)	
Impacto	Percepción	% de empleadores que considera que los egresados de UD disponen de competencias e i	
Impacto	Percepción	% de participantes que consideran que se ha incrementado su compromiso social	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 44. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Visión de conjunto de los indicadores

do evaluar el 33% de los indicadores considerados en el modelo. En la figura 44 se recoge el detalle de los indicadores medidos subrayados en azul respecto al total.

11.3. Creación de proyectos y empresas

A través de esta transformación, la Universidad de Deusto busca que las personas identifiquen ideas y las conviertan en proyectos reales con propósito. Una vez el emprendedor desarrolla un perfil emprendedor, se percibe capaz y desea acometer nuevos proyectos, se mantiene alerta e identifica una idea que le motiva, y encuentra favorable el entorno, es cuando se pone en acción: se comporta como una persona emprendedora convirtiendo esa idea en un proyecto real.

Pero, además, resulta relevante apuntar que la aspiración de la UD pasa por conseguir que las personas no solamente «sepan hacer» sino que se diferencien por el «para qué hacemos». Esto es, el objetivo del emprendedor debe ser el hacer algo con sentido, con propósito, buscar el valor social y el bien moral en el nuevo proyecto impulsado. Así, las características de la actividad emprendida resultarán un elemento diferencial.

Para ello, la Universidad de Deusto y en concreto la Unidad de Innovación y Emprendimiento dispone tanto de infraestructuras como de un catálogo de servicios de acompañamiento y asesoramiento a las personas emprendedoras en las diferentes fases de implantación de sus ideas o proyectos:

- Como infraestructuras especializadas, la UD dispone de dos incubadoras, DeustoKabi en el campus de Bilbao e Innogune en el campus de San Sebastián. En ambas incubadoras se dispone de diferentes módulos para star-ups, espacios de co-working y salas de reuniones, además de acceso a espacios comunes e infraestructura de la propia Universidad.

- En cuanto a servicios ofrecidos en estas instalaciones, estos comprenden acompañamiento y mentoring para la puesta en marcha de proyectos, apoyo en la creación de equipos y captación de talento joven, asesoramiento y acceso a fuentes de financiación, contacto con la red de business angels Crecer+ y con BEAZ (Diputación Foral de Bizkaia) o la difusión de los proyectos emprendedores desde la UD mediante jornadas, eventos, acciones de comunicación entre otros.

Fruto del desarrollo de estas actividades, entre los años 2015 y 2018 los proyectos y empresas albergados en las incubadoras, así como las personas vinculadas a ellas quedan reflejados en la tabla 15.

Al igual que para la transformación analizada en el subapartado anterior, resulta necesario conocer a estas personas que han mostrado inquietud emprendedora y se han acercado a la Universidad de Deusto para que ésta los acompañe en el desarrollo de sus ideas, proyectos o empresas ya constituidas. En este caso, es necesario señalar que las incubadoras de la Universidad acogen a personas emprendedoras cuyos proyectos pueden estar en diferentes estadios, desde la idea (más o menos desarrollada en forma de proyecto) hasta empresas (que pueden venir a las incubadoras ya constituidas o bien ser consecuencia de la evolución exitosa de un proyecto que se constituye como empresa durante su etapa de incubación en la Universidad).

A continuación, se describe de manera detallada el perfil de las personas emprendedoras que han pasado por las incubadoras DeustoKabi e Innogune entre los años 2015 y 2018. Las variables analizadas son las recogidas en el modelo, esto es: sexo, edad, nacionalidad, lugar de residencia habitual, nivel de estudios, conocimiento de idiomas, experiencia laboral previa al inicio de la actividad emprendedora (en su caso, antigüedad, sector de actividad y puesto desempeñado), experiencia emprendedora previa (en su caso, sector de actividad), situación laboral al inicio de la actividad emprendedora, conocimiento de personas en su entorno que hayan sido emprendedores, motivación para emprender y motivación para la elección de la Universidad de Deusto en su proceso emprendedor.

Número de proyectos/empresas					Número de personas en proyectos/empres.					Número medio de personas proyectos/em				
Incubadora	2015	2016	2017	2018	Incubadora	2015	2016	2017	2018	Incubadora	2015	2016	2017	2018
DeustoKabi	33	33	27	21	DeustoKabi	77	90	89	63	DeustoKabi				
Empresa	23	29	24	17	Empresa	63	78	81	57	Empresa	2,7	2,7	3,4	3,4
Proyecto	10	4	3	4	Proyecto	14	12	8	6	Proyecto	1,4	3,0	2,7	1,5
Innogune	24	30	28	26	Innogune	55	64	53	55	Innogune				
Empresa	13	16	15	17	Empresa	35	38	31	41	Empresa	2,7	2,4	2,1	2,4
Proyecto	11	14	13	9	Proyecto	20	26	22	14	Proyecto	1,8	1,9	1,7	1,6
Total	57	63	55	47	Total	132	154	142	118					

Fuente: Elaboración en base a datos de la Unidad de Innovación y Emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

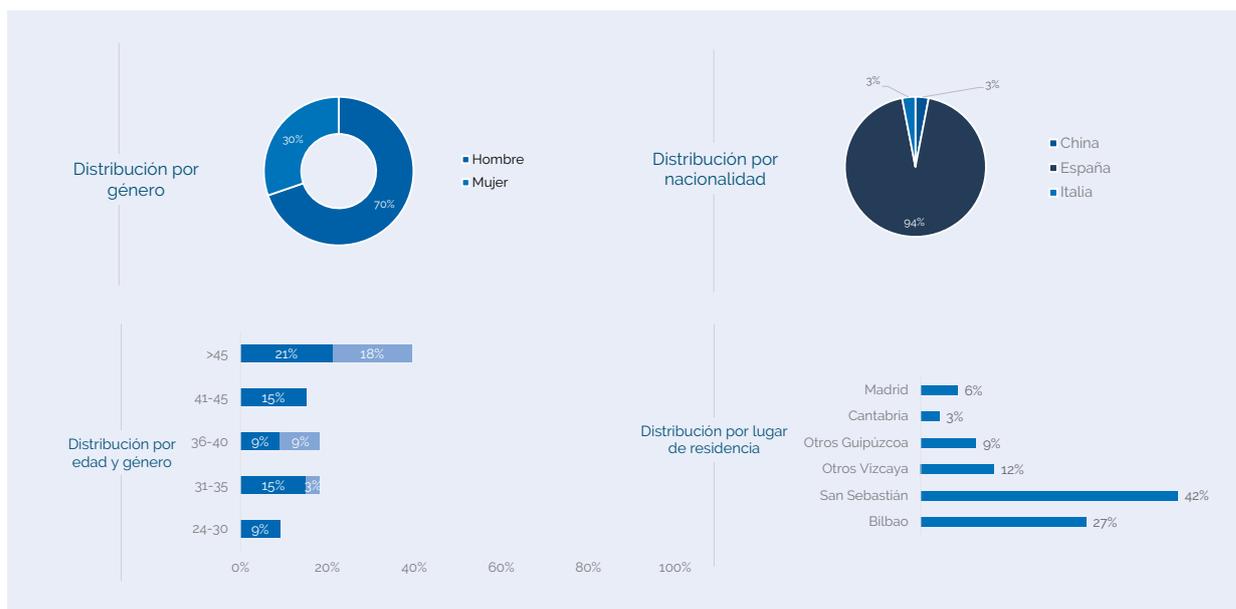
Tabla 16. Número total de proyectos y empresas y personas en cada una de ellas. Visión por incubadora y año

Este perfilado se ha obtenido gracias a un trabajo de campo específico (más detalle en anexo metodológico) que se ha desarrollado entre el 1/10/2019 y el 18/10/2019. A continuación, se presenta su resultado que se ha estructurado en cinco bloques para una mejor comprensión. Con este perfilado se da respuesta al indicador «personas acompañadas/asesoradas (con idea, proyecto)» que de manera agregada que se recoge en el modelo para cualificar el volumen de participantes (fase de output de la cadena de valor del impacto).

11.3.1.

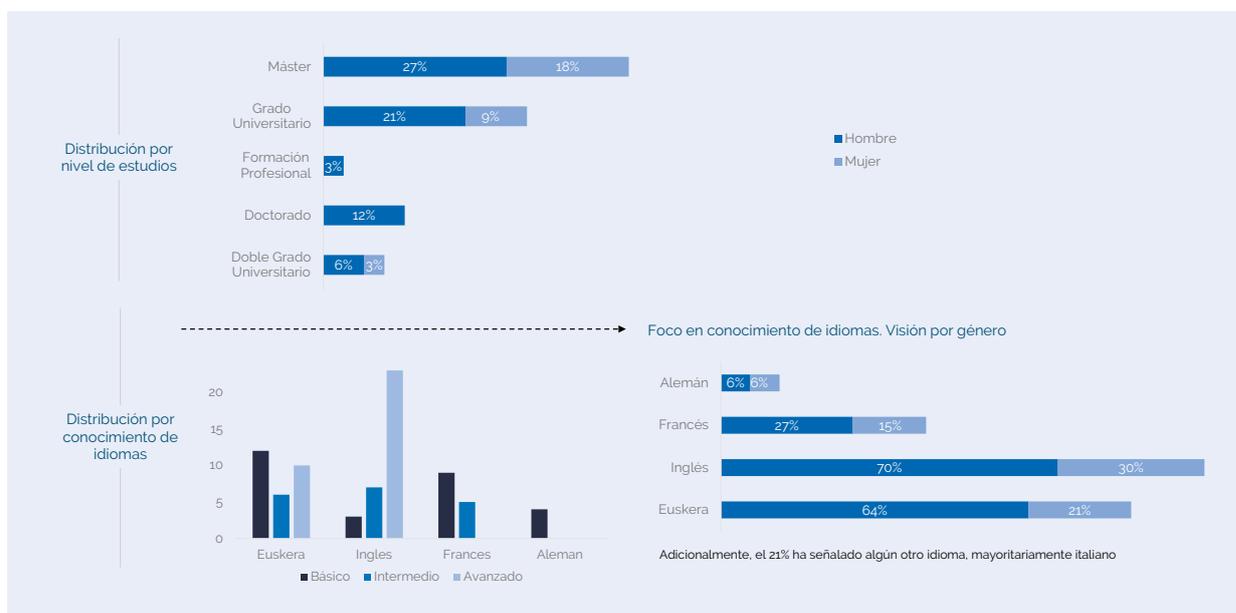
Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas

Del análisis de la muestra de personas emprendedoras se puede indicar que 7 de cada 10 son hombres, teniendo el



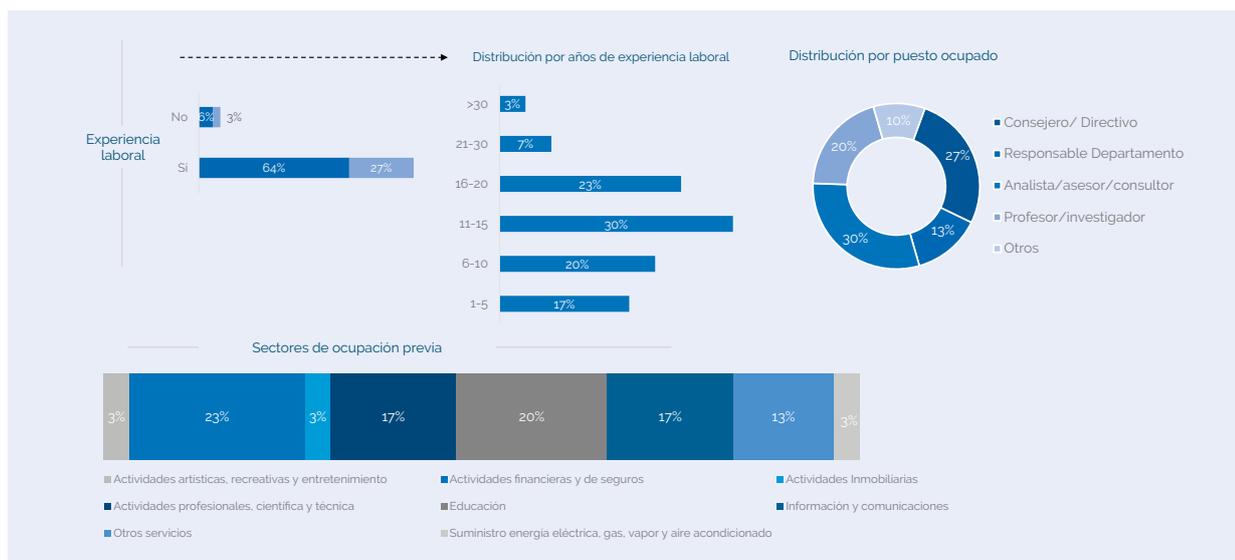
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 45. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (1)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 46. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (2)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 47. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (3)

55% de ellas más de 40 años. Estas cifras están en sintonía con las recogidas por el informe GEM para el País Vasco, que con carácter general muestra como más del 50% de las personas emprendedoras vascas (tanto en etapas iniciales como consolidadas) están en estos rangos de edad (más de 35 y menos de 54 años.)

Respecto al género, existe una clara preponderancia del emprendedor hombre en relación con la mujer (70% de las personas emprendedoras que han contestado a la encuesta son hombres). En cuanto a la nacionalidad, el 94% son de nacionalidad española, siendo residentes en la CAPV el 91%, de los cuales prácticamente la mitad residen en la provincia de Guipúzcoa.

Respecto al nivel educativo, el 45% tienen estudios de máster y conoce de media 2,6 idiomas (adicionales al castellano), destacando el inglés como idioma dominado por la totalidad (100%). Estos datos destacan con relación al estudio GEM para el País Vasco, en el que se recoge un 16% para las personas emprendedoras con nivel educativo de posgrado.

Atendiendo a la vida laboral de las personas emprendedoras, el 91% manifiesta tener experiencia laboral previa, siendo la media de 13 años antes de comenzar con su etapa emprendedora (por cuenta propia). En este sentido, el 40% de las personas emprendedoras que han respondido la encuesta han ocupado puestos de responsabilidad (departamento/dirección) en sectores de actividad muy diversificados.

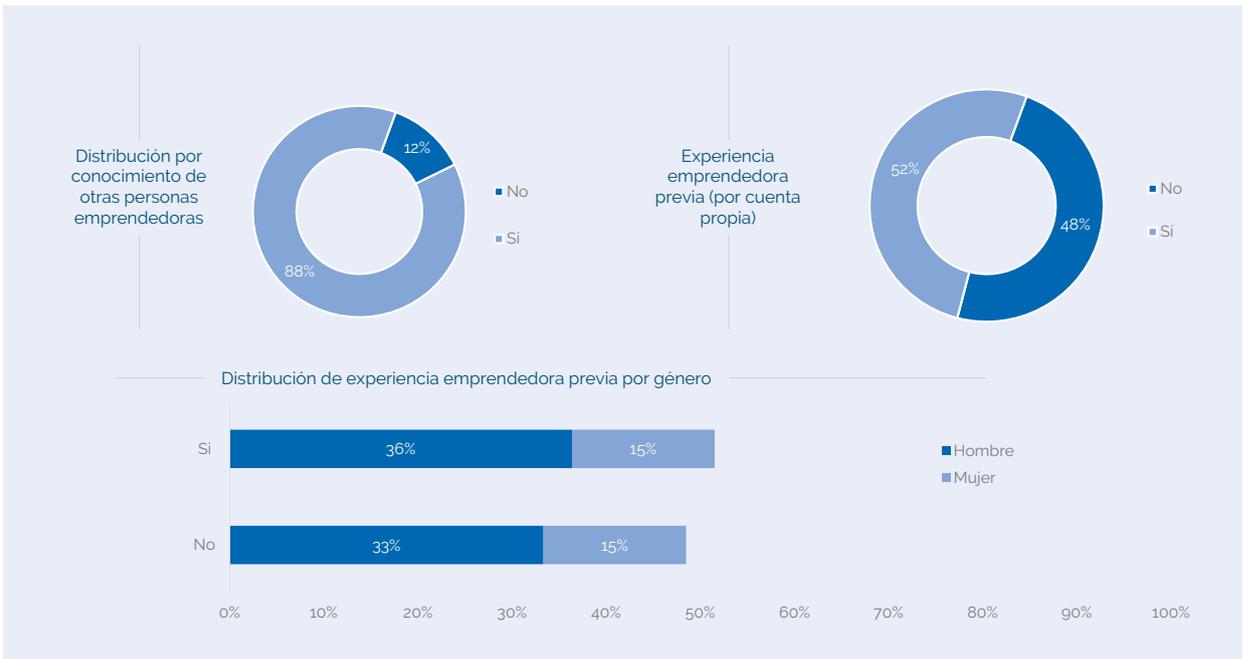
11.3.2.

Perfilado de las personas emprendedoras. Relación con actividades emprendedoras de manera previa a establecer relación con UD

El 88% de las personas emprendedoras conoce a otros emprendedores en su entorno. Un 52% manifiesta haber emprendido (por cuenta propia) en alguna ocasión, frente al 48% que no lo ha hecho nunca. La visión por género mantiene las proporciones del doble de hombres respecto al de mujeres en ambas opciones.

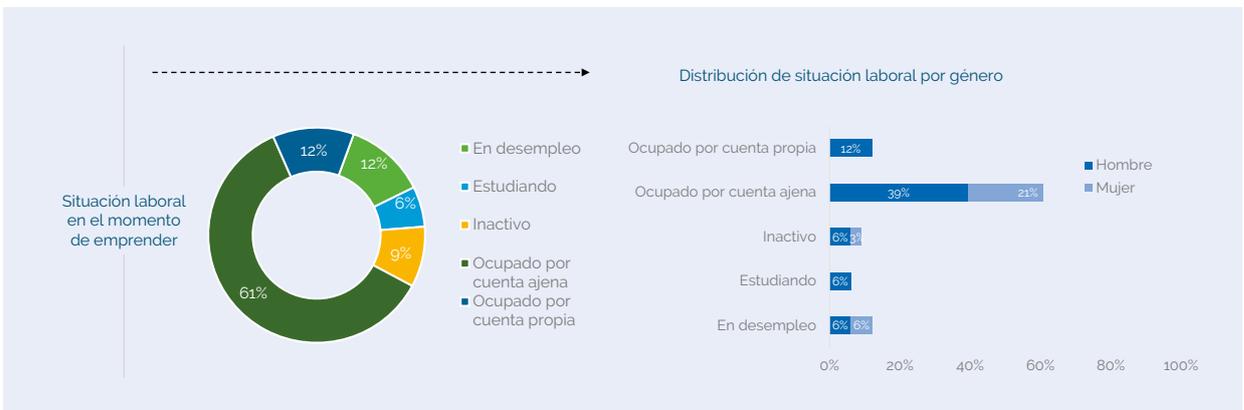
El 61% se encontraban ocupados por cuenta ajena en el momento del emprender, encontrándose únicamente 1 de cada 10 en situación de desempleo.

El 70% manifiesta que ha emprendido por razones de oportunidad (lo que está también en sintonía con el informe GEM para el País Vasco, que señala que aproximadamente un 76% de la tasa de emprendimiento de la población se justifica por aquellos que han visto una oportunidad), si bien 7 de cada 10 manifiestan haberse decantado por sectores de actividad diferentes a aquellos en los que han desempeñado su experiencia laboral previa.



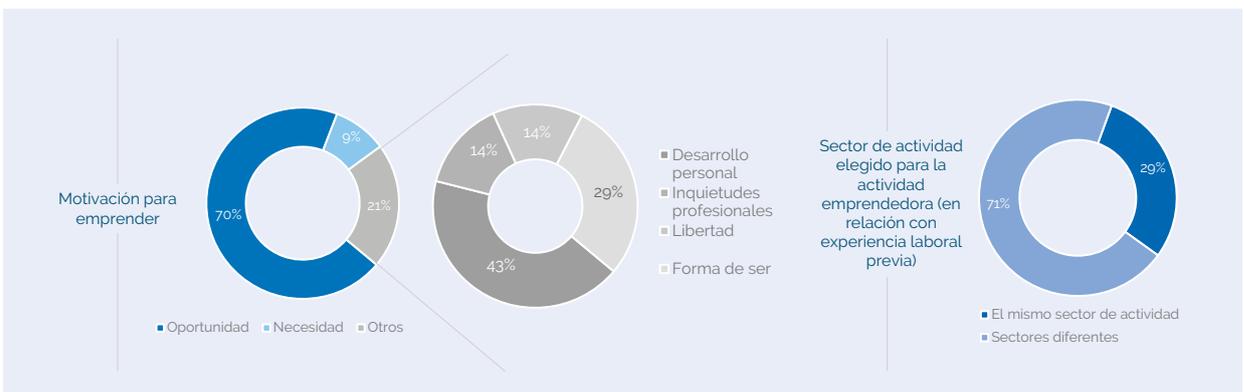
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 48. Perfilado de las personas emprendedoras. Relación con actividades emprendedoras de manera previa



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 49. Perfilado de las personas emprendedoras. Situación laboral



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 50. Perfilado de las personas emprendedoras. Motivación para emprender

11.3.3.

Perfilado de las personas emprendedoras. Motivaciones para seleccionar a la Universidad de Deusto como acompañante en su proceso de desarrollo de idea, proyecto, empresa

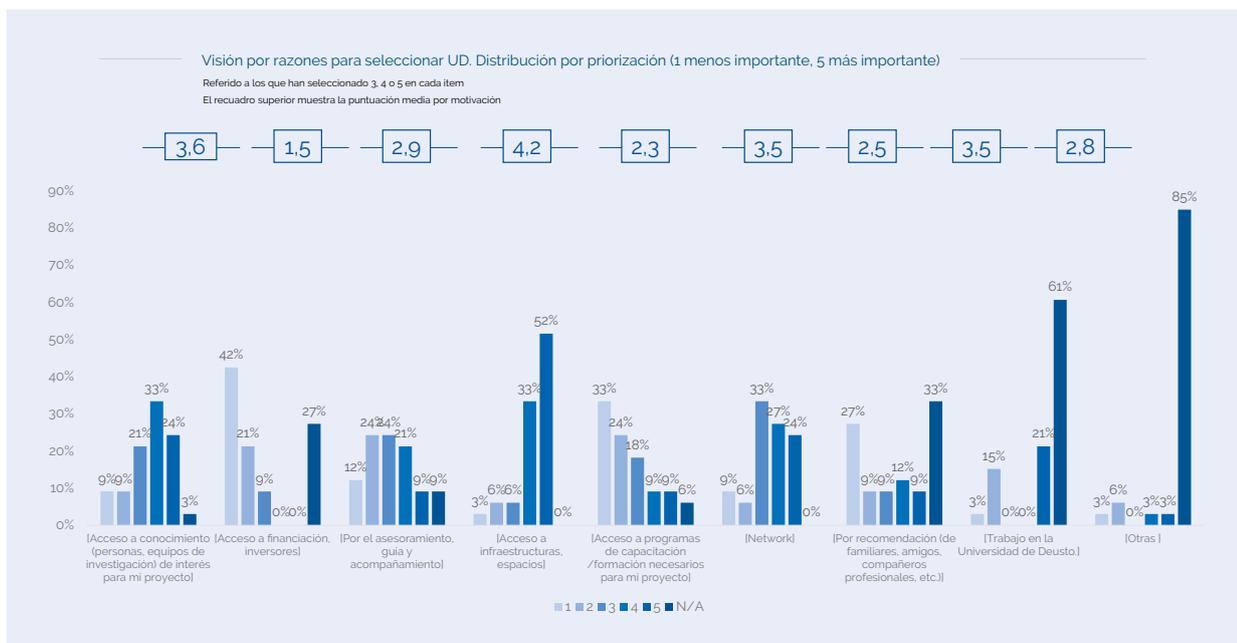
Respecto a las razones que los han llevado a seleccionar la Universidad de Deusto como acompañante, las personas emprendedoras encuestadas destacan tres principalmente (dos de las cuales se refieren a la evolución hacia el paradigma relacional recogido en el capítulo segundo, en concreto destacando los beneficios relacionados con la construcción de un ecosistema relacional):

- 8 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por el acceso a conocimiento (personas, equipos de investigación) de interés para su proyecto.
- 8,4 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por la posibilidad de enriquecer su red de contactos.

- 9 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por el acceso a infraestructuras /espacios.

Hay otro conjunto de razones a las que las personas emprendedoras no otorgan el mismo nivel de importancia a la hora de decirse por la Universidad de Deusto como acompañante en su iniciativa emprendedora:

- 5 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por el asesoramiento, guía y acompañamiento proyecto.
- 4 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por el acceso a programas de capacitación /formación necesarios para mi proyecto.
- 3 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por recomendación (de familiares, amigos, compañeros profesionales, etc).
- 2 de cada 10 personas emprendedoras seleccionan la Universidad de Deusto por ser ya trabajadores en la Universidad de Deusto.
- El acceso a financiación o inversores únicamente es importante para cerca de 1 persona de cada 10 que seleccionan a la UD como acompañante en su iniciativa emprendedora.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

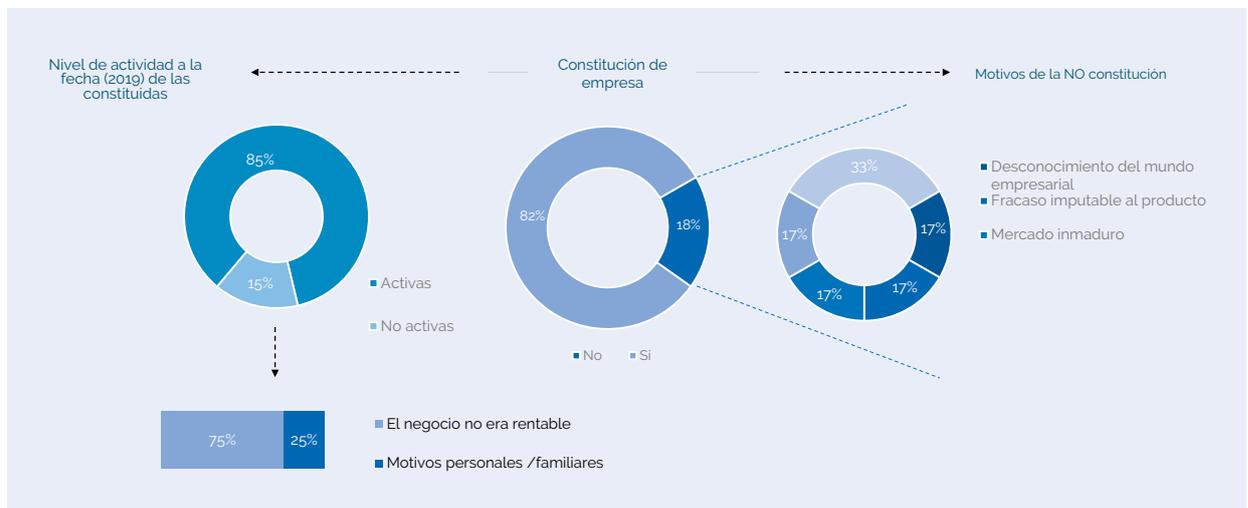
Figura 51. Perfilado de las personas emprendedoras. Motivación para la selección de la Universidad de Deusto

11.3.4.

Perfilado de las personas emprendedoras respecto a la actividad emprendedora por la que han entablado relación con la Universidad de Deusto

El 82% de las iniciativas se han constituido como empresa, encontrándose a la fecha del desarrollo del trabajo de campo (octubre 2019) activas el 85% de éstas, y acumulando una antigüedad media de 5,2 años. Del 15% restante, 3 de cada 4 han abandonado el proyecto por razones de rentabilidad de este. Una mirada a los motivos de abandono de la actividad emprendedora de la CAPV recogido en el GEM permite confirmar que la no rentabilidad del negocio es la principal causa de abandono, seguido por la jubilación y los motivos personales o familiares.

Atendiendo a los retos a los que dan respuesta, estos son de naturaleza muy variada y relacionadas con personas y valores, la digitalización, o servicios vinculados con la innovación entre otros.



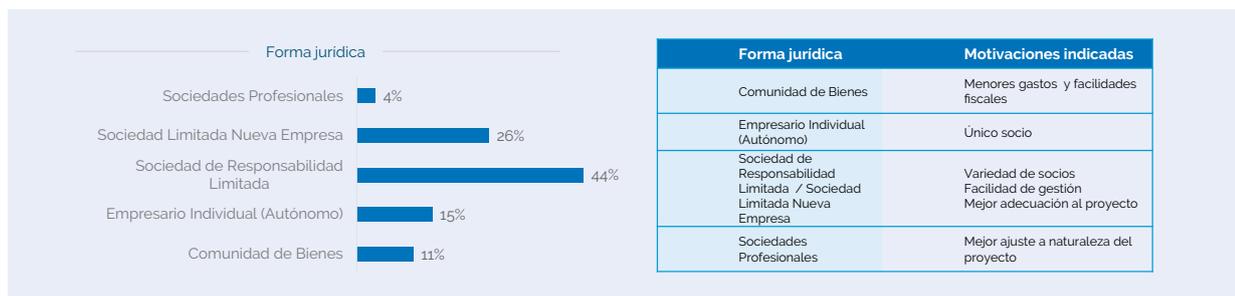
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 52. Perfilado de las personas emprendedoras. Características de la actividad emprendida (1)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 53. Perfilado de las personas emprendedoras. Características de la actividad emprendida (2)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 54. Perfilado de las personas emprendedoras. Forma jurídica de la actividad emprendida.

En cuanto a la forma jurídica seleccionada para la constitución de la empresa, el 70% optan por sociedades de responsabilidad limitada (o alguna de sus especialidades).

Atendiendo al destino de dicho gasto e inversión, el 80% del mismo se realiza en la CAPV. Y la visión por concepto de gasto muestra que el 41% del mismo se dedica a personal contratado.

11.3.5. Perfilado de las personas emprendedoras respecto a los gastos e inversiones en los que incurren a través del proyecto/ actividad emprendida

El análisis de la información suministrada por las personas emprendedoras que han participado en el proceso de encuestación permite visualizar la dimensión de las iniciativas emprendidas atendiendo al volumen de gasto e inversión incurrido. En este sentido, se puede constatar el tamaño reducido de las mismas, estando el 48% en unos niveles de gasto e inversión acumulada (desde la creación de la empresa) no superiores a los 30.000 €, si bien es de destacar que el 21% de las mismas declaran haber superado los 300.000 €.

11.3.6. Visión resumen

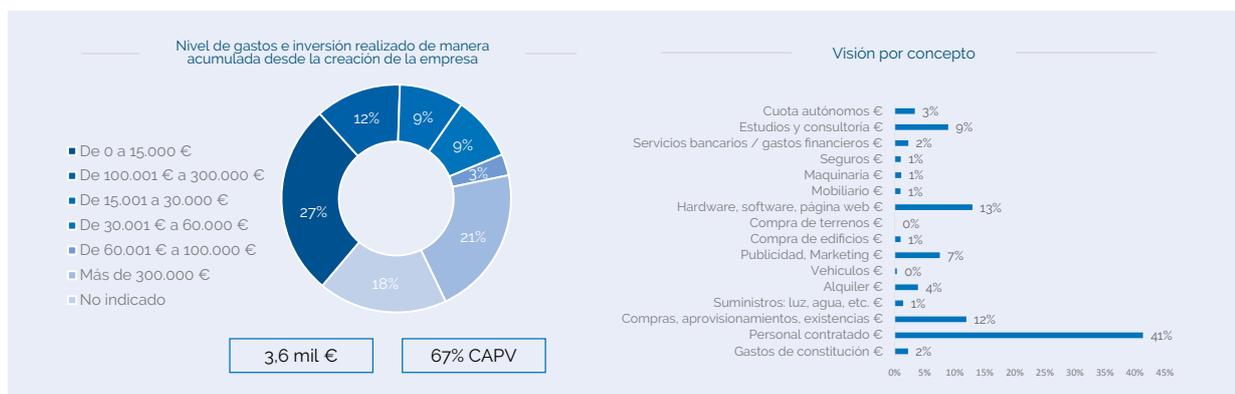
Se abordan a continuación los indicadores de resultados. En esta primera fase, se han analizado los siguientes:

- El nivel de satisfacción de las personas emprendedoras con la Universidad de Deusto.

Este alcanza el 8,7 sobre 10, otorgando más de la mitad de los encuestados una valoración sobresaliente.

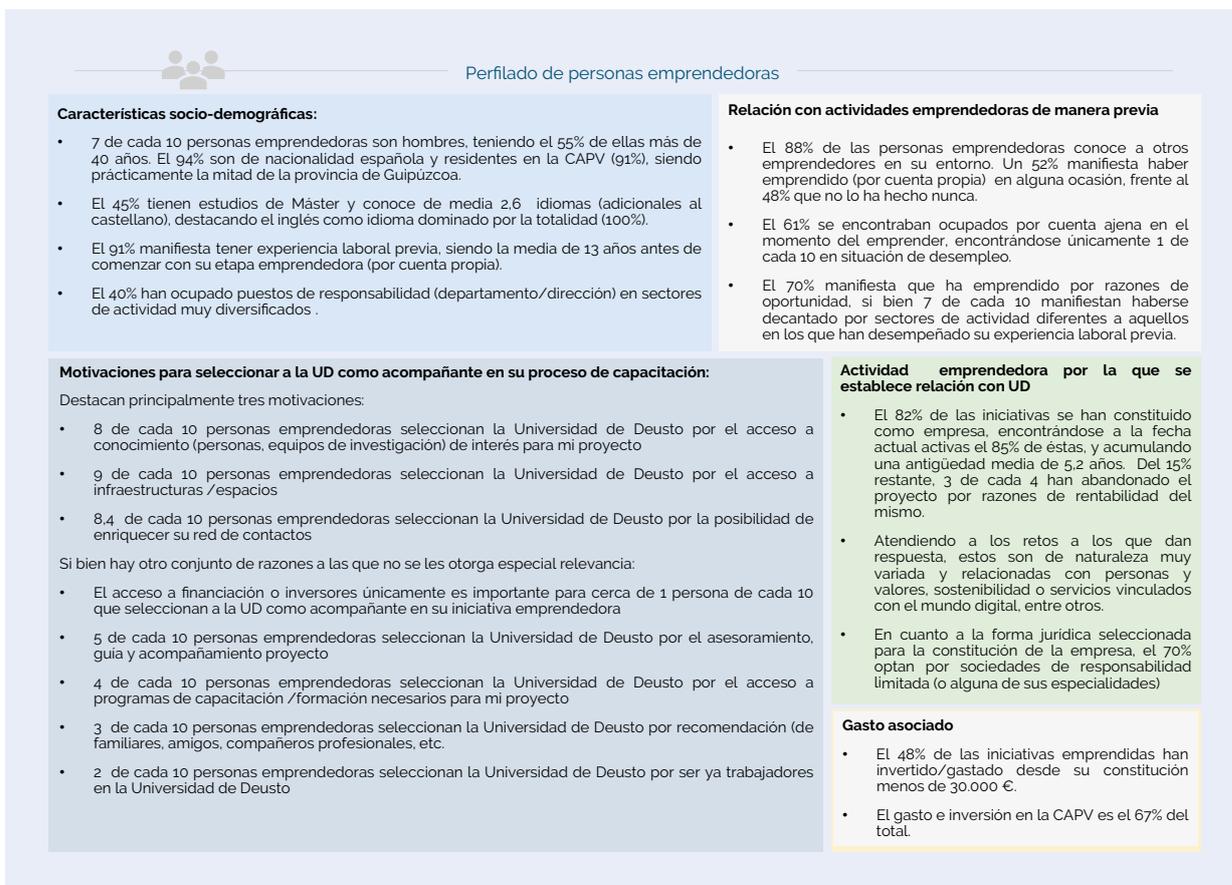
- La prescripción, esto es, en qué medida los participantes recomendarían a terceros (amigos, familiares) la Universidad de Deusto.

El 88% de las personas emprendedoras recomendarían la UD a terceros en todos los casos.



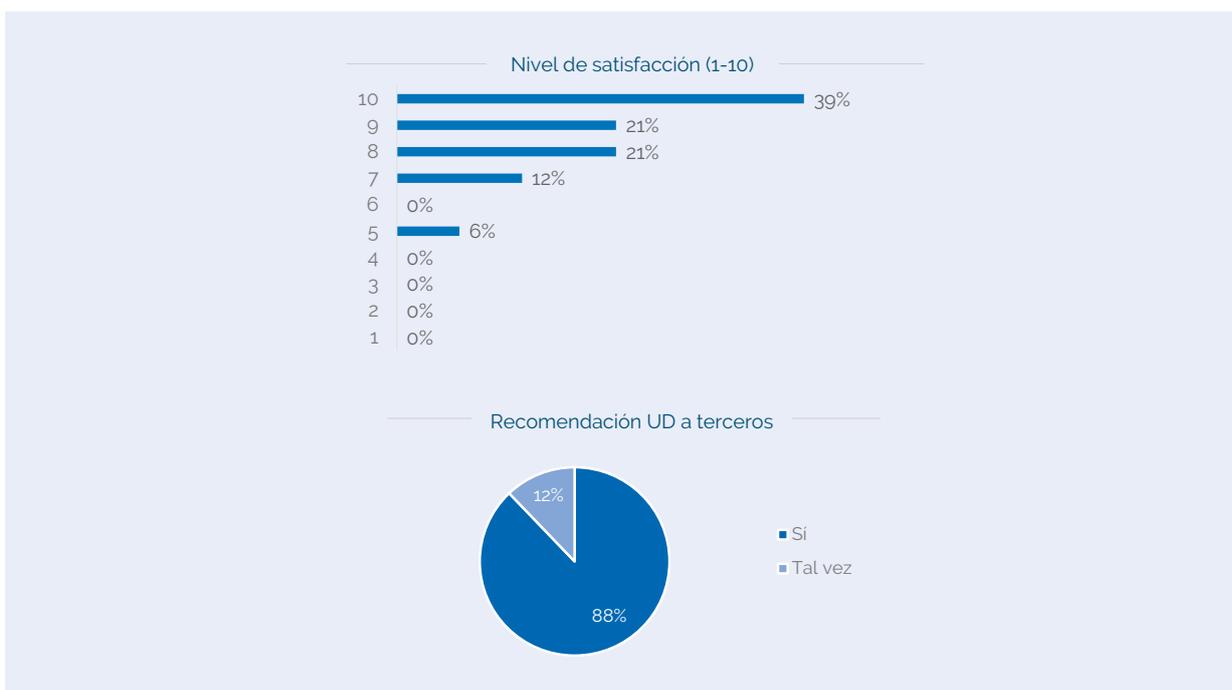
Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 55. Perfilado de las personas emprendedoras respecto al gasto incurrido



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 56. Perfilado de las personas emprendedoras. Visión resumen



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 57. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de resultados (satisfacción y prescripción)

- Resultados en base a la relación establecida con la UD, y específicamente materializada dicha relación a través de las iniciativas emprendedoras que acogen a estudiantes en prácticas, las que participan en algún evento organizado por la UD, las que desarrollan proyectos juntamente con la UD y/o las que participan en alguno de los programas de capacitación de la UD. En este bloque de resultados también se recogen las iniciativas emprendedoras para las cuales la UD es uno de sus clientes.

Así:

- 9,4 de cada 10 personas emprendedoras han participado o asistido a eventos organizados por la Universidad de Deusto.
- 6 de cada 10 ha acogido a algún estudiante en su periodo de prácticas.
- 4,8 de cada 10 han participado en alguno de los programas o cursos de formación en emprendimiento ofrecidos por la Universidad de Deusto. Esto supone que hay aproximadamente una persona de cada 10 que, si bien no acude a la UD por esta razón, una vez está en las incubadoras aprovecha esta oportunidad para continuar formándose (ya que eran 4 de cada 10 las que se habían seleccionado esta opción como una de las motivaciones en la selección de la UD).
- 3,3 de cada 10 ha participado /participa con la Universidad en algún proyecto común.
- La Universidad de Deusto es cliente para 2 de cada 10 personas emprendedoras.
- El impulso de proyectos de Intraemprendimiento, en este caso, con la mirada puesta en la propia Universidad.

En este caso, se puede destacar el caso de Intraemprendimiento en la Universidad de Deusto derivado de la participación de diferentes personas en el MDEA (Máster Dual de Emprendimiento en Acción) y que desarrollaron sus proyectos en la Universidad, y en concreto en la Unidad de Formación Dual y Continua y en la propia Unidad de Emprendimiento e Innovación.

En el primer caso, el proyecto de Intraemprendimiento ha permitido el diseño de la Escuela para la Facilitación Dual, concebida como el instrumento estratégico de la Universidad para el desarrollo y despliegue del Modelo Deusto de Formación Dual.

En el segundo caso, la participación de diferentes personas ha permitido el diseño y la puesta en marcha de nueva oferta formativa específicamente en materia de innovación y emprendimiento (en concreto Creaction!) y Deusto UP! que se pondrá en marcha a lo largo del primer semestre del 2020).

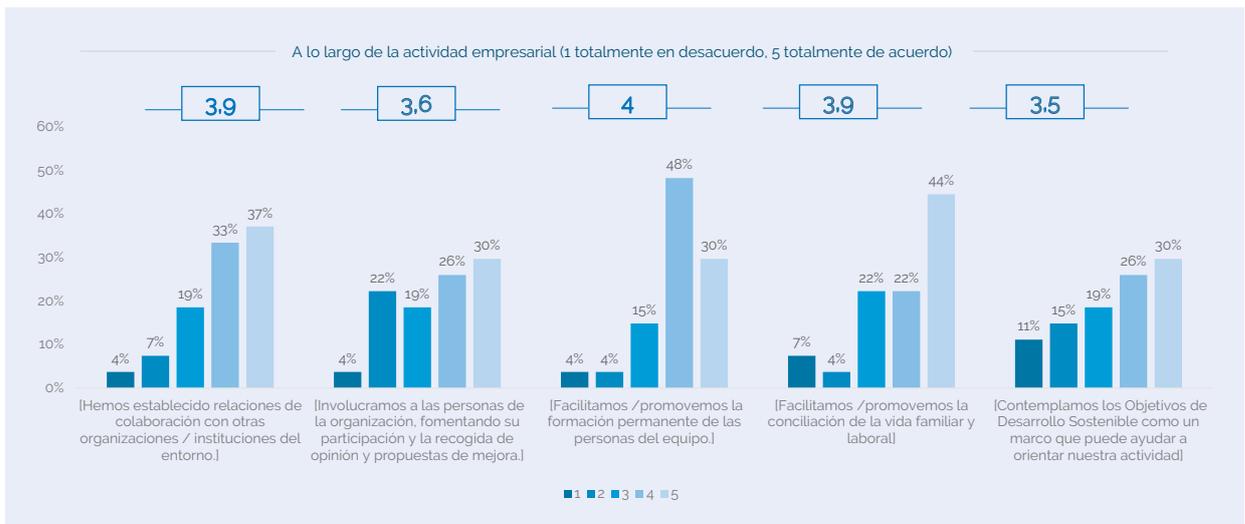
Por último, se recoge la medición de los indicadores de impacto social considerados en el modelo. En este caso, los indicadores medidos han sido los siguientes:

- Antigüedad media: Como se ha recogido anteriormente, el 82% de las iniciativas se han constituido como empresa, encontrándose a la fecha del desarrollo del trabajo de campo (octubre 2019) activas el 85% de éstas, y acumulando una antigüedad media de 5,2 años.
- Personas empleadas en las iniciativas emprendidas:
 - Las personas emprendedoras que han respondido a la encuesta aportan una cifra global de 107 empleos, (el 89% de ellos en empresas que siguen activas en la actualidad). Esto implica cerca de 4 empleos de media por iniciativa emprendedora, para la muestra analizada.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 58. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de resultados (relación establecida con la UD)

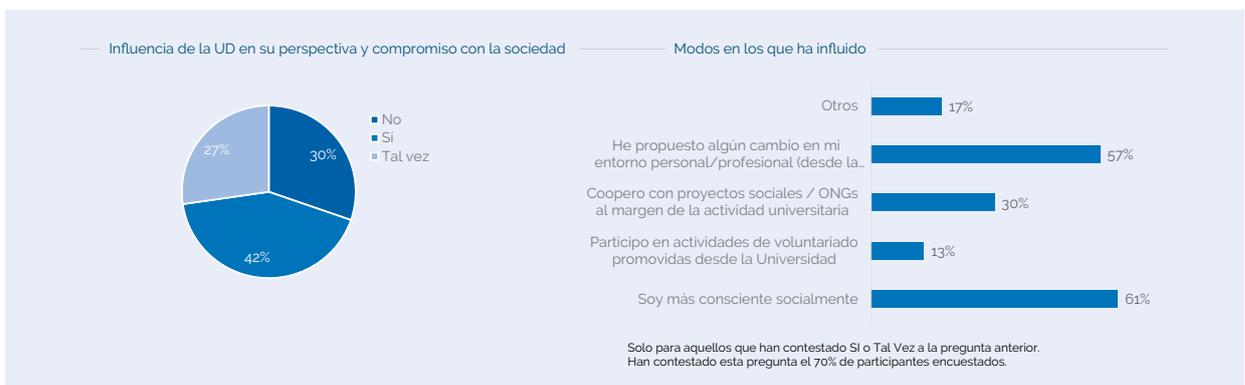


Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 59. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de impacto (1)

- Facturación asociada a las iniciativas emprendidas:
 - Las personas emprendedoras que han respondido a la encuesta aportan una cifra global de 2,4 mill. € de facturación anual (el 95% de dicha facturación en empresas que siguen activas en la actualidad). Esto implica una facturación media anual de 90.000 €, para la muestra analizada.
 - 8,9 han establecido relaciones de colaboración con otras organizaciones / instituciones del entorno.
 - 7,4 involucran a las personas de la organización, fomentando su participación y la recogida de opinión y propuestas de mejora.
 - 9 facilitan /promueven la formación permanente de las personas del equipo.
 - 8,9 facilitan /promueven la conciliación de la vida familiar y laboral.
 - 7,4 contemplan los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un marco que puede ayudar a orientar su actividad.
- Algunas variables que definen o cualifican el estilo de las empresas creadas quedan sintetizadas a continuación: de cada 10 personas emprendedoras que han constituido empresa:
 - El 42% considera que la relación establecida con la UD sí ha influido en su perspectiva y compromiso con la sociedad.
 - El 27% considera que la relación establecida con la UD no ha influido en su perspectiva y compromiso con la sociedad.
 - El 27% considera que es posible que relación establecida con la UD haya influido en su perspectiva y compromiso con la sociedad.

En cuanto al efecto que ha tenido la relación establecida con la UD en relación con su compromiso social:



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 60. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de impacto (2)

Transformación	Estadio de la TC	Tipo	Dato / Indicador
Creación de proyectos y empresas	Input	Recursos económicos	Presupuesto real €
	Input	Recursos económicos	% del presupuesto gastado en proveedores -emprendedores de UD €
	Input	Financiación	% de financiación externa €
	Input	Personal	Dedicación personal interno (horas) €
	Input	Infraestructuras físicas	Incubadoras
	Input	Infraestructuras no físicas	Hub
	Actividad	Volumen	Número de actividades desarrolladas
	Actividad	Volumen	Número de servicios de asesoría desarrollados
	Output	Volumen	Nº de personas (con idea o proyecto) acompañadas/ asesoradas. Perfilado
	Output	Volumen	% de personas (con idea o proyecto) de UD sobre el total
	Output	Volumen	Nº de proyectos y empresas acogidos en incubadora (física, virtual)
	Output	Volumen	Nº de personas en proyectos o empresas incubadas
	Output	Volumen	Nº medio de personas emprendedoras involucradas por proyecto /empresa
	Resultado	Volumen	Nº de proyectos emprendedores presentados a ronda de financiación
	Resultado	Recursos económicos	Financiación captada por proyecto y total
Resultado	Satisfacción	Nivel de satisfacción con el asesoramiento recibido.	
Resultado	Prescripción	% de personas que recomendarían UD a terceros	
Resultado	Volumen	Número de start-up creadas	
Resultado	Volumen	% de startups creadas por estudiantes o recién egresados	
Resultado	Volumen	% de iniciativas emprendedoras que acogen a estudiantes UD en prácticas	
Resultado	Volumen	% de iniciativas emprendedoras que participan en eventos, jornadas, proyectos, programas de la UD	
Resultado	Volumen	Número de proyectos de intraemprendimiento impulsados	
Resultado	Recursos económicos	% de iniciativas para las cuales la UD es cliente	
Impacto	Volumen	Tasa de supervivencia a tres años	
Impacto	Volumen	Antigüedad media	
Impacto	Volumen	Empleos generados	
Impacto	Volumen	Facturación	
Impacto	Percepción	% de personas emprendedoras que consideran que se ha incrementado su compromiso social	
Impacto	Volumen	Evolución iniciativas de intraemprendimiento	
Impacto	Enfoque / estilo	Cualitativo (modelo de gestión, proposito de la iniciativa, compromiso social,etc.)	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 61. Creación de proyectos y empresas. Visión de conjunto de los indicadores

- El 61% manifiesta ser ahora más consciente socialmente.
- El 57% ha propuesto algún cambio en su entorno personal/profesional (desde la perspectiva medioambiental, de igualdad, de accesibilidad, etc.).

A modo de recapitulación, con relación al modelo de impacto y para esta transformación en concreto, se ha podido evaluar el 50% de los indicadores considerados en el modelo. En la figura 60 se recoge el detalle de los indicadores medidos subrayados en azul respecto al total.

11.4. Generación de actividad económica y empleo regional

Tal y como ha quedado definido en el modelo, la Universidad de Deusto, como consecuencia del desarrollo e impulso del emprendimiento y la innovación por su parte y la de su ecosistema, contribuye también a generar riqueza y empleo regional.

Esta es una transformación de carácter indirecto que se consigue en la medida en que la que lo hacen las anteriores transformaciones, a través de la acción (en términos del gasto) conjunta de todos los agentes con los que la UD se relaciona, además de sí misma como agente concreto que emplea, gasta e invierte en este conjunto de actividades.

Considerando que la estimación del impacto económico es un análisis que realiza con carácter anual, en esta aplicación se ha puesto el foco en los años 2015, como inicio del periodo, y 2018 como año de finalización. A continuación, se presentan los principales indicadores para cada año.

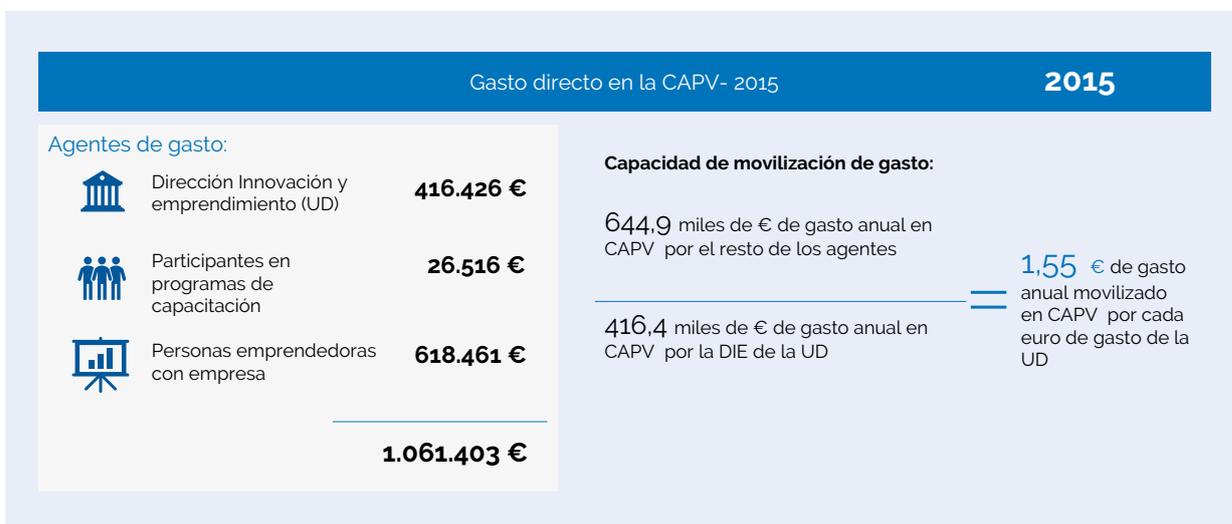
11.4.1. Impacto económico de las actividades de emprendimiento desarrolladas en 2015

Con el propósito de plantear el análisis de este impacto desde distintas perspectivas y teniendo en consideración al mismo tiempo la diversa tipología, tanto de agentes



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 62. Estructura de análisis (impacto económico)



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 63. Gasto directo en la CAPV-2015

como de actividades se han establecido niveles de desagregación según la siguiente estructura:

El análisis muestra que la Universidad de Deusto, a través de la Dirección de Innovación y Emprendimiento y mediante el pago a sus proveedores, el gasto de sus empleados y el resto de los agentes vinculados a su actividad (alumnado y personas emprendedoras cuyas empresas se albergan en

las incubadoras de la Universidad), realizaron un gasto total de 1,06 millones de euros en 2015 en la CAPV.

Esto implica que por cada euro de gasto realizado por la Dirección de Innovación y Emprendimiento de la UD el resto de los agentes gastó en 2015 1,55€.

A continuación, se recoge el detalle del gasto por agente:

Agente	Sector	Gasto en CAPV
Participantes en programas de capacitación	18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	584
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	4.152
	49-Transporte terrestre y por tubería	3.911
	55-56 Hostelería	14.721
	93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	3.146
	Total Participantes	26.517
Personas emprendedoras	35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	25.441
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	155.121
	49-Transporte terrestre y por tubería	25.211
	55-56 Hostelería	26.991
	61-Telecomunicaciones	6.541
	62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	79.991
	65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	6.201
	68 - Actividades inmobiliarias	101.681
	74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	115.141
	79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	3.801
	84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	20.661
	85-Educación	4.391
	93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	4.431
Resto	42.811	
Total Personas emprendedoras	618.462	
UD- DIE	18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	8.311
	35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	11.811
	43-Actividades de construcción especializada	80
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	43.331
	49-Transporte terrestre y por tubería	18.291
	53 -Actividades postales y de correos	9
	55-56 Hostelería	17.941
	59-Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	5.401
	61-Telecomunicaciones	4.121
	62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	56.521
	65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	49
	68 - Actividades inmobiliarias	43.151
	73-Publicidad y estudios de mercado	10.471
	74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	3.531
	79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	3.281
	84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	71.581
	85-Educación	100.751
	93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	2.661
Resto	16.071	
Total UD-DIE	416.426	
Total general	1.061.401	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 17. Gasto en actividades de emprendimiento por agente (2015)

Este gasto tuvo un impacto en la economía vasca que se puede expresar en base a los agregados macroeconómicos de PIB, mantenimiento de empleo y retornos fiscales (ver más detalle metodológico en el Anexo).

Así, a este gasto, derivado de la actividad en innovación y emprendimiento desplegada durante 2015 por los diferentes agentes mencionados se le han aplicado los multiplicadores de la economía de la CAPV, dando lugar a un impacto directo, indirecto e inducido en el Producto Interior Bruto (PIB) y en el empleo de:

- 1,12 millones de euros de PIB:
 - La Universidad de Deusto tuvo un efecto tractor de la actividad económica en los siguientes términos: por cada euro de gasto de la UD se generaron 2,67 euros de PIB en la CAPV en 2015.
- Contribuyó al mantenimiento de 17 empleos (adicionales a la plantilla propia).

- Supone contribuir al mantenimiento de 2,58 empleos por cada empleo propio.

- En global, la UD contribuyó a mantener un total de 23 empleos, correspondientes tanto a la plantilla propia como a los 17 empleos mantenidos en la economía vasca por la actividad económica desarrollada por el conjunto de agentes.

Adicionalmente, el gasto realizado por el conjunto de agentes derivado de esta actividad generó en 2015 unos retornos fiscales de 138 mil euros para la Hacienda Foral, a los que hay que añadir la recaudación directa vía retención de IRPF del personal (equipo y profesionales que apoyan en actividades de formación), de un total de 28,6 mil euros.

- Esto supone que por cada euro de gasto de la UD la Hacienda Foral recauda 0,4 €.

Se presenta a continuación una tabla resumen con la visualización sectorial del mencionado impacto correspondiente al gasto total efectuado por los agentes:

Sectores de actividad	Gasto en CAPV	% del gasto	Contribución al PIB	Mantenimiento de empleo	Retornos fiscales
47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	202.618	19%	212.590	4,5	27.64
68 - Actividades inmobiliarias	144.833	14%	203.896	0,3	16.54
62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	136.515	13%	135.701	2,4	19.27
74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	118.673	11%	116.596	2,7	15.15
85-Educación	105.155	10%	138.480	2,6	19.19
84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	92.251	9%	98.824	1,5	13.82
55-56 Hostelería	59.663	6%	50.710	0,8	6.41
49-Transporte terrestre y por tubería	47.423	4%	40.705	0,6	5.22
35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	37.264	4%	24.703	0,1	2.69
61-Telecomunicaciones	10.662	1%	10.885	0,1	1.13
73-Publicidad y estudios de mercado	10.471	1%	9.305	0,2	1.37
93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	10.251	1%	10.414	0,1	1.35
18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	8.900	1%	7.292	0,1	1.05
65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	6.251	1%	5.802	0,0	6.66
79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	6.000	1%	2.325	0,0	3.44
59-Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición audiovisual	6.000	1%	1.810	0,0	2.38
43-Actividades de construcción especializada	80	0%	64	0,0	9
53 -Actividades postales y de correos	9	0%	11	0,0	1
Resto	58.884	6%	42.847	0,6	5.93
Total general	1.061.405	100%	1.112.960	16,8	138.083

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 18. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión sectorial (2015)

La visión desagregada por agente permite visualizar los diferentes indicadores de impacto particularizados a cada uno de ellos:

Agente	Gasto en CAPV	% del gasto	Contribución al PIB	Mantenimiento de empleo	Retornos fiscales
Alumnado	26.516,84	2%	23.902	0,4	3.064,08
Personas emprendedoras	618.461,61	58%	637.479	9,5	76.671,69
UD- Dirección Innovación y Emprendimiento	416.426,25	39%	451.580	6,9	58.347,57
Total	1.061.405	100%	1.112.960	16,8	138.083

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

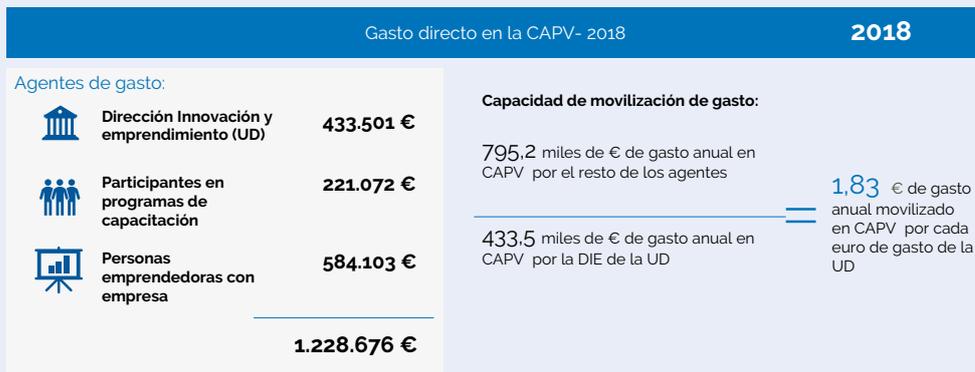
Tabla 19. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión por agente (2015)

La metodología aplicada en este estudio analiza el destino sectorial del gasto realizado por los diferentes agentes, es por esto que los sectores en los que ésta representa un mayor impacto no son los propios. Esto se produce porque el análisis mide el impacto traccionado por el gasto en el efecto en los sectores de la economía de la CAPV.

11.4.2. Impacto económico de las actividades de innovación y emprendimiento desarrolladas en 2018

La realización de nuevo del mismo análisis para 2018 muestra que la Universidad de Deusto, a través de la Dirección de Innovación y Emprendimiento y mediante el pago a sus proveedores, el gasto de sus empleados y el resto de los agentes vinculados a su actividad (alumnado y personas emprendedoras cuyas empresas se albergan en las incubadoras de la Universidad), realizaron un gasto total de 1, 23 millones de euros en 2018 en la CAPV.

Esto implica que por cada euro de gasto realizado por la UD el resto de los agentes gastó en 2015 1,83€.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 64. Gasto directo en la CAPV-2018

A continuación, se recoge el detalle del gasto por agente:

Agente	Sector	Gasto en CAPV
Participantes en programas de capacitación	18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	3.147,30
	35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	4.411,42
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	40.329,91
	49-Transporte terrestre y por tubería	28.025,25
	55-56 Hostelería	86.456,41
	61-Telecomunicaciones	1.939,85
	68 - Actividades inmobiliarias	18.085,35
	79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	877,03
	84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	1.108,24
	85-Educación	1.101,32
	93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	18.097,07
	Resto	7.492,75
	Total Participantes	211.072
Personas emprendedoras	35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	24.052,97
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	146.089,45
	49-Transporte terrestre y por tubería	25.021,62
	55-56 Hostelería	25.633,34
	61-Telecomunicaciones	6.978,05
	62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	75.547,95
	65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	5.857,25
	68 - Actividades inmobiliarias	93.280,28
	74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	108.744,48
	79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	3.154,85
	84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	19.514,70
	85-Educación	3.961,69
	93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	4.128,28
Resto	42.127,67	
Total Personas emprendedoras	584.103	
UD	18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	11.979,72
	35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	15.834,04
	43-Actividades de construcción especializada	375,91
	47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	62.142,45
	49-Transporte terrestre y por tubería	30.851,43
	55-56 Hostelería	26.449,93
	59-Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	1.581,30
	61-Telecomunicaciones	15.555,04
	62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	13.385,02
	65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	14,76
	68 - Actividades inmobiliarias	60.637,98
	73-Publicidad y estudios de mercado	1.064,13
	74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	8.281,50
	79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	2.940,56
	84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	80.540,37
	85-Educación	72.896,86
93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	3.847,88	
Resto	25.122,46	
Total Personas UD	433.501	
Total general	1.228.676	

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 20. Gasto en actividades de emprendimiento por agente (2018)

Este gasto tuvo un impacto en la economía vasca que se puede expresar en base a los agregados macroeconómicos de PIB, mantenimiento de empleo y retornos fiscales (ver más detalle metodológico en el Anexo).

Así, a este gasto, derivado de la actividad en innovación y emprendimiento desplegada durante 2018 por los diferentes agentes se le han aplicado los multiplicadores de la economía de la CAPV, dando lugar a un impacto directo, indirecto e inducido en el Producto Interior Bruto (PIB) y en el empleo de:

- 1,26 millones de euros de PIB:
 - La Universidad de Deusto tuvo un efecto tractor de la actividad económica en los siguientes términos: por cada euro de gasto de la UD se generaron 3 euros de PIB en la CAPV en 2018.
- Contribuyó al mantenimiento de 18 empleos (adicionales a la plantilla propia).

- Supone contribuir al mantenimiento de 2,74 empleos por cada empleo propio.
- En global, la UD contribuyó a mantener un total de 25 empleos, correspondientes tanto a la plantilla propia como a los 18 empleos mantenidos en la economía vasca por la actividad económica desarrollada por el conjunto de agentes.

Adicionalmente, el gasto realizado por el conjunto de agentes derivado de esta actividad generó en 2018 unos retornos fiscales de 154 mil euros para la Hacienda Foral, a los que añadir 47 mil euros en concepto de retención por IRPF correspondiente al personal propio y de profesionales que apoyan en actividades de formación.

- Esto supone que por cada euro de gasto de la UD la Hacienda Foral recauda 0,47 €.

Se presenta a continuación una tabla resumen con la visualización sectorial del mencionado impacto:

Sectores de actividad	Gasto en CAPV	% del gasto	Contribución al PIB	Mantenimiento de empleo	Retornos fiscales
47- Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	248.561,88	20%	260.795	5,6	33.901
68 - Actividades inmobiliarias	172.003,55	14%	242.147	0,4	19.651
55-56 Hostelería	138.539,68	11%	117.751	1,8	14.881
74-Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	117.023,39	10%	114.978	2,6	14.941
84-Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	101.163,32	8%	108.371	1,7	15.161
62-Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	88.933,01	7%	88.402	1,6	12.551
49-Transporte terrestre y por tubería	83.856,69	7%	72.007	1,0	9.241
85-Educación	77.959,87	6%	102.667	2,0	14.221
35-Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	44.308,42	4%	29.373	0,1	3.201
93 - Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	26.073,22	2%	26.485	0,3	3.441
61-Telecomunicaciones	24.472,94	2%	24.983	0,1	2.601
18-Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	15.127,02	1%	12.394	0,2	1.791
79-Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los viajes	6.972,44	1%	2.659	0,1	396
65-Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	5.872,01	0%	5.450	0,0	626
59-Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical	1581.303,33	0%	530	0,0	70
73-Publicidad y estudios de mercado	1.064,13	0%	946	0,0	140
43-Actividades de construcción especializada	375.913,6	0%	300	0,0	40
49 - Transporte terrestre y por tubería	41.617,2	0%	0	0,0	0
Resto	74.742,55	6%	54.385	0,8	7.531
Total general	1.228.676	100%	1.264.629	18,3	154.439

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 21. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión sectorial (2018)

La visión por agente ofrece los siguientes indicadores:

Agente	Gasto en CAPV	% del gasto	Efecto Directo + Indirecto + Inducido		
			Contribución al PIB	Mantenimiento de empleo	Retornos fiscales
Alumnado	211.071,92	17%	199.603	2,9	24.406,97
Personas emprendedoras	584.102,66	48%	600.486	9,0	72.377,74
UD	433.501,35	35%	464.541	6,5	57.654,24
Total	1.228.676	100%	1.264.629	18,3	154.439

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Tabla 22. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión por agente (2018)

Como conclusión a la aplicación del modelo, se han podido medir los indicadores macroeconómicos propuestos.

12. Líneas de trabajo futuras

12.1. Del proyecto general

Como se ha recogido a lo largo del presente Informe, el proyecto de impacto social que está abordando la Universidad de Deusto tiene un carácter estratégico y global. Durante la primera fase del mismo, desplegada a lo largo del 2019, se han sentado las bases que permiten realizar una primera aproximación a la conceptualización del modelo global. Igualmente se ha puesto el foco en una de las áreas de actividad de la Universidad, en concreto la relacionada con el emprendimiento, y se ha procedido a concretar el modelo de impacto, identificando tanto las transformaciones a las que aspira la UD en este ámbito como avanzando en un primer ejercicio de medición.

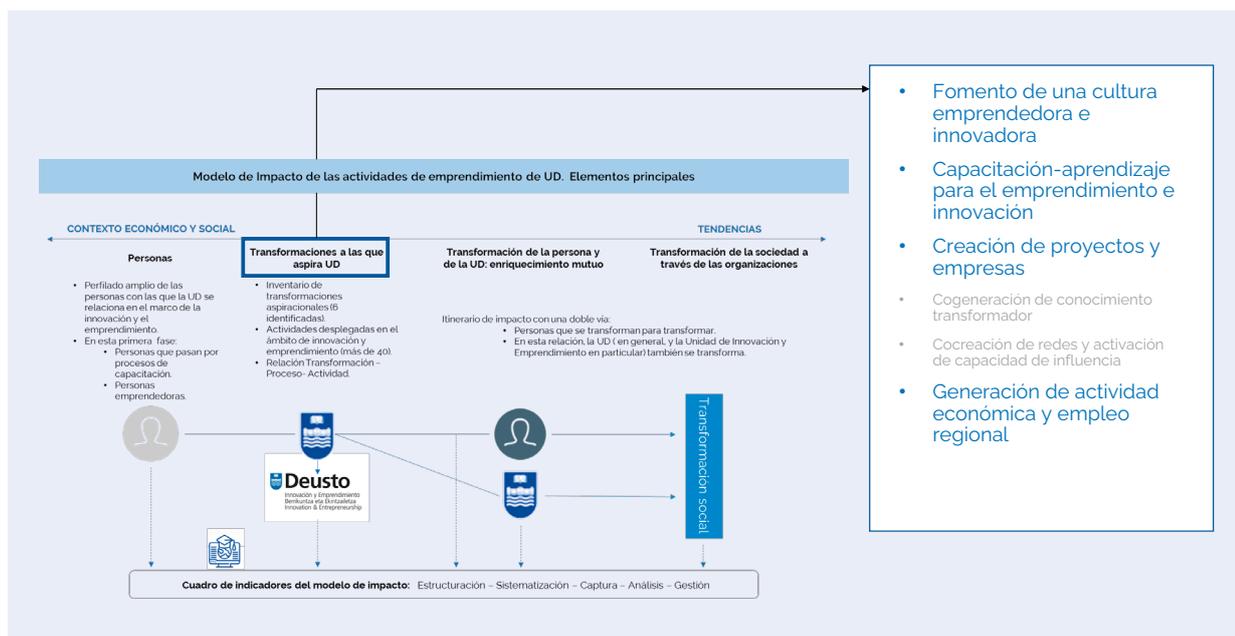
Así, con los aprendizajes de la primera etapa, los siguientes pasos con relación al modelo global pasan por abordar otras áreas de actividad de la Universidad, avanzar hacia aquellas en las que se sustenta la misión de la universidad, formación e investigación. Dada la magnitud de ambas, se planteará su análisis secuencial, abordándolas de manera individual en las siguientes fases. De esta forma, se irá am-

pliando y completando el modelo global recogiendo la totalidad de transformaciones a las que la UD aspira a través del desarrollo y despliegue de todas las actividades que dan respuesta a su misión y proyecto universitario.

Con cada avance en el modelo se procederá igualmente a una revisión y retroalimentación de lo ya hecho, de manera que el modelo se vaya permanentemente completando y actualizando en el proceso. Proceso que mantendrá en las siguientes fases la misma filosofía y enfoque que durante la primera, esto es, seguirá siendo un proceso abierto, participativo, que permita la cocreación del modelo entre todas las personas que deban ir involucrándose en el mismo.

12.2. Del área de emprendimiento

El trabajo desarrollado durante esta primera fase ha permitido, tal y como se recoge en el apartado once (página 115), identificar seis transformaciones asociadas a las actividades



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab).

Figura 27. Transformaciones derivadas de las actividades de emprendimiento de la UD evaluadas en la primera aplicación del modelo (2019)

desplegadas en materia de emprendimiento y medir de manera parcial cuatro de ellas (según se recoge en la Figura 27.)

Así, y con independencia de la evolución general del modelo, es necesario continuar profundizando y desplegando el modelo específico de impacto de las actividades de emprendimiento. De esta manera, se visualizan las siguientes líneas de trabajo específicamente en este ámbito:

A) Con el objetivo puesto en completar la medición de los indicadores definidos en el modelo (y en su caso, adaptarlos en función del devenir de la actividad en materia de innovación y emprendimiento de la Universidad de Deusto), se considera relevante avanzar en la siguiente etapa del proyecto estratégico de impacto social en las siguientes líneas de trabajo:

- Sistemática

Uno de los principales obstáculos para la medición de los indicadores considerados es la dificultad para la obtención de los datos más relevantes a posteriori, una vez realizadas las actuaciones. Por ello, resulta fundamental establecer, para las actividades definidas en aras a la consecución de las diferentes transformaciones recogidas en el modelo (ver Figura 27), una sistemática clara que permita capturar la información necesaria en tiempo y forma.

Para ello, las actuaciones a desarrollar pasan por:

- Establecer un cuerpo de criterios y definiciones normalizado y homogenizado para los elementos más relevantes (proyecto, empresa, personas vinculadas, estadios en incubación, retos sociales, etc.). También reflexionar sobre la posible tipificación de las temáticas sobre las que trabaja en las diferentes actividades puestas en marcha (puede ser en base a contenidos, en base a formatos, en base a colectivos target, etc.)
- Planteamiento por cada tipo de actuación, y en base al modelo propuesto, de una ficha tipo que permita la recogida individualizada de información.
- En relación con lo anterior, planificación de los trabajos de campo necesarios por colectivo/ por actuación y revisión y actualización en su caso del contenido de las encuestas a realizar. Esta tarea ayudará a completar el perfilado de las personas con las que UD se relaciona en este ámbito.
- Asignación de responsables para su cumplimentación (no necesariamente deben ser los responsables de ejecución).
- Idealmente, avance en clave de sistemas de información para automatizar en la medida de lo posible esta información.

- Analítica

Con relación al análisis de la información que se recaba para dar valor a los indicadores, así como a los propios indicadores:

- Considerar la visión evolutiva en las siguientes aplicaciones del modelo, tanto de la UD consigo misma, como con otras variables externas que puedan ser de interés y referencia. En esta primera aplicación, se ha tomado como referencia el GEM País Vasco, pero esta referencia para el caso del emprendimiento podría ser, en su caso ampliada, desde una visión territorial más amplia, o comparativamente con otras regiones de referencia, etc.
- En definitiva, posibilidad de integración en el modelo de otras fuentes de información externa que enriquezcan el análisis (bien de contexto, de tendencias o de las propias actividades en relación con otros).

- Seguimiento y Gestión

El modelo de impacto social, como se ha recogido desde el inicio, contempla como una de sus premisas el ser un instrumento no solo de medición sino fundamentalmente de gestión.

Por ello, puede ser considerado como un cuadro de mando de impacto cuyo seguimiento debe ser periódico (a determinar la periodicidad más adecuada). De esta forma, en un futuro se podrá emplear no solo para capturar y medir impacto ya conseguido sino para integrar también objetivos de impacto a lograr, así como identificar las modificaciones realizadas en la cartera de servicios derivado de dicha gestión.

- Reporting y Comunicación

Dado el esfuerzo en la captura, análisis y explotación del impacto generado por las actividades de emprendimiento, resulta interesante avanzar en una doble vía:

- Comunicación a los diferentes grupos de interés en clave de impacto. Análisis de los principales mensajes, canales y medios para la misma.
- Elaboración de una memoria de impacto anual de las actividades de emprendimiento e innovación.

B) De manera complementaria, y como reflexión general aplicable de manera transversal, se deberá considerar cualquier nueva actividad que se pudiera desarrollar en este ámbito en el futuro a los efectos de su análisis para valorar si los ámbitos de contribución están cubiertos con las transformaciones identificadas o si bien se deben ir incorporando al modelo también transformaciones nuevas.

- Ampliación

El modelo se ha diseñado para ser escalable. Así, los esfuerzos que se hacen en la Universidad de Deusto en materia de emprendimiento y que no residen específicamente en la Unidad de Innovación y Emprendimiento de Deusto Social Lab deben poder ser integrados e ir enriqueciendo el modelo.

Pero también en su avance y progreso, la evolución en el porfolio de la propia Unidad deberá tener un reflejo en el modelo en clave de transformación. Así, futuros programas de capacitación a poner en marcha a partir de ahora, por ejemplo, el mencionado Deusto Up! o el recientemente lanzado Creaction! son susceptibles de ser analizados bajo este marco.

Anexos



Anexo I. Metodología del proceso de investigación-acción

Introducción

El proyecto tiene como objetivo construir un modelo propio de medición del impacto social de la UD. Parte de la premisa de que dicho modelo tiene que construirse con la participación, tanto de las personas que trabajan en la universidad (a nivel interno), como con la de los agentes sociales con los que la UD interactúa (a nivel externo). Para ello es necesario trabajar en la construcción de una visión compartida, no solo sobre cómo medir el impacto social de la universidad, sino sobre lo que se entiende por impacto social.

Construir una visión compartida que apunte al modelo de medición del impacto social de la UD es un reto complejo. Los retos complejos son aquellos que no tienen una única respuesta verdadera o falsa, correcta o incorrecta; la solución tiene que construirse entre diferentes actores con tipos de conocimiento, valores e intereses distintos (Costamagna & Larrea, 2017). Para abordarlos, es necesario desarrollar procesos que incorporen espacios de diálogo en los que ir construyendo dicha visión compartida.

Considerando lo anterior, la aproximación metodológica de este proyecto es la investigación acción (IA). A diferen-

cia de otras aproximaciones, el objetivo de la IA no es examinar o describir la realidad, sino cambiarla (Nicholas & Hathcoat, 2014). La IA es una estrategia para el cambio que puede combinar diferentes métodos de investigación, tanto cuantitativos, como cualitativos (Greenwood & Levin, 2007). Otra característica de la IA es su foco en el proceso. Se trata de procesos colaborativos emergentes, inter y transdisciplinares, consistentes con la producción de conocimiento modo 2. El conocimiento modo 2 es conocimiento que se produce en el contexto de su aplicación por equipos de investigación flexibles que cambian en función de la tarea (Gibbons et al. 1994). El conocimiento que se produce es socialmente relevante, precisamente porque se produce en el contexto de su aplicación (Greenwood, 2007).

I. Desarrollo metodológico

El proceso de IA se ha desarrollado en tres etapas: En la primera etapa se identificaron los principales agentes activos en la definición de marcos y métodos sobre impacto

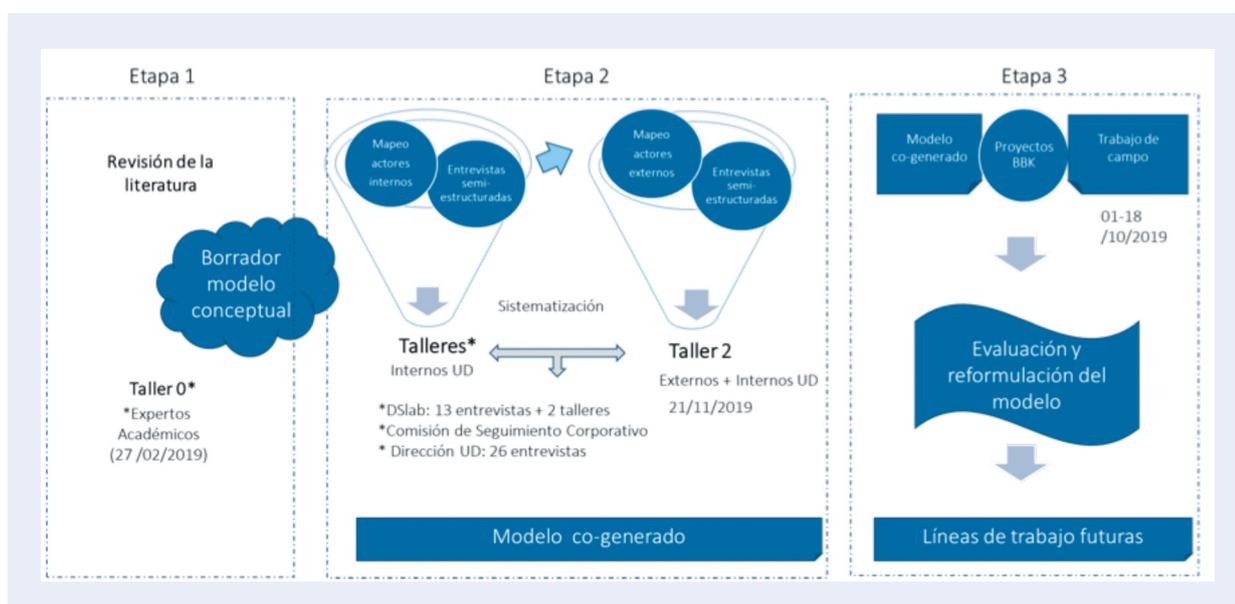


Figura 1. Visión metodología IA

social en el plano internacional y en España. Se revisó asimismo el debate académico sobre el impacto social de las universidades y, teniendo en cuenta el foco de este proyecto en el emprendimiento, también se hizo una revisión de la literatura sobre el tema. A partir de la revisión de la literatura se trazaron las primeras líneas del modelo de impacto social de la UD. Este modelo se fue modificando a lo largo del proceso en función de los aprendizajes que surgieron de los espacios de diálogo puestos en marcha al interior de la UD y con agentes externos para reflexionar sobre el impacto social de la UD.

La segunda etapa del proceso ha consistido en la puesta en marcha de espacios de diálogo tanto con profesionales que trabajan en la universidad, como con agentes externos con los que la universidad interactúa a través de sus diferentes actividades. Dichos espacios de diálogo se configuraron en: (i) entrevistas y talleres con el equipo de Deusto Social Lab; (ii) participación en la reunión del Consejo de Gobierno de la UD; (iii) entrevistas en profundidad con un grupo de 30 profesionales de la UD; (iv) diálogos de contraste con agentes externos. El objetivo de dichos espacios de diálogo fue poner en marcha un proceso de reflexión sobre el impacto social de la UD y su medición, así como ir modificando y ajustando el modelo de impacto social esbozado a partir de la revisión de la literatura.

La tercera etapa consistió en la aplicación del modelo a un grupo piloto de personas que han participado en las actividades de emprendimiento de la UD. La prueba piloto permitió perfilar dos colectivos de especial relevancia para la UD: las personas que han cursado alguno de los programas específicos en emprendimiento por un lado y las personas emprendedoras que están siendo acompañadas por UD desde sus incubadoras, por otro. Además del perfilado, este primer trabajo de campo ha permitido recoger información y datos necesarios para valorar indicadores de resultado y de impacto.

1.1.

Identificación de agentes activos en la definición de marcos y métodos sobre impacto social

A continuación, se presenta un listado de los agentes y redes identificados que se consideraron más relevantes para el proyecto. Los estudios relevantes y la literatura académica se incluyen en el listado de referencias de este Informe.

a. European Venture Philanthropy Association: es una asociación de organizaciones interesadas en la práctica de la inversión filantrópica y social en Europa. Cons-

tituida en el 2004, la asociación persigue ser una red catalítica que aporte valor a inversores sociales, fundaciones y filántropos que quieran crear un impacto social. La EVPA define a la inversión filantrópica como una forma de trabajar que persigue maximizar el impacto social por medio del fortalecimiento de organizaciones que tengan objetivos sociales (<https://evpa.eu.com>)

b. Social Value International: es una red de redes global centrada en el impacto social y el valor social. Sus miembros comparten un objetivo común: cambiar la forma en que la sociedad explica/mide el valor. Trabaja para incorporar principios básicos para la medición y el análisis del valor social, para refinar y compartir la práctica, y para construir un movimiento de personas afines con capacidad de influencia (<https://socialvalueint.org>)

c. SROI: modelo (elaborado 2009 por UK Cabinet Office y actualizado en 2012) para medir y cuantificar el valor social de una organización, proyecto o iniciativa (entendiendo el valor social de un modo amplio). Se focaliza en la perspectiva del cambio esperado / ocurrido para los diferentes stakeholders como resultado de las actividades realizadas. Se basa en un indicador económico (ROI) al que se incluye el concepto social, para ampliar su alcance. Su objetivo principal es valorar financieramente los impactos.

d. Impact Management Project: dinamiza a una red de organizaciones líderes en el establecimiento de estándares para coordinar esfuerzos específicos de medición y gestión del impacto, de modo que las empresas y los inversores tengan unas mismas reglas de juego. Parece que están en activo desde 2016. (<https://impactmanagementproject.com/>)

e. Global Impact Investing Network (GIIN): red de inversión dedicada a aumentar la escala y la efectividad de la inversión de impacto en todo el mundo. El GIIN construye infraestructura, desarrolla conocimiento y apoya actividades, educación e investigación que ayudan a acelerar el desarrollo de una industria de inversión de impacto coherente (<https://thegiin.org/>)

f. Global Steering Group for Impact Investment (GSG): grupo directivo global independiente que cataliza la inversión de impacto y el espíritu empresarial para beneficiar a las personas y al planeta. El GSG se estableció en agosto de 2015 como el sucesor y la incorporación del trabajo del Grupo de trabajo de inversión de impacto social establecido bajo la presidencia del Reino Unido en el Reino Unido. El GSG tiene actualmente 21 países más la UE como miembros. Presidido por Sir Ronald Cohen, el GSG reúne a líderes del mundo de las finanzas, los negocios y la filantropía (<http://gsgii.org/about-us/#aboutgsg>)

- g. London Benchmarking Group: reconocido por el DJSI (Dow Jones Sustainability Index), facilita la gestión, medición y comunicación de las actividades que las empresas y sus empleados realizan en favor de la Sociedad y el Medioambiente (solamente de los proyectos que hacen de acción social <https://www.lbg.es/es/home>)
- h. Social and Human Capital Protocol: es un marco metodológico elaborado (el primer borrador en 2018) por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) diseñado para guiar a las empresas en todo el proceso de medición, valoración y mejora de la gestión interna del capital humano y social. El marco metodológico propuesto está compuesto por cuatro etapas diferenciadas (objeto, alcance, medición y valoración y aplicación de resultados), y cada etapa cuenta con tres pasos específicos e iterativos, los cuales facilitan y acompañan a las organizaciones a realizar los avances pertinentes en el proceso de medición y valoración del impacto social (<https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>)
- i. International Association for Impact Assesmen (IAIA): asociación Internacional para la evaluación de impacto, organizada en 1980. Es una red de profesionales. Reúne a investigadores, practicantes y usuarios de diversos tipos de evaluación de impacto de todas las partes del mundo. La IAIA involucra a personas de muchas disciplinas y profesiones. Los miembros incluyen gerentes corporativos, defensores del interés público, gestores y administradores gubernamentales, consultores privados y analistas de políticas, profesores universitarios y no universitarios y sus estudiantes. La IAIA tiene miembros de más de 120 naciones y celebra conferencias y eventos anuales en todo el mundo para promover las mejores prácticas en la evaluación de impacto. (<http://www.iaia.org/about.php>)
- j. SDG Compass: no es una herramienta de medición y valoración de IS pero es relevante a la hora de valorar la contribución y el impacto de las organizaciones en la consecución de los ODS (<https://sdgcompass.org/>)
- k. Otros actores activos en el ámbito del impacto social son The Rockefeller Foundation y la Bill and Melinda Gates Foundation.
- l. Clúster de Impacto Social (Forética): es un punto de encuentro empresarial en liderazgo, conocimiento, intercambio y diálogo en materia de impactos sociales (internos y externos). Creado en 2018, el primer año se ha dedicado a analizar y profundizar en las metodologías de medición del impacto social existente en el mercado (con foco en empresa) (<https://foretica.org/proyectos-y-soluciones/cluster-de-impacto-social/>)

1.2.

Espacios de diálogo

Tal y como se señalaba en al apartado introductorio de este anexo, a lo largo del año se pusieron en marcha es-

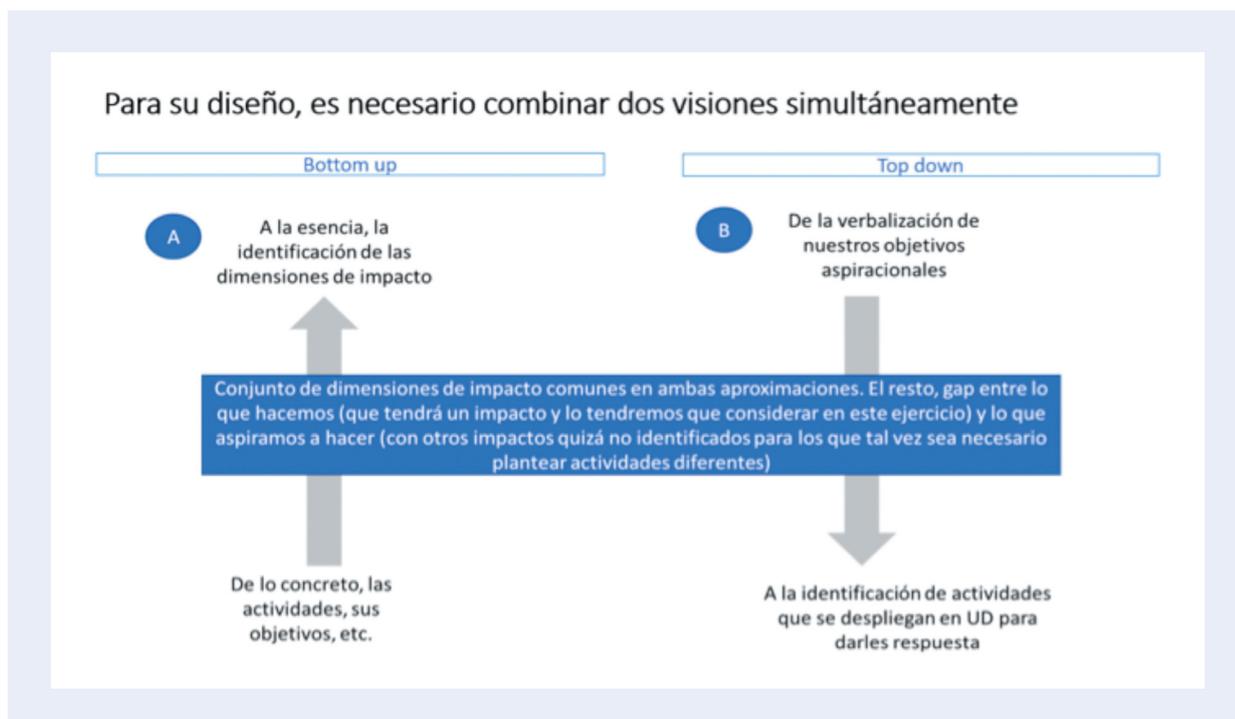


Figura 2. Visiones para construir un modelo propio de medición del impacto social de la UD

pacios de diálogo a distintos niveles al interior de la UD y con agentes externos. Dichos espacios de diálogo se configuraron en: (i) entrevistas y talleres con el equipo de Deusto Social Lab; (ii) participación en la reunión de la Comisión de Seguimiento corporativo de la UD para este proyecto; (iii) entrevistas en profundidad con un grupo de 30 profesionales de la UD; y, (iv) diálogos de contraste con agentes externos.

En el caso de los espacios de diálogo al interior de la UD, se partió de la base de que el proceso participativo para construir un modelo de medición del impacto social necesitaba ir en dos direcciones: desde las actividades que las personas que trabajan en la UD desarrollan día a día y también desde los objetivos que se plantean a nivel estratégico (véase Figura 2).

1.2.1. Entrevistas y talleres con el equipo de Deusto Social Lab

Como se señalaba anteriormente, el proyecto puso el foco en las actividades de emprendimiento de la UD. Por esa razón los primeros espacios de diálogo que se pusieron en marcha se orientaron al equipo de profesionales que trabaja en Deusto Social Lab.

Así se realizaron entrevistas a 13 personas (equipo de la Unidad de Innovación y emprendimiento y directores de Deusto Social Lab). En la tabla siguiente se recoge el deta-

lle concreto de las personas y fechas en las que se mantuvieron dichas entrevistas.

Persona	Puesto	Fecha
Garbiñe Henry	Directora Unidad Innovación y Emprendimiento. Visión global	21/03/2019
	Reflexión sobre transformaciones y procesos	07/06/2019
Mikel Korta	Responsable Innogune	01/04/2019
Nagore Ardanza	Gestora plataforma Crecer +	01/04/2019
Olatz Urquijo	Gestora económica	02/04/2019
Raúl Onaindía	Responsable Incubadora Deusto Kabi	02/04/2019
Vanesa Angulo	Equipo Innovación y Emprendimiento	02/04/2019
Janire Gordon, Roberta Vicente, Víctor Carramiñana	Equipo Innovación y Emprendimiento	11/04/2019
José Luis del Val	Director Unidad Relación con Empresas	11/04/2019
Isabel Fernández	Equipo Unidad Dual y coordinadora MDEA	16/04/2019
Jesús Riaño	Director Unidad de Empleo	30/04/2019
Irene Cuesta	Directora Unidad Formación Dual y Continua	09/05/2019.

Adicionalmente, se realizaron dos talleres de trabajo con estas personas:

Taller de trabajo (1) equipo Emprendimiento e Innovación
Celebrado el día 12 de junio
Taller de trabajo (2) equipo dirección de Deusto Social Lab
Celebrado el día 19 de junio

A continuación, se incluyen algunas imágenes correspondientes a la celebración de dichos talleres:

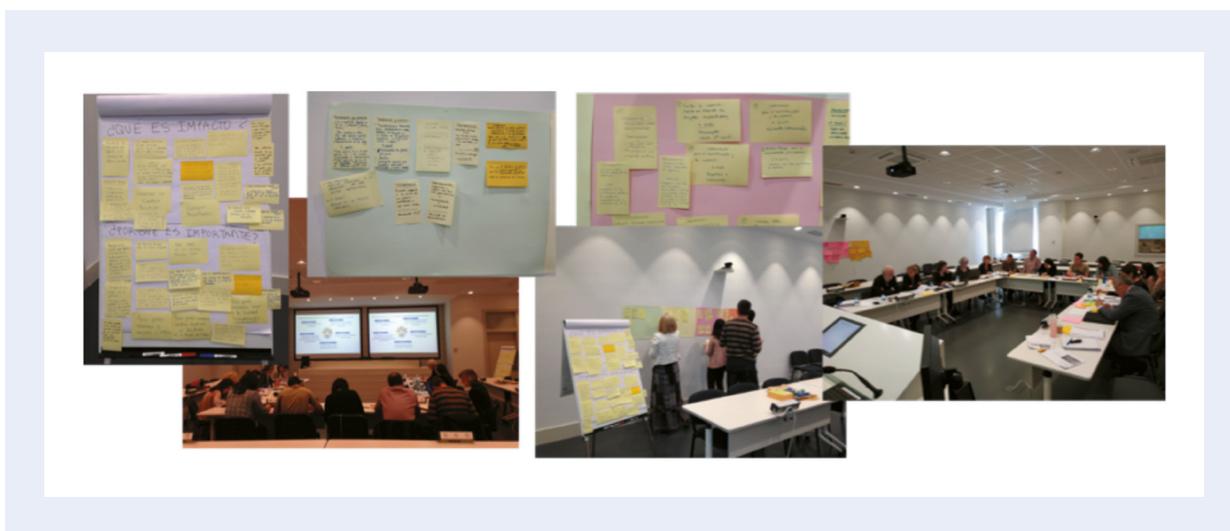


Figura 3. Equipo Unidad de Innovación y Emprendimiento

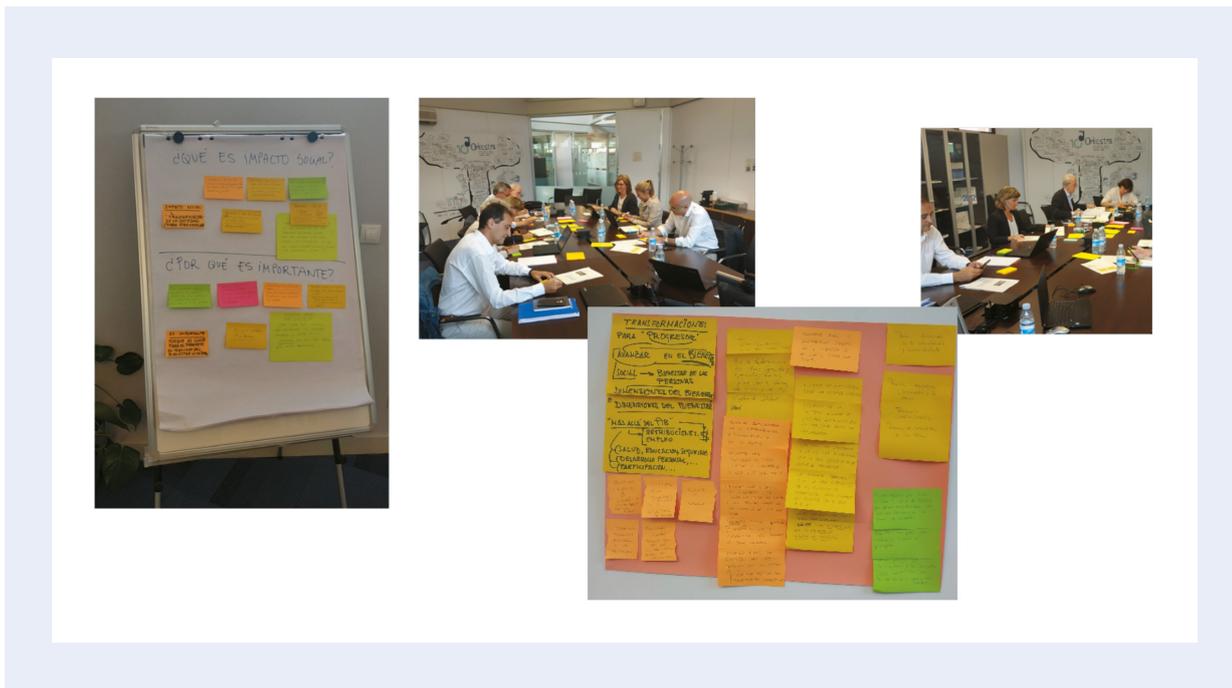


Figura 4. Equipo de dirección de Deusto Social Lab.

A continuación, se detalla con mayor profundidad el trabajo realizado en las entrevistas y talleres mencionados.

Entre los meses de marzo y mayo se realizaron estas entrevistas orientadas a entender cómo trabajan y con qué recursos cuentan las diferentes áreas del Lab (Emprendimiento e innovación; Formación dual y formación conti-

nua; Relaciones con los alumni y Relaciones con los agentes económicos y sociales). El diseño de las entrevistas se basó en un modelo de teoría del cambio desarrollado por Aragón, Aranguren e Iturrioz (2010) y en una orientación formativa a la evaluación que tiene como objetivo la reflexión y el aprendizaje (Bolívar, 1999).

Guion utilizado en las entrevistas realizadas a al equipo de Deusto Social Lab

Presentación de las investigadoras, el objetivo de la investigación, permiso para grabar la entrevista y espacio para que la persona entrevistada plantee sus dudas		
Dimensión	Pregunta de investigación	Preguntas guía
Objetivos	¿Qué objetivos tiene tu trabajo?	¿Qué objetivos tienen las actividades que realizas ahora? ¿Qué objetivos te gustaría plantearte a futuro?
Inputs	¿Con qué recursos e infraestructuras cuentas?	¿Cuántas personas trabajan contigo? ¿Con qué presupuesto cuentas? ¿De cuántas unidades se compone tu área? ¿Qué necesitarías para lograr tus objetivos de futuro?
Outputs (actividades)	¿Qué actividades desarrollas para alcanzar dichos objetivos?	Docencia Investigación Transferencia Sensibilización Otras
Resultados	¿Qué resultados tiene tu trabajo en las personas internas ? ¿De qué perfiles estamos hablando?	¿Alumnos Personal Investigador Personal Administrativo Otras
	¿Qué resultados tiene tu trabajo en las personas externas ? ¿Cuál es el mapa de tu impacto?	Empresas Administraciones públicas Asociaciones Otros agentes...
Evaluación	¿Cómo evalúas si estás teniendo esos resultados?	Indicadores que ya utilizas Otros que querías tener

Presentación de las investigadoras, el objetivo de la investigación, permiso para grabar la entrevista y espacio para que la persona entrevistada plantee sus dudas		
Dimensión	Pregunta de investigación	Preguntas guía
Impacto	¿Cómo defines impacto/ transformación social?	¿Tu trabajo, tiene un impacto social? ¿Crees que debería tenerlo? ¿Cómo definirías impacto social? ¿Están alineados tus objetivos con tu definición de impacto social?

Al finalizar la ronda de entrevistas se realizaron dos talleres; uno con el área de Emprendimiento e Innovación y el segundo con las personas responsables de cada una de las cuatro áreas de Deusto Social Lab (véase Figuras 3 y 4). El objetivo de ambos talleres, que se celebraron el 12 y el 19 de junio de 2019, fue compartir la visión global del proyecto y reflexionar sobre el impacto al que cada persona aspira desde su ámbito de actuación. Como base para la reflexión se presentó la definición de bienestar inclusivo y sostenible desarrollada que en este Informe se presenta en el apartado tercero. Como en el caso de los otros espacios de diálogo puestos en marcha a lo largo del año, el objetivo de los talleres fue también empezar a construir un lenguaje compartido alrededor del impacto social.

La reflexión conjunta realizada en los talleres permitió redefinir, ajustar y ampliar algunos de los aspectos del modelo de impacto esbozado a partir de la revisión de la literatura y también sentó las bases para el diseño del guion elaborado para las entrevistas en profundidad que se realizaron con un grupo ampliado de profesionales de la UD durante los meses de julio a septiembre de 2019.

1.2.2.

Comisión de Seguimiento Corporativa

La participación de representantes del equipo de investigación en la reunión del Comisión de Seguimiento Corporativa de la UD el día 30 de mayo de 2019, tuvo como objetivo presentar el contexto y la razón de ser del proyecto, así como los pasos a seguir. Los comentarios y preguntas que los diferentes miembros del Consejo hicieron a lo largo de la presentación sirvieron para confirmar/ ajustar la orientación del proyecto.

1.2.3.

Entrevistas en profundidad a un grupo de 26 profesionales de la UD

Uno de los resultados de la participación del equipo investigador en la reunión del Consejo de Gobierno de la UD

fue la decisión de ampliar el proceso de reflexión sobre el impacto social de la UD a personas desempeñando puestos estratégicos en la UD. Para ello se diseñó un cuestionario, que se envió con antelación a las personas entrevistadas y sirvió de guion para el desarrollo de las entrevistas. Entre los meses de julio y septiembre de 2019 se realizaron un total de 26 entrevistas con una duración aproximada de 2 horas cada una. Las entrevistas se sistematizaron primero de forma individual y después de forma conjunta en función de los grandes bloques del cuestionario (A-G) que se presenta a continuación. En la sistematización conjunta, que se realizó el día 8 de octubre de 2019, participo todo el equipo de investigación.

Cuestionario enviado a las personas entrevistadas y utilizado como guion para las entrevistas

El Impacto Social de la Universidad de Deusto y su contribución al desarrollo sostenible

Contexto

El contexto en el que vivimos hoy dibuja una realidad en permanente cambio y transformación, compleja, incierta y también llena de oportunidades. Como para otros muchos agentes, estos cambios están actuando como aceleradores de un proceso de reflexión en las Instituciones académicas a nivel global; las universidades estamos asumiendo procesos de reflexión orientados a repensar y redefinir el papel y el valor que proporcionamos a nuestros grupos de interés, en particular, y a la sociedad en general. Ello hace necesario encontrar herramientas que puedan capturar y medir el impacto social de nuestras actividades.

Asumimos este reto, conscientes de la importancia de disponer de un instrumento estratégico que permita conocer el alcance global del impacto social de nuestra actividad y su contribución al progreso económico y social. Como tal ha quedado reflejado en el marco estratégico que regirá los próximos cuatro años de la Institución «Personas que transforman el mundo».

Es en este contexto en el que se encuadra el proyecto «Modelo de Impacto Social de la Universidad de Deusto» concebido para dar respuesta a la línea estratégica L18 «Evaluar el impacto social de la universidad y su contribución al desarrollo sostenible» de la mencionada Iniciativa Deusto 2022. Este proyecto tiene como objetivo principal

el desarrollo del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto con una perspectiva global, de tal manera que fruto de su aplicación se pueda conocer el peso específico de la actividad desarrollada por la Universidad de Deusto en la sociedad y medir su contribución al desarrollo económico y social del territorio.

Con todo lo anterior, aspiramos a construir juntos este modelo desarrollando un proceso compartido de reflexión. Nos gustaría poder desarrollar una **entrevista**, de una **duración máxima de dos horas**, en la que abordar las siguientes cuestiones, que se detallan a continuación a efectos de facilitar su reflexión previa:

A. Motivación y utilidad del desarrollo del proyecto

1. ¿Qué es para usted el impacto social en una universidad?
2. ¿Cuáles cree que deben ser las principales motivaciones que guíen el desarrollo de este proyecto?

Ejemplos: Crear un nuevo lenguaje interno común que permita la cohesión interna y la diferenciación en el exterior, disponer una herramienta de gestión estratégica, conocer la contribución real de la UD y constatar las transformaciones que impulsa, servir como instrumento de rendición de cuentas, apoyar la captación de recursos/ financiación, a efectos de comunicación, herramienta de aprendizaje-mejora interna, etc.

B. Visión global

La Universidad de Deusto se caracteriza desde su creación por un marcado carácter social: el proyecto universitario está al servicio de las personas y de la sociedad y aspira a transformar el mundo a través de las personas.

3. ¿Cuáles serían para usted las principales transformaciones a las que la UD debe contribuir?
4. ¿Qué entiende usted por bienestar de una sociedad?
5. Entiende que estas transformaciones tendrían que apuntar a lograr / desarrollar / ampliar/ el bienestar de una sociedad?
6. En base a su conocimiento y experiencia, ¿Cómo cree que está trabajando la UD –en términos de actividades desarrolladas, servicios ofrecidos, etc.– para que las personas se conviertan en agentes transformadores de nuestra sociedad?
7. Específicamente en el contexto de esta reflexión (referido dicho contexto al momento actual, a las tendencias globales, a las características territoriales, etc...), ¿Cree que la UD debería aspirar a acompañar a las personas a lo largo de la vida?

8. En esta reflexión sobre el bienestar y el rol de las personas en la transformación de una sociedad, ¿Qué elementos del contexto cree usted que son más determinantes en el rol que debe jugar la UD? ¿En qué medida estos elementos del contexto deben responder a una visión compartida con los principales stakeholders de la UD?

C. Enfoque-proceso de trabajo

El enfoque de trabajo se sustenta en la generación de espacios de diálogo y reflexión para desarrollar una visión compartida sobre su modelo de impacto en la sociedad.

9. Desde su perspectiva, ¿qué espacios de reflexión entiende que deben ser puestos en marcha?
10. ¿Quiénes deberían participar en dichos espacios?
11. ¿Le resultaría interesante continuar participando / seguir vinculado con este proceso?

D. Áreas de actividad de la Universidad

La Universidad de Deusto busca la excelencia en la investigación y en la docencia. Pretende la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad.

En este contexto, considerando las tres misiones de la universidad, reflexione sobre las principales contribuciones de la UD en términos del impacto social en cada una de ellas.

12. Procesos de aprendizaje: Formación y valores: ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades de formación? Indique por favor un máximo de tres.
13. Actividades de investigación y transferencia: ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades de investigación y transferencia? Indique por favor un máximo de tres.
14. Contribución al progreso económico y social: ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD en términos de progreso económico y social? Indique por favor un máximo de tres.
15. Emprendimiento-Intraemprendimiento: ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades impulsadas en el área de emprendimiento-intraemprendimiento? Indique por favor un máximo de tres.
16. Empleo: ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades impulsadas en el área de empleo? Indique por favor un máximo de tres.

17. **Red Alumni:** ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades impulsadas en relación con la Red Alumni? Indique por favor un máximo de tres.

18. **Actividades de carácter social:** ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades de carácter social? Indique por favor un máximo de tres.

19. **Actividades de debate y reflexión:** ¿Cuáles cree que son las principales contribuciones de la UD derivadas de las actividades de debate y reflexión desarrolladas? Indique por favor un máximo de tres.

20. ¿Identifica usted alguna otra actividad que considera relevante y que no se haya mencionado anteriormente? En caso afirmativo, indíquelas por favor junto con sus tres contribuciones principales.

21. El proyecto «Modelo de Impacto Social de la Universidad de Deusto» se va a desarrollar a lo largo del horizonte estratégico 2022. Dado que las diferentes actividades tendrán impactos y aspiraciones transformacionales diferentes, deben ser analizadas de manera separada (siempre en el marco de un modelo conceptual común).

En este sentido, ¿podría priorizarlas en función de su interés? Otorgue a cada actividad una prioridad, siendo 1 su máxima prioridad y 10 la mínima.

Actividad	Prioridad
Procesos de aprendizaje: Formación y valores	
Investigación y transferencia	
Contribución al progreso económico y social	
Emprendimiento-intraemprendimiento	
Empleo	
Red Alumni	
Actividades de carácter social	
Actividades de debate y reflexión	
Otras (especificar)	

E. Medición del impacto social

22. ¿Cree usted que el impacto social debería expresarse en términos cuantitativos, cualitativos o ambos?

23. ¿Cree usted que el impacto social de la UD debería expresarse en un indicador sintético o cree por el contrario que es necesario disponer de una batería de indicadores?

24. ¿Dispone de indicadores de medición del impacto social en su área de responsabilidad? Indique por favor algunos ejemplos.

25. ¿Existe algún ámbito para el que hasta el momento no disponga de indicadores de impacto, pero si deba considerarlos en el futuro? ¿Cuáles?

26. ¿Cree usted que debería incorporarse la medición del impacto social en los modelos de evaluación del desempeño de las personas que trabajan en la UD?

F. Emprendimiento e Innovación como foco inicial

El inicio de este proyecto cuenta con la Fundación BBK como aliado. Esto ha favorecido que durante 2019 se decida poner el foco en el impacto social de las actividades de innovación y emprendimiento.

27. ¿Qué características entiende que debe tener una universidad que quiera ser emprendedora? ¿Cree que la UD tiene las características mencionadas? Sí/ No. Por qué.

28. ¿Sobre qué colectivos debería la UD focalizar sus esfuerzos en este ámbito?

Algunos ejemplos: Estudiantes (grado y/o posgrado, por rama de conocimiento, por curso, en general), egresados, colectivo docente, colectivo investigador, colectivo de personal de administración y gestión, otros.

29. Específicamente, en relación con el emprendimiento: ¿Cuáles serían para usted los principales indicadores de impacto de la UD?

G. Otras cuestiones de interés

30. ¿Qué factores pueden favorecer el desarrollo del modelo de impacto social de la UD?

31. ¿Qué factores pueden actuar como barreras para dificultar el desarrollo e implantación del modelo de impacto social de la UD?

32. Indique por favor cualquier otro comentario, observación o reflexión que le gustaría compartir y que no hubiera quedado recogido en las cuestiones anteriores.

El resultado de la sistematización de las entrevistas aparece en diversos apartados de este informe, en los diferentes recuadros que se han ido introduciendo en cada uno de los apartados en los que aplica en esta primera fase del proyecto.

1.2.4. Diálogos de contraste

El día 21 de noviembre se celebró un encuentro con agentes externos en el que participaron un total de 83 personas,

entre ellas profesionales de la UD, representantes de las administraciones públicas, de empresas, del tercer sector, así como personas emprendedoras y estudiantes.

El encuentro dio inicio con dos coloquios en los que se reflexionó sobre el impacto social de la universidad y el impacto social de la universidad a través del emprendimiento. A los coloquios, que sirvieron de inspiración para el diálogo que se desarrolló en las mesas de trabajo después, siguieron dos dinámicas de trabajo. Las personas participantes se distribuyeron en mesas de trabajo. En cada mesa había una persona de la UD jugando el rol de coordinadora. Estas personas se seleccionaron en función del interés manifestado en el proyecto cuando se les entrevistó en la fase previa del proyecto.

Dinámicas empleadas:

Dinámica 1. Visión general del impacto social de la universidad

P1. ¿Cómo visualizas la contribución de la Universidad en términos de impacto social?

P2. Después de revisar la síntesis de las actividades de la Universidad, responde por favor a las preguntas de la otra página.

1. Procesos de aprendizaje	Conjunto de actividades docentes y de aprendizaje a todos los niveles (grados, postgrado continua, etc.)
2. Investigación y transferencia	Conjunto de actividades de investigación realizadas por diferentes equipos y personas de ámbitos del conocimiento y bajo diferentes formas (artículos, proyectos, contratos, etc.). La transferencia referida a los mecanismos donde se comparte el conocimiento generado en la que la investigación se haga en colaboración /cooperación, la transferencia es más c
3. Emprendimiento e innovación	Conjunto de actividades de aprendizaje, de sensibilización, orientadas a desarrollar las competencias emprendedoras e innovadoras en las personas. En torno a estas actividades se va generando agentes, en función del objetivo de cada una.
4. Empleo y Alumni	Conjunto de actividades focalizadas tanto en la orientación al alumnado como en facilitar el acceso al mundo laboral. En definitiva, en contribuir al desarrollo personal y profesional con los egresados a lo largo de su vida.
5. Actividades de carácter social	Conjunto de actividades culturales, deportivas, de solidaridad y de fe que la Universidad ofrece a la Comunidad Universitaria
6. Actividades de debate y reflexión	Conjunto de actividades destinadas a facilitar la reflexión colectiva y discusión abierta sobre cuestiones de interés social.

P.21. ¿Puedes priorizar el impacto social de las siguientes actividades? En una escala 1-5, siendo 1= Muy poco impacto; 5= Impacto muy elevado.

P.22. ¿Cuáles son los motivos de la valoración precedente?

P.23. ¿Cuáles son las principales contribuciones sociales de la Universidad por cada actividad?

P.24. Si alguna actividad que consideres relevante no está incluida, ¿la indicas por favor?

Actividades UD	Impacto Escala 1-5	¿Motivos?	¿Principales contribuciones sociales de la Universidad?
1. Procesos de aprendizaje			
3. Emprendimiento e innovación			
5. Actividades de carácter social			

P2. Después de revisar la síntesis de las actividades de la Universidad, responde por favor a las preguntas de la otra página.

1. Procesos de aprendizaje	Conjunto de actividades docentes y de aprendizaje a todos los niveles (grados, postgrado continua, etc.)
2. Investigación y transferencia	Conjunto de actividades de investigación realizadas por diferentes equipos y personas de ámbitos del conocimiento y bajo diferentes formas (artículos, proyectos, contratos, etc.). La transferencia referida a los mecanismos donde se comparte el conocimiento generado en la que la investigación se haga en colaboración /cooperación, la transferencia es más c
3. Emprendimiento e innovación	Conjunto de actividades de aprendizaje, de sensibilización, orientadas a desarrollar las competencias emprendedoras e innovadoras en las personas. En torno a estas actividades se va generando agentes, en función del objetivo de cada una.
4. Empleo y Alumni	Conjunto de actividades focalizadas tanto en la orientación al alumnado como en facilitar el acceso al mundo laboral. En definitiva, en contribuir al desarrollo personal y profesional con los egresados a lo largo de su vida.
5. Actividades de carácter social	Conjunto de actividades culturales, deportivas, de solidaridad y de fe que la Universidad ofrece a la Comunidad Universitaria
6. Actividades de debate y reflexión	Conjunto de actividades destinadas a facilitar la reflexión colectiva y discusión abierta sobre cuestiones de interés social.

P.21 ¿Puedes priorizar el impacto social de las siguientes actividades? En una escala 1-5, siendo 1= Muy poco impacto; 5= Impacto muy elevado.

P.22. ¿Cuáles son los motivos de la valoración precedente?

P.23 ¿Cuáles son las principales contribuciones sociales de la Universidad por cada actividad?

P.24 Si alguna actividad que consideres relevante no está incluida, ¿la indicas por favor?

Actividades UD	Impacto Escala 1-5	¿Motivos?	¿Principales contribuciones sociales de la Universidad?
1. Investigación y transferencia			
3. Empleo y Alumni			
5. Actividades de debate y reflexión			

Dinámica 2. Visión general del impacto social de la universidad

TRANSFORMACIÓN	DEFINICIÓN
Fomento de una cultura emprendedora e innovadora	La Universidad de Deusto busca que las personas PERCIBAN la OPORTUNIDAD para su desarrollo. Para que las personas sean más proclives a emprender se debe trabajar para que tomen conciencia de la oportunidad y tanto estén más abiertas a la consideración de esta actitud como algo clave y esencial en su futuro.
Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación	La Universidad de Deusto busca que las personas SE SIENTAN CAPACES de llevar a cabo sus ideas. Para ello, identifican aprendizajes para que les permitan dotarse de las herramientas necesarias para proponer y diseñar soluciones a los retos de h emprendimiento. La percepción de la propia capacidad, unido al deseo de comportarse como emprendedor, sitúan a la persona ante las oportunidades del entorno.
Creación de proyectos y empresas	La Universidad de Deusto busca que las personas IDENTIFIQUEN ideas y las CONVIERTAN en proyectos reales con PROYECTOS . Una vez la persona desarrolla un perfil emprendedor, se percibe capaz y desea acometer nuevos proyectos . Cuando se encuentra favorable el entorno, es cuando se pone en acción: se comporta como un emprendedor convencido . Resulta relevante apuntar que la aspiración de la UD pasa por conseguir un desarrollo "sepan hacer" sino que se dice "hacemos". Así, el objetivo del emprendedor debe ser el hacer algo con sentido, con propósito, hacer algo . Por ello, las características de la actividad emprendida / intraemprendida resultarán un elemento diferencial.
Cogeneración de conocimiento transformador	La Universidad de Deusto busca APORTAR soluciones a retos sociales para FAVORECER una mejoría de transformación. Para ello se deben comprender los cambios que se están dando en nuestra sociedad y ser capaz de identificar y representar soluciones innovadoras a través de la cocreación y la investigación en acción.
Coordinación de redes y activación de capacidad de influencia	La Universidad de Deusto busca ESTABLECER interrelaciones y generar VINCULOS entre todos aquellos actores de la actividad emprendedora. Para ello, se deben sentir involucrados en la construcción una UD emprendedora e innovadora. Movilizar agentes y tejer conexiones entre actores del elemento clave que debe coadyuvar en la construcción una UD emprendedora e innovadora.
Generación de actividad económica y empleo	La Universidad de Deusto, como consecuencia del desarrollo e impulso del emprendimiento y la innovación, contribuye a generar riqueza y empleo regional.

P.1A. Después de compartir las seis transformaciones y reflexionar cada participante, ¿cuáles son las de mayor consenso?

P.1B. ¿Puedes indicar los motivos?

P.1C. ¿En qué actividades debería focalizarse la universidad para lograr una mayor contribución social desde el emprendimiento?

P.1D. ¿Cómo pueden medirse las contribuciones?

TRANSFORMACIÓN	¿Motivos?	¿Actividades en las que focalizarse?	¿Cómo medir las contribuciones?
Fomento de una cultura emprendedora e innovadora			
Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento e innovación			
Creación de proyectos y empresas			
Cogeneración de conocimiento transformador			

Con carácter general, las conclusiones de la jornada pueden sintetizarse como sigue:

- El concepto de impacto social se vincula a los cambios acaecidos en los últimos años, a su velocidad y profundidad. Ahora está en las agendas de prácticamente todas las organizaciones y a nivel global. La agenda 2030 ha ayudado mucho, si bien es importante tener una mirada local propia.
- Sin embargo, el impacto social es mucho más que un simple acto de comunicación y las organizaciones que no trabajen desde esta perspectiva tendrán un futuro complicado (entre otros, para la captación de profesionales, que cada vez valoran más lo que las organizaciones hacen por la sociedad a la hora de

tomar decisiones de sumarse a un proyecto empresarial concreto).

- En este contexto, la sociedad ubica a la universidad como un actor relevante, para el que el impacto de su actividad es una característica intrínseca a su propio ser. Debe reflexionarse para su comprensión (del IS de la Universidad) en el propósito (para que) y en el beneficiario (para quién) de cada actividad.
- Todas sus actividades deben estar orientadas al bienestar, a contribuir a sociedades inclusivas, justas, equitativas.
- Destaca como generadora de impacto social, de entre todas las actividades desplegadas por la universidad, en primer lugar, los procesos de aprendizaje (formación). En todos los casos se destaca la importancia de la formación no solamente en competencias técnicas sino en competencias soft, valores y pensamiento crítico. Aquí se resalta la figura fundamental del personal docente, así como la transversalización de la formación en valores y que exista también formación en temas de impacto social para contribuir a que los estudiantes tengan otra mirada de la realidad. Una vez el alumnado pasa a ser alumni, resulta fundamental mantener y estrechar las conexiones

En segundo lugar, se sitúa la investigación y transferencia. Se sugiere la búsqueda de una mayor alineación con la docencia y hacerse más visible, buscar la colaboración entre diferentes disciplinas (aprovechar las capacidades de la universidad) para poder abordar mejor los retos sociales.

En concreto, con el foco en las actividades de emprendimiento e innovación, las transformaciones que más unanimidad suscitan son:

- Fomento de una cultura emprendedora e innovadora: Se considera fundamental el trabajo en este ámbito incluso desde edades tempranas y a través de múltiples actividades. No referida solo a emprender en una empresa, sino cultivar la innovación para otros empleos incluso para el proyecto de vida personal.
- Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación: aprender haciendo, mezclando alumnado de diferentes facultades, fomentando la conciencia social y la implicación en proyectos.

Seguidas de manera equitativa por:

- Cogeneración de conocimiento transformador: Emprendimiento también dentro de la Universidad y de las organizaciones: para ello es necesario romper silos entre departamentos / áreas de conocimiento e

investigación. Trabajar desde la perspectiva de sumar conocimiento práctico al conocimiento teórico, que sea transferible a necesidades y retos sociales. El conocimiento debe ser transformador.

- Cocreación de redes y activación de capacidad de influencia: acompañar a la persona emprendedora en su proceso, facilitar espacios y momentos para la conexión entre personas, el intercambio de experiencias de éxito, pero también de fracaso.

Valorándose en general con menor importancia respecto al impacto las dos restantes:

- Creación de proyectos y empresas: se visualiza a otros agentes en este rol, por esto no se considera como nuclear.
- Generación de actividad económica y empleo. Se entiende como resultado, no como fin en sí mismo. Se matiza empleo «de calidad».

1.2.5.

Aplicación del modelo de medición de impacto social de la UD en el área de emprendimiento e innovación de Deusto Social Lab

El detalle metodológico correspondiente a este apartado se encuentra recogido en el Anexo II.

Anexo II. Metodología e hipótesis empleadas en el cálculo del Impacto Económico

Metodología input-output

A lo largo de este apartado se describe la metodología empleada en la estimación del impacto económico derivado de la actividad que, en materia de emprendimiento e innovación, ha desplegado la Universidad de Deusto durante los años 2015-2018.

Esta metodología permite estimar la riqueza generada en un país o región por el desarrollo de una actividad económica (en este caso, la referida anteriormente) durante un período de tiempo determinado (en este caso, circunscrito a los cuatro años relativos al horizonte estratégico anterior). Este impacto se mide, básicamente, a través de los agregados macroeconómicos PIB y empleo, que a su vez generan retornos a la Hacienda Pública, también recogidos.

Mediante la identificación de los diferentes agentes que realizan un gasto en la economía local (en este caso, regional, Comunidad Autónoma Vasca), su análisis y clasificación sectorial y a través del empleo de las tablas input-output de la economía vasca se obtiene el impacto económico derivado de la actividad de emprendimiento e innovación de la UD y estructurado en tres grupos: impactos directos, impactos indirectos e impactos inducidos.

Impactos directos, indirectos e inducidos

Dado que la metodología permite desglosar el efecto o impacto total en la economía en tres tipos de impactos diferentes, se considera oportuno realizar una breve definición conceptual de cada uno de ellos:

- Impacto directo: es aquél que se deriva del gasto realizado por los diferentes agentes económicos relacionados con la actividad objeto de estudio, y que se produce por su propia existencia (esto es, si la Universidad de Deusto no realizase actividad alguna en materia de innovación y emprendimiento de la UD este gasto no se hubiera desembolsado). Así, este gasto supone un incremento de la demanda de determinados sectores de actividad, con lo que resulta fundamental definir

tanto los límites de la actividad económica contemplada como los agentes que conforman la cadena de desembolsos económicos sucesivos, con la finalidad de evitar duplicidades en el cálculo de dicho gasto.

- Impacto indirecto: Los sectores de actividad que reciben directamente el incremento de demanda anterior a su vez generan efectos en otros sectores de actividad: el impacto indirecto es, por lo tanto, el efecto generado a través de los incrementos en los consumos intermedios de las empresas a sus proveedores, produciéndose sucesivas rondas de efectos en cadena, propagados por las interrelaciones económicas originalmente afectadas y el resto de los sectores económicos.
- Impacto inducido: es el efecto producido como consecuencia del incremento de renta en los hogares que genera la actividad económica provocada por los efectos anteriores. Esta interacción en cadena de efectos es denominada el multiplicador de la renta. Por lo tanto, el impacto inducido permite cuantificar económicamente el efecto generado en las economías domésticas a largo plazo como consecuencia del aumento que se produce en sus rentas de trabajo y de capital.

Así, el impacto económico total será el resultado de la adición de los impactos directos, indirectos e inducidos, y como tal se presentan los resultados en el Informe. Para el cálculo de los diferentes multiplicadores necesarios para llegar a estimar dichos impactos, se ha optado por la metodología input-output, ya que es el método más extendido en cuanto a su aplicación, (si bien como cualquier otra, tiene sus limitaciones) además de que permite ofrecer la información con un nivel de desagregación que, a efectos de este estudio, resulta de interés.

Principales componentes y secuencia de actividades para la estimación del impacto económico

Como se ha indicado en el apartado anterior, se parte de la identificación y análisis del gasto realizado por los dife-

rentes agentes involucrados en el desarrollo de las actividades de emprendimiento e innovación de la Universidad de Deusto.

1) Identificación de agentes

En este primer ejercicio, el foco se ha puesto en tres agentes concretos:

- La propia Universidad, específicamente considerando el presupuesto de la Dirección de Innovación y Emprendimiento de Deusto Social Lab (DIE) de la Universidad de Deusto. La Universidad de Deusto ha venido realizando diferentes actuaciones de impulso al emprendimiento e innovación a través de las propias Facultades, si bien en este primer ejercicio el análisis se circunscribe a la actividad impulsada por la mencionada DIE.
- Las personas emprendedoras a las que se les ha acompañado en las diferentes incubadoras de la Universidad, tanto en DeustoKabi (Bilbao) como en Innogune (San Sebastián).
- El alumnado que ha participado en algunos de los programas ofrecidos en este ámbito. De manera específica, se han analizado en este ejercicio de estimación de impacto económico los participantes en:
 - El Programa de emprendimiento juvenil, en sus dos ediciones, 2017 y 2018
 - El Máster Dual de Emprendimiento en Acción, en sus dos ediciones de 2017/18 y 2019/19
 - Deusto Start II en sus ediciones de 2017 y 2018

- Deusto Start I, para todo el periodo comprendido entre el 2015 y 2018

2) Identificación de gasto por agente. Análisis sectorial y geográfico del mismo

El análisis del gasto de los diferentes agentes debe realizarse desde la perspectiva de su asignación sectorial y geográfica.

- En cuanto al análisis sectorial, en este caso, se emplea la clasificación sectorial CNAE-2009 a doble dígito. Tal y como queda recogido en el Instituto Nacional de Estadística, esta clasificación es la *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* resultante del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007, y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento de aprobación de la NACE Rev.2 y sustituye a la CNAE-93 Rev.1. Su objetivo es establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas que pueda ser utilizado tanto para favorecer la implementación de estadísticas nacionales que puedan ser diferenciadas de acuerdo con las actividades establecidas, como para clasificar unidades estadísticas y entidades según la actividad económica ejercida.

Así, se han empleado como orígenes de datos:

- Los presupuestos de gasto de la Dirección de Innovación y Emprendimiento, extraídos de la contabilidad de la universidad y referidos al consumo en bienes y servicios corrientes para el desempeño de su actividad.
- De manera específica al como gasto de la propia Universidad, se ha considerado el gasto correspondiente al consumo que realiza el equipo de personas que

Participantes residentes en la CAPV		Participantes residentes fuera de la CAPV	
Gasto total	420,62 €/mes	Gasto total	851,12 €/mes
Alojamiento	167,45 €/mes	Alojamiento	401,33 €/mes
Transporte	63,35 €/mes	Transporte	122,13 €/mes
Alimentación & bebida	70,89 €/mes	Alimentación & bebida	120,33 €/mes
Bares & restaurantes	55,98 €/mes	Bares & restaurantes	97,33 €/mes
Reprografía	12,28 €/mes	Reprografía	11 €/mes
Actividades culturales	16,28 €/mes	Actividades culturales	33 €/mes
Actividades ocio/deporte	33,85 €/mes	Actividades ocio/deporte	66 €/mes

conforman el equipo de la Dirección de Innovación y Emprendimiento. En el caso de los gastos de Sueldos y Salarios, se ha considerado que los ingresos percibidos por el personal son destinados a distintos sectores de actividad a partir de los presupuestos familiares de los hogares vascos publicado por EUSTAT. En concreto, en base a las estadísticas de gasto total (miles de euros), gastos medios (euros) y distribución porcentual el gasto de la C.A. de Euskadi (a 2 y 3 dígitos ECOICOP/EGF) elaborados por EUSTAT.

– Para el caso de las personas que han cursado alguno de los mencionados programas, su gasto se ha asignado:

- Sectorialmente en función de la información extraída de las encuestas que se les han realizado. En el gráfico siguiente se pueden apreciar los dos perfiles de gasto identificados en función de la residencia de los participantes (dentro o fuera de la CAPV)

- Adicionalmente, se ha considerado tanto duración de los diferentes programas en los que han participado (para poder aplicar correctamente dichos perfiles mensuales) y los años en los que estos han tenido lugar. Se ha realizado la siguiente distribución:

Total alumnado analizado 2015-2018			Hipótesis de reparto anual de alumnado por programa			
Duración	Programa	Total global	2015	2016	2017	2018
2 meses (Octubre/Noviembre)	DSI (curso 14/15, 15/16, 17/18, 18)	98	24,5	24,5	24,5	24,5
1 mes (Mayo)	DSII (2017 y 2018)	28	0	0	14	14
9 meses	MDEA (Curso 17/18 y 18/19)	29	0	0	14,5	14,5
3 meses (Octubre, Noviembre, Diciembre)	Emprendimiento juvenil (2017 y 2018)	47	0	0	23,5	23,5
		202	24,5	24,5	76,5	76,5

- Igualmente se ha distribuido la muestra en función de la residencia atendiendo a los resultados obtenidos de la encuesta que indican que el alumnado residente en la CAPV es el 72% del total y el residente fuera de la CAPV el 28% restante.

2015 y 2016	
Total alumnos	24,5
Alumnos CAPV	17,64
Alumnos NO CAPV	6,86

2017 y 2018	
Total alumnos	76,5
DSI (curso 14/15, 15/16, 17/18, 18)	24,5
CAPV	17,64
No CAPV	6,86
DSII (2017 y 2018)	14
CAPV	10,08
No CAPV	3,92
MDEA (Curso 17/18 y 18/19)	14,5
CAPV	10,44
No CAPV	4,06
Emprendimiento juvenil (2017 y 2018)	23,5
CAPV	16,92
No CAPV	6,58

- Para el caso de las personas emprendedoras que han constituido empresa y se han ubicado en alguna de las dos incubadoras de la Universidad de Deusto, su gasto se ha asignado igualmente de manera sectorial en función de la información extraída del proceso de encuestación realizado. Esta asignación ha considerado las siguientes variables:
 - La información de gasto total recabada en el proceso de encuestación (referida al gasto total desde la constitución de la empresa).
 - La hipótesis de asignación anual elaborada tomando como dato la vida media de las empresas activas extraída de la encuesta (5,2 años a la fecha de realización del proceso de encuestación).
 - La asignación del gasto geográficamente a la CAPV, tomando como base el dato recogido en dicho proceso de encuestación y que recoge que el 67% del gasto de estas empresas se ha realizado en la CAPV.
 - La asignación del gasto por empresa, tomando como base el colectivo de empresas que han facilitado dicha información.
 - Posteriormente se ha aplicado dicho perfil individual al conjunto de empresas que han estado incubadas en Deusto Kabi e Innogune en los años considerados.
- En todos los casos anteriores, y como se ha mencionado en cada caso, se ha realizado un análisis desde la perspectiva del destino del gasto, considerando en el estudio todos aquellos gastos que se han realizado exclusivamente en la CAPV. Ello deriva del alcance geográfico del presente ejercicio, circunscrito a nivel regional.

3) Aplicación de las tablas Input-Output de la economía vasca

Las Tablas Input-Output de la economía publicadas por los organismos oficiales de estadística permiten traducir este gasto directo en términos de impacto en PIB, mantenimiento de empleo y retornos para la Hacienda Pública. Este cálculo de impacto se realiza en base a multiplicadores específicos de cada sector y agregado macroeconómico. La herramienta cuantitativa que se utiliza es el modelo input-output, que analiza las relaciones intersectoriales de la economía.

Para el cálculo del impacto económico de la actividad realizada entre los años 2015-2018 en materia de innovación y emprendimiento con el alcance detallado al inicio del presente anexo por la Universidad de Deusto se han utilizado las Tablas Input-Output de la CAPV del año 2016 publicadas por el Eustat-Instituto Vasco de Estadística, últimas publicadas por dicho organismo estadístico.

Algunas consideraciones al respecto:

- Al considerar como gasto de la Universidad de Deusto el que ésta desembolsa tanto en actividad corriente como en sueldos y salarios, el impacto en términos de empleo que se obtiene a través de las tablas no incluye a la plantilla de la Dirección de Innovación y Emprendimiento, razón por la cual ésta es adicionada para obtener el indicador de empleos mantenidos. Como tal se recoge en el Informe.
- La visión de impacto económico es una visión de carácter anual. Por ello, se presenta la visión de impacto económico para los años 2015 y 2018, como años representativos del inicio y final del periodo estratégico anterior analizado.
- Dada la naturaleza de esta metodología, no se han considerado los movimientos contables que no suponen un desembolso real de dinero (por ejemplo, amortización, provisiones)
- Para las partidas de gasto correspondientes a gastos generales de suministros, se ha realizado una aproximación tomando los datos globales de gasto de la UD y prorrateando por metro cuadrado.
- Al partir del gasto efectivo desarrollado, este modelo no tiene en cuenta el coste de oportunidad derivado de la inversión realizada por los agentes relacionados con la organización y desarrollo de la actividad de la Universidad de Deusto en otra actividad diferente.

A continuación se recoge el detalle de los cuestionarios empleados para la obtención de información en los dos colectivos mencionados.

Procesos de encuestación realizados: Cuestionarios empleados

Personas que han pasado por programas de capacitación específica en materia de innovación y emprendimiento

Cuestionario a participantes en programas de formación en emprendimiento e innovación

El presente cuestionario se enmarca en el proyecto que la Universidad de Deusto está realizando en colaboración con la Fundación bancaria BBK sobre el impacto social a través de las actividades de emprendimiento e innovación. Te agradeceríamos que respondieras a las siguientes preguntas. Los datos que nos facilites serán tratados en todo momento como información de carácter confidencial y su uso se circunscribe exclusivamente al marco del

presente estudio. ¡Muchas gracias de antemano por tu colaboración!

1. **Sexo:** Hombre Mujer

2. **Edad:** _____

3. **Nacionalidad:** _____

4. **Lugar de residencia habitual:** _____

5. **Nivel de estudios:**

- Grado Doctorado
 Doble grado Otros (especificar) _____
 Máster

6. **Conocimiento de idiomas: Indique por favor su conocimiento (nivel básico, intermedio o avanzado)**

- Euskera Inglés
 Básico Básico
 Intermedio Intermedio
 Avanzado Avanzado
- Francés Alemán
 Básico Básico
 Intermedio Intermedio
 Avanzado Avanzado
- Otros (especificar) _____
 Básico
 Intermedio
 Avanzado

7. **Mi Ocupación actual es (marca todas las que aplique)**

- Ocupado por cuenta ajena
 Ocupado por cuenta propia
 En desempleo
 Inactivo
 Estudiante
 Compagino estudios con trabajo

7. **Años de experiencia laboral:** _____

8. **¿Ha emprendido en alguna ocasión por cuenta propia?**

- Sí No

9. **¿Conoces a alguien cercano que sea emprendedor-familia, amigos, etc.?**

- Sí No

10. **He participado en los siguientes programas de la Universidad de Deusto (marcar todas las que apliquen)**

- Deusto Start I
 Deusto Start II
 Máster Dual de Emprendimiento en Acción
 Programa de Emprendimiento Juvenil

11. **¿Podrías indicarnos las razones por las que te decidiste a cursar un programa de formación /capacitación en emprendimiento e innovación?** Valora del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor. Indique N/A si no le aplica como criterio:

	N/A	1	2	3	4	5
Tengo una idea y me gustaría desarrollarla (es mi opción de desarrollo profesional)						
Para aumentar mis competencias en innovación y emprendimiento (en general)						
Para aumentar mis competencias en innovación y emprendimiento (y poder desarrollar proyectos de Intraemprendimiento en mi organización)						
Como mejora para mi empleabilidad futura						
Otras (indicar) _____						

12. **¿Podrías indicarnos la (s) motivación (es) para la elección de la Universidad de Deusto como lugar de formación en emprendimiento?** Valora del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor. Indique N/A si no le aplica como criterio.

	N/A	1	2	3	4	5
Prestigio de la Universidad						
Orientación de la Universidad al servicio a la sociedad						
Calidad de los programas formativos y de los docentes						
Proyección personal y profesional						
Programas especializados / diferenciales en emprendimiento e innovación						
Network						
Recomendación de terceros						
Cercanía						
Otros (especificar) _____						

13. ¿Podrías indicar, de manera aproximada, el gasto mensual (en €) que has realizado en la Comunidad Autónoma del País Vasco como consecuencia de tu asistencia a los cursos-programas de formación que has cursado en la Universidad de Deusto?

	€ CAPV
Gasto mensual en alojamiento (en euros)	
Gasto mensual en transporte (medios de transporte público y/o privado –Kms, peajes, taxi) (en euros)	
Gasto mensual en alimentación y bebida en tiendas (en euros)	
Gasto mensual en bares y restaurantes (en euros)	
Gasto mensual en reprografía (en euros)	
Gasto mensual en actividades culturales (en euros)	
Gasto mensual en actividades de ocio / deportivas (en euros)	
Otros gastos_ Especificar _____	

15. Tras haber realizado el curso-programa de formación en emprendimiento e innovación.... (indica tu grado de acuerdo o en desacuerdo):

	N/A	1	2	3	4	5
Se ha incrementado mi capacitación para desarrollar proyectos emprendedores.						
Se ha atenuado el miedo al fracaso						
Ha crecido mi interés en poder desarrollar proyectos emprendedores /innovadores dentro de una empresa (intraemprendimiento)						
Se ha incrementado mi capacitación para desarrollar un proyecto innovador dentro de una empresa (Intraemprendimiento)						
Me siento preparado para optar a nuevos puestos						
He enriquecido mi conocimiento sobre el entorno empresarial						
Considero probable abordar en los próximos 3 años un proyecto de emprendimiento propio						

• En este caso, ¿nos podrías indicar el tipo de actividad emprendedora en la que estás pensando?

14. Indica del 1 al 10 su nivel de satisfacción con el servicio recibido de la Universidad de Deusto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. ¿Recomendarías la Universidad de Deusto a sus amigos o familiares?

Si No

16. ¿Consideras que la relación establecida con la Universidad de Deusto ha influido en su perspectiva y su compromiso con la sociedad?

Si No

En caso afirmativo, indique de qué forma ha influido (Si/No)

- Soy más consciente socialmente.
- Participo en actividades de voluntariado promovidas desde la Universidad.
- Coopero con proyectos sociales / ONGs al margen de la actividad universitaria.
- He propuesto algún cambio en mi entorno personal/profesional (desde la perspectiva medioambiental, de igualdad, de accesibilidad, etc.).
- Otros (especificar) _____

17. Observaciones y sugerencias de mejora

¡Déjanos tu nombre y un email de contacto si quieres participar en el sorteo del smartwatch y así además podremos seguir informándote de todas nuestras actividades y eventos!

• Nombre y apellidos:

• Email de contacto:

¡muchas gracias!

Con relación a este proceso, su nota metodológica es la siguiente:

Lanzado el proceso el 1 de octubre de 2019
Cerrado el proceso el 18 de octubre de 2019

Programas de Deusto Start I y II, Emprendimiento Juvenil y MDEA entre 2015-2018

Base de datos inicial	202	contactos
DSI (curso 14/15, 15/16, 17/18, 18)	98	49%
DSII (2017 y 2018)	28	14%
MDEA (Curso 17/18 y 18/19)	29	14%
Emprendimiento juvenil (2017 y 2018)	47	23%
Respuestas	72	
Tasa de respuesta	36%	

Nivel de confianza del 90%, error muestral +/- de 7,9%

Personas emprendedoras por cuenta propia que han pasado por las incubadoras de la Universidad de Deusto

Cuestionario a personas emprendedoras

El presente cuestionario se enmarca en el proyecto que la Universidad de Deusto está realizando en colaboración con la Fundación bancaria BBK sobre el impacto social a través de las actividades de emprendimiento e innovación.

Te agradeceríamos que respondieras a las siguientes preguntas. Los datos que nos facilites serán tratados en todo momento como información de carácter confidencial y su uso se circunscribe exclusivamente al marco del presente estudio.

¡Muchas gracias de antemano por tu colaboración!

1. **Sexo:** Hombre Mujer

2. **Edad:** _____

3. **Nacionalidad:** _____

4. **Lugar de residencia habitual:** _____

5. Nivel de estudios:

- Grado Doctorado
 Doble grado Otros (especificar) _____
 Máster

6. Conocimiento de idiomas: Indique por favor su conocimiento (nivel básico, intermedio o avanzado)

- Euskera Inglés
 Básico Básico
 Intermedio Intermedio
 Avanzado Avanzado
- Francés Alemán
 Básico Básico
 Intermedio Intermedio
 Avanzado Avanzado
- Otros (especificar) _____
 Básico
 Intermedio
 Avanzado

7. ¿Tenías experiencia laboral previa al inicio de su actividad emprendedora?

- Si:
 ¿Cuántos años de experiencia laboral acumulaba? _____
 ¿En qué sector de actividad? _____
 ¿Qué puesto desempeñaba? _____

No

8. ¿Has emprendido en alguna otra ocasión anterior?

- Si:
 He emprendido en el mismo sector de actividad
 He emprendido en sectores diferentes

No

9. ¿En qué situación laboral te encontrabas al inicio de tu actividad emprendedora?

- Ocupado por cuenta ajena
 Ocupado por cuenta propia
 En desempleo
 Inactivo
 Estudiante
 Compagino estudios con trabajo

10. ¿Conoces a alguien cercano que sea emprendedor-familia, amigos, etc.?

Si No

11. ¿Cuál es tu principal motivación para emprender?

- Oportunidad
 Necesidad
 Otras (especificar) _____

12. ¿Podrías indicarnos la (s) motivación (es) para la elección de la Universidad de Deusto como acompañante en su proceso emprendedor? Valore del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor. Indique N/A si no le aplica como criterio.

	N/A	1	2	3	4	5
Acceso a conocimiento (personas, equipos de investigación) de interés para mi proyecto						
Acceso a financiación, inversores						
Por el asesoramiento, guía y acompañamiento						
Acceso a infraestructuras, espacios						
Acceso a programas de capacitación /formación necesarios para mi proyecto						
Network						
Por recomendación (de familiares, amigos, compañeros profesionales, etc.)						
Trabajo en la Universidad de Deusto						
Otros (especificar) _____						

13. En relación a la actividad de emprendimiento desarrollada:

13.1. Indica por favor el nombre del proyecto / empresa (en caso de haberse constituido como tal): _____

13.2. ¿Podrías describirnos el reto al que tu iniciativa emprendedora busca dar respuesta?

13.3. ¿Has llegado a constituir una empresa?

- Si
- No. Indique por favor los motivos de abandono del proyecto
- Venta de la idea
 - Falta de definición concreta de negocio
 - Desconocimiento del mercado
 - Desconocimiento del mundo empresarial
 - Barreras legales
 - Fracaso imputable al producto
 - Necesidad de financiación
 - Problemas en el equipo promotor
 - Otra oportunidad de trabajo
 - Razones personales

13.4. ¿Cuándo se creó su empresa? ____/____ (mes/año)

13.5. ¿Podría indicarnos bajo qué forma jurídica la ha constituido y la razón para ello?

Forma jurídica (desplegable con las siguientes opciones)

- Empresario Individual (Autónomo)
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada
- Comunidad de Bienes
- Sociedad civil
- Sociedad Colectiva
- Sociedad comanditaria simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Limitada de Formación Sucesiva
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Sociedad Anónima
- Sociedad Comanditaria por acciones

- Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral
- Sociedad Anónima Laboral
- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado
- Sociedades Profesionales
- Sociedad Agraria de Transformación
- Sociedad de Garantía Recíproca
- Entidades de Capital-Riesgo
- Agrupación de Interés Económico

Razones para su selección

13.6. ¿Podría indicarnos por favor cuál ha sido el nivel de gastos e inversión realizado de manera acumulada desde la creación de su empresa? (incluyendo los gastos de constitución)

- De 0 a 15.000 €
- De 15.001 a 30.000 €
- De 30.001 € a 60.000 €
- De 60.001 € a 100.000 €
- De 100.001 € a 300.000 €
- Más de 300.000 €

13.7. ¿Podría distribuir, de manera aproximada, en %, a qué conceptos de los siguientes corresponde el nivel de gasto e inversiones indicado en la pregunta anterior?

Concepto de gasto	Peso (en %)
Gastos de constitución	
Personal contratado	
Compras, aprovisionamientos, existencias	
Suministros: luz, agua, etc.	
Alquiler	
Vehículos	
Publicidad, marketing	
Compra de edificios	
Compra de terrenos	
Hardware, software, página web	
Mobiliario	
Maquinaria	

Concepto de gasto	Peso (en %)
Seguros	
Servicios bancarios/gastos financieros	
Estudios y consultoría	
Cuota autónomos	
Otros (especificar) _____	
TOTAL	100%

13.8. En general el _____% del total de mi gasto lo he hecho /hago con proveedores de la CAPV.

13.9. Número de personas empleadas: _____

13.10. Facturación media anual: _____ €

13.11. Durante el desempeño de la actividad de la empresa (indique su grado de acuerdo o desacuerdo siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo):

- Hemos establecido relaciones de colaboración con otras organizaciones / instituciones del entorno.
- Involucramos a las personas de la organización, fomentando su participación y la recogida de opinión y propuestas de mejora.
- Facilitamos /promovemos la formación permanente de las personas del equipo.
- Facilitamos /promovemos la conciliación de la vida familiar y laboral
- Contemplamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un marco que puede ayudar a orientar nuestra actividad

13.12. ¿Sigue en marcha su empresa?

- Sí
- No:
 - ¿Cuándo cerró su empresa? ____/____ (mes/año)
 - Indique por favor los motivos de cierre:
 - Tuvo una oportunidad de vender el negocio
 - Encontró otro trabajo u oportunidad de negocio
 - Motivos personales /familiares
 - El negocio no era rentable
 - Problemas para obtener financiación
 - Políticas fiscales gubernamentales, burocracia y similares
 - El cierre fue planificado con antelación
 - Un incidente
 - Jubilación
 - Otros
 - ¿Ha obtenido aprendizajes de esta experiencia que le han servido para su actual posición labora y/o para su vida en general?
 - Sí
 - No

13. Otras cuestiones respecto a su relación con la Universidad de Deusto. Señale por favor todas las que apliquen

- He participado en alguno de los programas o cursos de formación en emprendimiento ofrecidos por la Universidad de Deusto
- He participado / asistido a eventos organizados por la Universidad de Deusto
- La Universidad de Deusto ha sido / es mi cliente
- He acogido a algún estudiante en su periodo de prácticas
- He participado /participo con la Universidad en algún proyecto común

18. Indica del 1 al 10 su nivel de satisfacción con el servicio recibido de la Universidad de Deusto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. ¿Recomendarías la Universidad de Deusto (ámbito de emprendimiento e innovación) a sus amigos o familiares?

Sí No

20. ¿Consideras que la relación establecida con la Universidad de Deusto ha influido en su perspectiva y su compromiso con la sociedad?

Sí No

Indica de qué forma le ha influido. Marque todas las que apliquen

- Soy más consciente socialmente
- Participo en actividades de voluntariado promovidas desde la Universidad
- Coopero con proyectos sociales / ONGs al margen de la actividad universitaria
- He propuesto algún cambio en mi entorno personal/profesional (desde la perspectiva medioambiental, de igualdad, de accesibilidad, etc)
- Otros (especificar) _____

21. Observaciones y sugerencias de mejora:

Con relación a este proceso, su nota metodológica es la siguiente:

Lanzado el proceso el 1 de octubre de 2019
Cerrado el proceso el 18 de octubre de 2019

personas emprendedoras que han pasado por las incubadoras DeustoKabi-Innogune, entre 2015-2018

Base de datos inicial	80contactos
Respuestas	33
Tasa de respuesta	41%

Nivel de confianza del 90%, error muestral +/- de 11%

Anexo III. Bibliografía

Referencias

- Aragón, Aranguren & Iturrioz (2010). *Evaluación de políticas clúster. El caso del País Vasco*. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Aranguren, M. J., Franco, S., Horta, R., & Silveira, L. (2016). Retos y aprendizajes de institutos de investigación transformadora. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 69-79.
- Aranguren, M.J., Canto-Farachala, P., Larrea, J.L. (2020). La universidad co-transformadora. En Orkestra. *La competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible*.
- Aranguren, M.J., Canto-Farachala, P. (2021). *Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible*.
- Aranguren, M.J., Guibert, J. M., Valdaliso, J. M., & Wilson, J. R. (2016). Academic institutions as change agents for territorial development. *Industry and Higher Education*, 30(1), 27-40.
- Bolívar (1999): *La evaluación del currículum: enfoques, ámbitos, procesos y estrategias*, en Escudero (ed.): *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*. Madrid, Síntesis (pp. 365-376, Cap. 15.).
- Campbell, D. F., & Carayannis, E. G. (2016). Epistemic governance and epistemic innovation policy in higher education. *Technology, Innovation and Education*, 2(1), 1.
- Canto-Farachala, P., Costamagna, P., Eizagirre, A., Larrea, M. (2018). Social impact of the university: A case of the construction of a dialogic space through action research. *European Public & Social Innovation Review*, 3(3), 57-67.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). *Where machines could replace humans--and where they can't (yet)* McKinsey. Recuperado de URL <https://www.mckinsey.com/business-functions/digitalmckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- Cooke, P., Gomez Uranga, M., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4-5), 475-491.
- Costamagna, P., & Larrea, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial*. Bilbao: Publicaciones Universidad de Deusto.
- Dalziel, P., Saunders, C. y Saunders, J. (2018). *Wellbeing Economics: The Capabilities Approach to Prosperity*. Champ, Switzerland: Palgrave MacMillan.
- Datta, A. (2012). Deliberation, dialogue and debate: Why researchers need to engage with others to address complex issues. *IDS Bulletin*, 43(5), 9-16.
- Deloitte (2018). *Millenials Survey*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions, and organizations*. London/New York: Pinter Publishers/Cassell Academic.
- Etzkowitz, H. (2001). The second academic revolution and the rise of entrepreneurial science. *IEEE Technology and Society Magazine*, 20(2), 18-29.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). The endless transition: A 'triple helix' of university industry government relations. *Minerva*, 36(3), 203-208.
- EY (2018). *Can the universities of today lead learning for tomorrow? The University of the Future*. Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from japan*. London: Pinter.
- Freeman, C. (1994). *Innovation and growth* Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Freire, P. (1996). *Pedagogy of the oppressed*. London: Penguin.
- Goddard, J. (2009). *Re-inventing the civic university*. London: NESTA.
- Goldseker, S., & Moody, M. (2017). *Generation impact: How next gen donors are revolutionizing giving*. John Wiley & Sons.
- Grau, F. X., Escrigas, C., Goddard, J., Hall, B., Hazelcorn, E., & Tandon, R. (2017). Editor's introduction. *Higher education in the world 6. towards a socially responsible university: Balancing the global with the local* (pp. 37-52). Girona: Global University Network for Innovation (GUNi).

- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74.
- Guibert, J.M. SJ (2019). *Discurso de Apertura del Curso Académico 2019/2020*, Bilbao.
- Hathcoat, J., & Nicholas, M. (2014). Epistemology. *The Sage Encyclopedia of Action Research*, 302-305.
- Hrotko, J., Rueda-Sabater, E., Chin, V. y Lang, N. (2018). *Striking a balance between wellbeing and growth: The 2018 sustainable economic development*. Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Índice Canadiense de Bienestar (2016). *How are Canadians Really Doing? The 2016 CIW National Report*. Waterloo, ON: Canadian Index of Wellbeing and University of Waterloo.
- IPSOS (2018). The Inclusiveness of Nationalities: A Global Advisory Survey. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-06/the-inclusiveness-of-nationalities-ipsos-global-advisor.pdf>
- IVIE (2018). *Indicadores Sintéticos de la Universidades Españolas* Recuperado de <https://cutt.ly/hrslxhr>
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2014). *Territorial development and action research: Innovation through dialogue*. Farnham: Gower.
- Kolvenbach, P.J. (2001). El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús de Estados Unidos. *Pensamento & Realidade*, 8.
- Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(4), 441-456.
- Larrea J.L. (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación: toda apariencia de percepción es sospechosa*. Bilbao: Pirámide.
- Larrea, J.L. (2017). Contribución de los procesos de generación de conocimiento transformador a la misión de la universidad. Aprendizajes desde la experiencia vital (tesis doctoral, Universidad de Deusto). Recuperada de <https://cutt.ly/yrsh92z>
- Larrea, J.L. (2018). Desafíos a la competitividad desde el bienestar y la cohesión social. Cuaderno de Orkestra.
- Larrea, J.L. (2019). *La competitividad revisitada*. Manuscrito no publicado.
- Lasnigg, L., Hartl, J., Unger, M., & Schwarzenbacher, I. (2017). Higher education institutions and knowledge triangle: Improving the interaction between education, research and innovation. *IHS Sociological Series*, 118.
- Lundvall, B. (1992). In Lundvall B. (Ed.), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Menendian, S., Elsheikh, E. y Gambhir, S. (2018). *Inclusiveness Index: Measuring Global Inclusion and Marginality* Recuperado de <https://community-wealth.org/content/2018-inclusiveness-index-measuring-global-inclusion-and-marginality>
- Morgan, K. (1997). *The learning region: Institutions, innovation and regional renewal*. *Regional Studies*, 31(5), S159.
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (A/RES/70/1). Recuperado de <https://undocs.org/es/A/RES/70/1>
- Nelson, R. (1993). *National systems of innovation: A comparative study* Oxford: Oxford University Press.
- Nussbaum, M.C. (2000). *Women and Human Development: The Capabilities Approach*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- OECD (2017), *How's Life? 2017: Measuring Well-being*, OECD Publishing, Paris, Recuperado de https://doi.org/10.1787/how_life-2017-en
- OECD (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- OECD (2019). *Pensions at a Glance 2019: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris, Recuperado de <https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>
- Orkestra (2015). *Cuadernos del Informe de Competitividad del País Vasco 2015*. Número 4: Dimensión Territorial. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Orkestra (2016). *Hacia una nueva normalidad*. Recuperado de https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informe-competitividad-pais-vasco/Manifiesto_CAS.pdf
- Orkestra (2019a). Informe de Competitividad del País Vasco 2019. Diagnóstico de Competitividad. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Orkestra (2019b). Informe de Competitividad del País Vasco 2019. Las competencias ¿una panacea? Bilbao: Publicaciones Deusto.

Orkestra (2020). *La competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible* Manuscrito no publicado.

Oswald, K., Gaventa, J., & Leach, M. (2017). Introduction: Interrogating engaged excellence in research. *IDS Bulletin*, 47(6), 1-17.

Porter, M. E., y Stern, S. (2014). *Social Progress Index 2014. Social Progress Imperative*.

PWC (2017). *The long view: how will the global economic order change by 2050?. Summary Report* Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-summary-report-feb-2017.pdf>

Saiz, M.; Hoyos, J.; Gonzalez-Pernia, J. L.; Pena, I.; Gonzalez, N.; Guerrero, M.; Urbano, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Comunidad Autónoma del País Vasco. Informe Ejecutivo 2018-2019*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Sen, A. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam: Elsevier.

Sosa, A, SJ (2018). *La universidad fuente de vida reconciliada. Discurso en el Encuentro Mundial de Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús, Loyola*.

Sugden, R., Te Velde, R., & Wilson, J. R. (2009). *Economic development lite: Communication, art and ICTs in a globalised economy*. In S. Sacchetti, & R. Sugden (Eds.), *Knowledge in the development of economies: Institutional choices under globalisation* (pp. 205-228). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.

Tandon, R., Singh, W., Clover, D., & Hall, B. (2017). *Knowledge democracy and excellence in engagement*. *IDS Bulletin*, 47(6), 19-35.

Tödtling, F., & Trippel, M. (2005). *One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach*. *Research Policy*, 34(8), 1203-1219.

Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K. B., Doll, C. N. H., & Kraines, S. B. (2014). *Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*. *Science and Public Policy*, 41(2), 151-179.

UNECE (2014). *Conference of European Statisticians Recommendations on Measuring Sustainable Development*. New York and Geneva: United Nations.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights*. ST/ESA/SER.A/423.

Universidad de Deusto (2019). *Deusto 2022. Transforming our world together* Recuperado de <https://cutt.ly/FrsjGk7>

Uyarra, E. (2010). *Conceptualizing the regional roles of universities, implications and contradictions*. *European Planning Studies*, 18(8), 1227-1246.

Watermeyer, R. (2015). *Lost in the 'third space': The impact of public engagement in higher education on academic identity, research practice and career progression*. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 331-347.

WEF (2019). *Beyond Borders. Digitizing Entrepreneurship for Impact*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digitizing_Entrepreneurship_for_Impact_Report.pdf

Yusuf, S. (2007). *University-industry links: Policy dimensions*. In S. Yusuf, & K. Nabeshima (Eds.), *How universities promote economic growth* (pp. 1-25). Washington, DC: World Bank.

Otra bibliografía consultada

Sobre impacto, métodos y herramientas de medición, y aplicación a universidades:

- Métodos propuestos para la medición del impacto social. Comisión Europea
- A practical guide to measuring and managing impact. European Venture Philanthropy Association.
- Herramientas de medición del impacto social. Sophie Robin. Universitat Oberta de Catalunya ¿año?
- Midiendo el valor del impacto social empresarial. Guía de herramientas para la medición y valoración del Impacto Social Empresarial. Cluster de Impacto Social.
- Social Value Internacional: <https://socialvalueint.org/>
- Impact Management Project: <https://impactmanagementproject.com/>
- Global Impact Investing Network: <https://thegiin.org/>
- Global Steering Group for Impact Investment (GSG)
- London benchmarking group: <https://www.lbg.es/es/home/>
- Social and Human Capital Protocol: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/>
- International Association for Impact Assessment : <http://www.iaia.org/about.php>

- SDG Compass <https://sdgcompass.org/>
- Social impact assessment: background and a baseline study for San Fernando, Tamaulipas. Dionicio Morales Ramírez y Ruth Roux Rodríguez. 2015.
- Center for the Theory of Change. Setting Standards for ToC
- Weiss, Carol (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives'. Aspen Institute.
- Sharna Goldseker, Michael Moody. «Generation Impact: How Next Gen Donors Are Revolutionizing Giving».
- Koen Jonkers, Robert Tijssen, Athina Karvounaraki, Xabier Goenaga (2018). A Regional Innovation Impact Assessment Framework for universities. JRC Science for policy report. European Commission.
- Métodos propuestos para la medición del impacto social (CE); A practical guide to measuring and managing impact (EVPA); Five dimensions-impact deconstruction (Impact Management project)
- Harvard Impact Study. Global Economic & Social Impact of Harvard Alumni .
- Harvard and the Massachusetts economy. Facts and impact. 2017
- Degrees of value. How universities Benefit society. Junio 2011. Faiza Shaheen
- IVIE
- Análisis del valor social integrado de una universidad pública. Una aproximación al caso de la Pompeu Fabra. Julio 2017. José Luis Retolaza, Pablo Sánchez, Silvia Ayuso
- de la Cruz Ayuso, C. (2016). Universidades jesuitas y responsabilidad social: una propuesta basada en la justicia solidaria. Arbor, 192 (782)
- Megatrends. A research study looking at structural shifts in the global economy and how they affect our investment thinking. Black Rock. 2018.
- Hype Cycle for Emerging Technologies 2019, Gartner
- Jose Luis Larrea (2018). Desafíos a la competitividad desde el bienestar y la cohesión social. Cuaderno de Orkestra
- Future-proofing the workforce accelerating skills acquisition to match the pace of change. Adecco & Boston Consulting Group. 2018
- Higher education for a changing world Ensuring the 100-year life is a better life. Deloitte 2019.
- El compromiso de las universidades españolas con la agenda 2030. CRUE
- Universia. Centennials: características principales de la nueva generación
- Generación Z. El dilema. Universidad de Deusto y Atrevia. 2017
- El trabajo y la revolución digital en España. Estrategias para 2050. Fundación Telefónica

Sobre Emprendimiento e innovación:

- Digitizing entrepreneurship for impact. Global Future Council on Entrepreneurship (WEF). Septiembre 2019
- Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analyzing the influence of university's structural configuration on third mission performance. Mabel Sanchez Barrioluengo. Paul Benneworth. 2018.
- Evolving missions and university entrepreneurship: academic spinoffs and graduate startups in the entrepreneurial society. Chiara Marzocchi, Fumi Kitawa, Mabel Sanchez Barrioluengo. 2017.
- Asun Ibañez, Isabel Fernández, Anais Iglesias, Oier Marigil, Paul San Sebastián (2014). La emoción de emprender desde la Universidad: La Universidad como vivero de empresas.
- Perfil emprendedor del estudiante universitario. Observatorio de emprendimiento universitario. Informe 2015-2016. Centro Internacional Santander emprendimiento, CRUE y Red Emprendia.
- El mito del emprendedor guay. José Luis Larrea
- El emprendedor y la innovación. José Luis Larrea. 2012

Sobre tendencias generales:

- Las tendencias que determinarán una nueva economía a partir de 2030. Artículo de Ángel Castiñeira en el Foro Económico Mundial.
- OECD Employment Outlook 2019. The future of work
- MIT Technology review

- Student and graduate entrepreneurship: ambidextrous universities create more nascent entrepreneurs. Berna Beynan / Derya Fidik
 - Determinants of Graduates' start ups creation across a multi campus entrepreneurial university; the case of Monterrey Institute of Technology and Higher Education. Maribel Guerrero, David Urbano, James A. Cunningham, Eduardo Gajón
 - Guerrero y Urbano Evolving missions and university entrepreneurship: academic spinoffs and graduate startups in the entrepreneurial society" 2017.
 - Röpke en el artículo «The development of an entrepreneurial university». 2010
- Sobre la Universidad de Deusto y otras universidades jesuitas:
- AUSJAL. Plan estratégico de Ausjal 2019-2025
 - Cava Mesa, M.J. 2011. La Universidad de Deusto entre dos siglos. Los últimos 25 años (1986-2011).
 - Guibert, J.M. SJ (2017) Servicio y compromiso. Zerbitua eta Konpromisoa. Discursos Universitarios (2013-2017)
 - Kolvenbach, P.H. SJ. Propósito General de la Compañía de Jesús. El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús Estados Unidos.
 - Sosa, A SJ (2019).. Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús (2019-2029). Curia Generalizia della Compagnia di Gesù
 - Sosa, A. SJ (2017) La Universidad, sus egresados y el compromiso con la democracia. Discurso del Padre General Arturo Sosa SJ en el Centro Universitario FEI São Bernardo do Campo, Brasil. 26 de octubre de 2017
 - Universidad de Deusto. Anuario 2019
 - Universidad de Deusto. Anuario 2018
 - Universidad de Deusto. Anuario 2017
 - Universidad de Deusto. Deusto al servicio de valores humanizadores. 2016
 - Universidad de Deusto. Estatutos Generales. 2003
 - Universidad de Deusto. Intervención del Rector Magnífico en el acto de Apertura del Curso 2019-20. 2019
 - Universidad de Deusto. Marco pedagógico. Modelo de aprendizaje UD.2001
 - Universidad de Deusto. Plan Estratégico Deusto 2022. 2019

Anexo IV. Índice de figuras, tablas y gráficos

Índice de Figuras

Figura 1. Tendencias que dibujan el mundo (2050)	18
Figura 2. Retos para la Universidad del futuro	23
Figura 3. Nuevas formas de empleo	23
Figura 4. Evolución del ciclo vital de la persona	24
Figura 5. Aceleradores para el diseño e implementación de la disciplina de impacto	36
Figura 6. Cadena de valor del impacto	39
Figura 7. Reflexiones para la conceptualización del modelo de impacto social de la Universidad de Deusto.....	42
Figura 8. Elementos de base del Modelo de Impacto	54
Figura 9. El concepto de transformación. Definición y alcance	55
Figura 10. Marco metodológico para el Modelo de Impacto	58
Figura 11. Conceptualización de las transformaciones para la aplicación del Modelo de Impacto.....	59
Figura 12. Hitos en la configuración del modelo de emprendimiento de la Universidad de Deusto	63
Figura 13. Valores del Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto.....	64
Figura 14. Ejes estratégicos del Modelo de Emprendimiento de la Universidad de Deusto.....	65
Figura 15. Modelo de Impacto de las actividades de emprendimiento de la UD	67
Figura 16. Mapa de grupos de interés: Emprendimiento UD	68
Figura 17. Transformaciones a través del emprendimiento	70
Figura 18. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora	72
Figura 19. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación	73
Figura 20. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Creación de proyectos y empresas	74
Figura 21. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Cogeneración de conocimiento transformador	74

Figura 22. Clasificación de acciones en función del nivel de intensidad y fase del proceso. Cogeneración de redes y activación de capacidad de influencia.....	75
Figura 23. Mapa de stakeholders por transformación y actividad (1).....	76
Figura 24. Mapa de stakeholders por transformación y actividad (2).....	77
Figura 25. Cuadro de Indicadores de Impacto (1)	78
Figura 25. Cuadro de Indicadores de Impacto (2)	80
Figura 26. El ecosistema universitario vasco.....	81
Figura 27. Transformaciones derivadas de las actividades de emprendimiento de la UD evaluadas en la primera aplicación del modelo (2019)	97
Figura 28. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora. Semana Deusto Emprende. Indicador de output (número de participantes).....	98
Figura 29. Fomento de una cultura emprendedora e innovadora. Visión de conjunto de los indicadores.....	99
Figura 30. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Programas específicos	100
Figura 31. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicador de output (número de participantes).....	101
Figura 32. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (1).....	102
Figura 32. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (2).....	103
Figura 33. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (3).....	103
Figura 34. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Características sociodemográficas (4).....	103
Figura 35. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Conocimiento en el entorno de experiencias emprendedoras.....	104
Figura 36. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Motivaciones para la formación	105
Figura 37. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Distribución por programas cursados	105
Figura 38. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Motivaciones para la selección de la Universidad de Deusto	106
Figura 39. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación respecto al gasto incurrido	107
Figura 40. Perfilado de los participantes en programas de capacitación en emprendimiento e innovación. Visión resumen	107
Figura 41. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicador de resultados (satisfacción y prescripción).....	108

Figura 42. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicadores de impacto (1)	108
Figura 43. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Indicadores de impacto (2)	109
Figura 44. Capacitación-aprendizaje para el emprendimiento y la innovación. Visión de conjunto de los indicadores ...	109
Figura 45. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (1).....	111
Figura 46. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (2).....	111
Figura 47. Perfilado de las personas emprendedoras. Características sociodemográficas (3).....	112
Figura 48. Perfilado de las personas emprendedoras. Relación con actividades emprendedoras de manera previa..	113
Figura 49. Perfilado de las personas emprendedoras. Situación laboral	113
Figura 50. Perfilado de las personas emprendedoras. Motivación para emprender.....	113
Figura 51. Perfilado de las personas emprendedoras. Motivación para la selección de la Universidad de Deusto	114
Figura 52. Perfilado de las personas emprendedoras. Características de la actividad emprendida (1).....	115
Figura 53. Perfilado de las personas emprendedoras. Características de la actividad emprendida (2).....	115
Figura 54. Perfilado de las personas emprendedoras. Forma jurídica de la actividad emprendida	116
Figura 55. Perfilado de las personas emprendedoras respecto al gasto incurrido.....	116
Figura 56. Perfilado de las personas emprendedoras . Visión resumen	117
Figura 57. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de resultados (satisfacción y prescripción).....	117
Figura 58. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de resultados (relación establecida con la UD)	118
Figura 59. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de impacto (1)	119
Figura 60. Creación de proyectos y empresas. Indicadores de impacto (2)	119
Figura 61. Creación de proyectos y empresas. Visión de conjunto de los indicadores	120
Figura 62. Estructura de análisis (impacto económico).....	121
Figura 63. Gasto directo en la CAPV-2015	121
Figura 64. Gasto directo en la CAPV-2018	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones de las necesidades humanas.....	29
Tabla 2. Definición de las dimensiones según diferentes iniciativas de medición del bienestar.....	30
Tabla 3. Áreas de Conocimiento, Facultades y Centros de Investigación. Universidad de Deusto.....	48
Tabla 4. Total estudiantes UD. Por estudio, sexo, campus y procedencia. Curso 2018/19.....	49

Tabla 5. Total estudiantes por Facultades en Grado UD. Curso 2018/19.....	49
Tabla 6. Total participantes en formación continua y permanente. Curso 2018/19	49
Tabla 7. Movilidad Internacional. Curso 2018/19.....	50
Tabla 8. Total profesionales de Deusto. PDI, PI y PAS. Curso 2018/19.....	50
Tabla 9. Prácticas. Curso 2018/19	51
Tabla 10. Participantes en actividades de Deusto Campus. Curso 2018/19	51
Tabla 11. Actividades de emprendimiento e innovación desplegadas. Transformaciones a las que aspiran	71
Tabla 12. Titulados de FP y universitarios requeridos por las oportunidades de empleo existentes como promedio en los años del periodo 2019-2030 en la CAPV.....	87
Tabla 13. Grado de cobertura de las necesidades de titulados universitarios (de promedio anual, en 2019-2030) con los egresados universitarios en 2017, según área de conocimiento	87
Tabla 14. Posicionamiento de las universidades de la CAPV en el ranking U-Ranking 2019 del IVIE.....	93
Tabla 15. Percepción de la población vasca sobre sus valores y actitudes para emprender. CAPV 2018.....	95
Tabla 16. Número total de proyectos y empresas y personas en cada una de ellas. Visión por incubadora y año	110
Tabla 17. Gasto en actividades de emprendimiento por agente (2015).....	122
Tabla 18. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión sectorial (2015).....	123
Tabla 19. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión por agente (2015).....	123
Tabla 20. Gasto en actividades de emprendimiento por agente (2018).....	124
Tabla 21. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión sectorial (2018).....	125
Tabla 22. Indicadores de impacto macroeconómicos (directos, indirectos e inducidos) derivados del gasto en la CAPV. Visión por agente (2018).....	125

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pirámide de población, actividad y ocupación (2018 y 2031) en la CAPV.....	84
Gráfico 2. Evolución de los indicadores de saldo migratorio en la CAPV	84
Gráfico 3. Evolución de los recursos personales en la CAPV.....	85
Gráfico 4. Evolución de los indicadores de comportamiento empresarial	88
Gráfico 5. Evolución de los indicadores de inputs de innovación pública.....	89
Gráfico 6. Evolución de los indicadores de inputs de digitalización	90

 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni