

# CULTURA EMPRENDEDORA, INNOVACIÓN Y COMPETENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR El caso del Programa GAZE

Javier Castro Spila  
Julieta Barrenechea  
Andoni Ibarra

Secretaría Técnica Programa GAZE. Cátedra M. Sánchez Mazas-  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Ar. Tolosa 72 (20018) Donostia-San Sebastián (España)  
javier.castro.spila@gmail.com  
barrenechea.julieta@gmail.com  
andoni.ibarra@ehu.es

**ABSTRACT:** This article presents the experience of GAZE program for the promotion of entrepreneurial culture in higher education in Gipuzkoa-Basque Country. From a conceptual standpoint, we present a relational university model and we distinguish two dimensions of entrepreneurial culture: the sense of the initiative (basic competences for developing projects) and entrepreneurship (specific competences for created organizations). We discuss some experiences of incardination of competences related to the sense of initiative based on problem solving methodologies. This experiences includes the participation of regional real agents (companies, NGOs, municipalities), which configures, in practice, the relational university model.

**KEY WORDS:** Relational university; competences; entrepreneurial culture; higher education; Gipuzkoa.

## 1. INTRODUCCIÓN

El fomento de la cultura emprendedora en la educación superior se ha organizado principalmente en torno a dos tipos de instrumentos: (a) Programas de enseñanza y formación emprendedora, (b) Programas de fomento y apoyo a la creación de empresas (*spin-off*) (Kuratko, 2005). Estos instrumentos han fortalecido un paradigma empresarial de la cultura emprendedora vinculado a los negocios y a los atributos individuales de los emprendedores (Gibb, 2005). La emergencia de la cultura emprendedora en el Espacio Europeo de Educación Superior (COM, 2008) ha promovido la necesidad de una perspectiva más amplia, inclusiva y social basada en competencias, y en torno al cual no existe

# ENTREPRENEURIAL CULTURE, INNOVATION AND COMPETENCES IN HIGHER EDUCATION *The GAZE program case*

**RESUMEN:** El artículo presenta la experiencia del Programa GAZE de fomento de la cultura emprendedora en la educación superior en Gipuzkoa-País Vasco. Desde el punto de vista conceptual, se presenta un modelo de universidad relacional y se distinguen dos dimensiones de la cultura emprendedora: el sentido de la iniciativa (competencias transversales para la creación de proyectos) y el emprendimiento (competencias específicas para la creación de organizaciones). Se analizan las experiencias de incardinación curricular de competencias a partir de la resolución de problemas con la participación en el aula de agentes reales del territorio (empresas, Ongs, Ayuntamientos), que configura, en la práctica, el modelo de universidad relacional.

**PALABRAS CLAVE:** Universidad relacional; competencias; cultura emprendedora; educación superior; Gipuzkoa.

aún un modelo consolidado para el fomento de la cultura emprendedora.

El artículo distingue conceptualmente la *universidad emprendedora* de la *universidad relacional* en educación superior, y diferencia, en el marco de la cultura emprendedora, el *sentido de la iniciativa* (competencias básicas para la creación de proyectos) del *emprendimiento* (competencias específicas para la creación de organizaciones). Para ilustrar estas reflexiones se presenta el Programa GAZE de fomento de la cultura emprendedora en la educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa-País Vasco. En el marco de este programa se documenta la experiencia de incardinación curricular de competencias del sentido

de la iniciativa (casos reales-problemas reales) de la que participan en el aula agentes territoriales (empresas, ONGs y Ayuntamientos). Este esquema permite hacer operativo el modelo de universidad relacional, que es más inclusivo de todas las disciplinas y favorece la articulación plural de la universidad con una diversidad de agentes territoriales y no solamente empresariales. Por último, se hacen consideraciones finales.

## 2. LOS MODELOS DE UNIVERSIDAD

Desde hace por lo menos dos décadas se viene hablando de la universidad emprendedora (Etzkowitz *et al.*, 2000; Etzkowitz 2003, Tuunainen, 2005). La universidad emprendedora se caracteriza por tender hacia modelos gerenciales de gestión y focaliza sus objetivos académicos en la transferencia de conocimientos hacia el sector empresarial. Se trata de una universidad que incorpora una tercera misión a la universidad como es la de vincularse activamente con el sector empresarial para valorizar social y económicamente el conocimiento generado por la investigación universitaria (Asplund y Nordman, 1999, Etzkowitz, 2003). La universidad emprendedora desarrolla estructuras de interfase para transferir conocimiento y promover la ar-

ticulación universidad-empresa, considera a los grupos de investigación como cuasi-firmas, ya sea porque desarrollan proyectos conjuntamente con empresas (alianzas de cooperación organizadas sobre principios empresariales) ya sea porque se comportan como tales frente a la comercialización de sus productos (patentes), y a la vez promueve la creación de empresas de base científica y tecnológica (*spin-off*) (Etzkowitz, 2003, Tuunainen, 2005). Se trata de una universidad orientada hacia el mercado. La universidad emprendedora implica un nuevo *ethos* académico basado en el emprendimiento y la preocupación por la valorización comercial del conocimiento (*value for money*). No obstante, este modelo de universidad tiene límites a la hora de tramitar sus vinculaciones con la sociedad, puesto que opera por enclave social privilegiando sus relaciones con un tipo de agente (las empresas) y en un nivel limitado de red (universidad-empresa).

En los últimos años, y como una forma de atender a las nuevas demandas emergentes de la sociedad del conocimiento, se han comenzado a configurar un conjunto de iniciativas inconexas que bregan por una mayor articulación entre la universidad y una heterogeneidad de demandas sociales de conocimiento (Abe, 2007, Kempner y Taylor, 1998). Estas respuestas esporádicas y poco articuladas de la universidad hacia las demandas de la sociedad comien-

TABLA 1: MODELOS DE UNIVERSIDAD

Universidad Tradicional	Universidad Emprendedora	Universidad Relacional
Enseñanza	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el emprendimiento empresarial.	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el sentido de la iniciativa y emprendimiento
Investigación no orientada	Investigación orientada al mercado (empresas)	Conocimiento orientado al contexto de aplicación económico, social, cultural y regional.
Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática y parcelada)	Gestión Universitaria (jerárquica, burocrática e instrumentalizada por el <i>management</i> empresarial)	Gobernanza: gestión horizontal y en red (gestión social del conocimiento: articulación de recursos, individuos, organizaciones y agendas locales y globales de conocimiento).
Evaluación con criterios endógenos a la academia	Evaluación con criterios endógenos y orientados hacia el <i>value for money</i> .	Calidad relacional: proceso integrado multinivel (individuos, grupos y redes), multicriterio (calidad, conectividad y pertinencia social) y multiagente (pares académicos, usuarios y pares sociales).
Extensión Universitaria	Fomento de la relación Universidad-Empresa.	Fomento de redes heterogéneas de conocimiento y aprendizaje.

zan a responder a un nuevo modelo institucional que se refiere a la *universidad relacional*.

En la Tabla 1 se sintetizan los tres modelos de universidad que coexisten en la práctica (tradicional, emprendedora y relacional).

### 3. CULTURA EMPRENDEDORA: SENTIDO DE LA INICIATIVA Y EMPRENDIMIENTO

Desde una perspectiva general el fomento de la cultura emprendedora configura un sendero de aprendizaje basado en el desarrollo de competencias organizado sobre la base de dos trayectorias deferentes: sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos) y emprendimiento (transformar proyectos en organizaciones).

En primer lugar, el sentido de la iniciativa se fomenta en dos fases diferentes. La primera fase, despertar o sensibilizar, son actividades cuyo principio central es el de "motivar" al estudiantado a pasar a la acción para hacer "cosas" vinculadas a su campo de su interés. Así se realizan actividades con el estudiantado para desarrollar ideas a través de talleres creativos, encuentros, concursos, conferencias, etc. Se trata de motivar y despertar la inquietud en el estudiantado sobre ciertos problemas vinculados a la vida profesional y las competencias necesarias para su desarrollo.

En la segunda fase, el sentido de la iniciativa pasa a un segundo momento más práctico en el que se desarrollan proyectos. Estos proyectos se realizan mediante equipos interdisciplinares y orientados a resolver problemas concretos (sean de empresas, hospitales, escuelas, ayuntamientos, organizaciones civiles, etc.). Se trata de micro proyectos orientados a micro demandas de conocimiento de agentes reales.

En estas dos fases se motiva al estudiantado a involucrarse en el desarrollo de competencias y se realizan proyectos que permiten desarrollar la creatividad, facilitan el aprendizaje por experiencia y fijan conocimientos adquiridos a partir de la resolución de problemas concretos emergentes de demandas reales. En el marco de estos proyectos se desarrollan competencias básicas tales como aprender a trabajar en equipos interdisciplinares, analizar y sintetizar

información, generar nuevas ideas, habilidades de investigación y aprendizaje, tomar decisiones y adquirir habilidades en comunicación oral y escrita, entre otras.

En segundo lugar, el emprendimiento se fomenta a partir de la creación de organizaciones experimentales a cargo de estudiantes que han participado de fases anteriores de motivación y desarrollo de competencias básicas. Se trata de una fase en la que desde diversas disciplinas se fomenta la creación y desarrollo de organizaciones de diverso tipo que adelantan las dinámicas de la vida profesional. En estas fases se desarrollan competencias específicas y conocimientos concretos vinculados a la gestión de organizaciones.

El modelo sugiere que el desarrollo de competencias básicas está organizado sobre un conjunto amplio de actividades pero que conectan con una diversidad de agentes y proyectos, asociados a problemas reales. La creación de organizaciones es un estadio superior y avanzado que no siempre incluye a todas las disciplinas ni las actividades profesionales, aunque el desarrollo de organizaciones experimentales es una actividad relevante, que puede ser sostenida institucionalmente, para fijar competencias.

### 4. UNIVERSIDAD RELACIONAL: LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA GAZE

#### 4.1. Objetivos y naturaleza del programa

El Programa GIPUZKOA: GAZTE EKINZALE (GAZE) tiene por objetivo fomentar la cultura emprendedora en el estudiantado de educación superior a través de realizar diversas actividades de sensibilización e incardinación curricular de competencias asociadas al sentido de la iniciativa y al emprendimiento.

GAZE está impulsado por el Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa (País Vasco) y por las cinco instituciones de educación superior con sede en el Territorio Histórico de Gipuzkoa: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea; Universidad de Deusto, Mondragon Unibertsitatea, Universidad de Navarra (sede TECNUN) y la red de formación profesional TKNIKA.

El Programa GAZE fue concebido desde sus inicios como un programa estratégico en el fomento de la cultura emprendedora que debía ser gestionado según principios básicos de gobernanza. La gobernanza en GAZE implica la participación activa del estudiantado en todo el ciclo del programa basada en cuatro principios básicos:

*Participación:* GAZE abre la participación y compromiso activo de los diversos componentes del sistema educativo en el ciclo del Programa (diseño, ejecución y evaluación) (estudiantado, profesorado, responsables institucionales y *stakeholders* sociales).

*Pluralidad:* GAZE integra diversas perspectivas sobre la cultura emprendedora (institucional, social y empresarial) pero se focaliza en el fomento del sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos), que es más inclusivo del conjunto de las titulaciones y disciplinas que se desarrollan en la educación superior.

*Competencias:* GAZE se organiza en torno a un conjunto de actuaciones cuyo propósito es desarrollar competencias transversales para el desarrollo profesional futuro (competencias tales como trabajo en equipo, comunicación eficaz, aprender a investigar, etc.).

*Cultura:* GAZE pretende un cambio a medio plazo en la cultura emprendedora. Es decir, está concebido como una apuesta estratégica para modificar pautas de comportamiento y prácticas de funcionamiento orientadas a facilitar el desarrollo de la creatividad y el fortalecimiento de competencias transversales en el estudiantado.

#### 4.2. Incardinación curricular de competencias: problemas reales con agentes reales

El instrumento orientado a incardinar curricularmente la cultura emprendedora se denomina GAZE EKINNET. La metodología se desarrolla en 4 sesiones en el marco de una asignatura y está basada en la resolución de problemas y análisis de casos. El estudiantado trabaja con casos reales con la participación de agentes reales del territorio para el desarrollo de competencias. En la primera sesión un agente territorial (empresa, ONGs, ayuntamiento, etc.) plantea retos y/o problemas diseñados en colaboración con la unidad técnico-académica de GAZE (creación de una base de casos regionales). En las sesiones dos y tres el estudiantado trabaja en equipos desarrollando un micro-proyecto que busca atender al reto o problema planteado por el agente local mientras en un blog de GAZE EKINNET<sup>1</sup> se registra

la bitácora de aprendizaje del grupo. Finalmente, en la cuarta sesión el agente social evalúa las propuestas (mini-proyectos) y realiza una devolución a cada grupo. Con esta metodología se busca fortalecer cuatro competencias transversales: trabajo en equipo, creatividad, transformar ideas en proyectos, y comunicación eficaz. Asimismo se busca relacionar activamente las instituciones de educación superior con los agentes del medio social regional incardinando problemas y retos reales para sostener el desarrollo curricular. El esquema supone invertir el proceso habitual en el discurso universitario según el cual la universidad se vincula con la sociedad para ofrecer un esquema inverso en el cual es la sociedad la que se vincula con la universidad en el núcleo mismo del proceso de formación: el aula.

### 5. CONSIDERACIONES FINALES

GAZE expresa un doble enfoque en el desarrollo de la cultura emprendedora en educación superior. En primer lugar, distingue entre sentido de la iniciativa (transformar ideas en proyectos) y emprendimiento (transformar proyectos en organizaciones), en el marco de un sendero de desarrollo de competencias a partir de trabajar con problemas reales propuestos por agentes reales en el aula. En segundo lugar, asume un enfoque asociado a la universidad relacional, puesto que vincula las instituciones de educación superior con una heterogeneidad de agentes en el corazón mismo del proceso educativo: el aula. Esta vinculación es plural y diversa a diferencia de la universidad emprendedora que privilegia el vínculo con la empresa (*value for money*). En la experiencia GAZE la universidad no sale a la sociedad, la sociedad ingresa a la universidad creando lazos y redes locales a partir de la enseñanza.

La experiencia del Programa GAZE, focalizada en el fomento del sentido de la iniciativa, aporta a la agenda de innovación de la educación superior elementos concretos y prácticos para el desarrollo de competencias en tres ámbitos específicos:

- (a) Transformar ideas en proyectos para una pluralidad de titulaciones, incluyendo aquellas que son habitualmente críticas con el discurso empresarial-emprendedor. Las dinámicas actuales en las

organizaciones sean cuales sean estas (empresa, ONGS, sector público) articulan buena parte de sus rutinas de trabajo en torno a proyectos, la habilidad de ofrecer soluciones a problemas reales en el formato de proyecto será central en el futuro profesional.

- (b) Explorar casos reales y enfrentar al estudiantado con un agente real para defender ideas, propuestas y soluciones, es otra habilidad relevante para el futuro profesional, además de mejorar el vínculo sociedad-universidad y hacer más realista la metodología de resolución de problemas y utilización de casos.
- (c) Desarrollar la creatividad y nuevas ideas y facilitar la interacción entre estudiantes en torno a problemas reales asociados a las organizaciones territoriales/regionales configura otra dimensión crítica en la formación profesional, puesto que la creatividad y la capacidad de interacción aparecen como dos habilidades relevantes en el marco de las nuevas condiciones en las que se desarrollan las organizaciones.

Por último, cabe señalar que las experiencias GAZE EKINET abren ventanas de oportunidad para el propio profesorado.

GAZE ofrece bancos de casos, vínculos con agentes reales y soporte técnico al profesorado para el desarrollo de competencias. Sin embargo, derivado de las experiencias GAZE EKINET se está implantando la experiencia GAZE EKINLAB que es un espacio de desarrollo de competencias para desarrollar competencias orientado al profesorado. El objetivo último de GAZE EKINLAB es facilitar la creación de una comunidad de prácticas interdisciplinaria e interinstitucional en la que profesorado pueda intercambiar experiencias, casos, documentos y sostenerse mutuamente en el proceso de transición de la universidad tradicional a la universidad relacional.

### AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Departamento de Innovación y Sociedad de Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa que promueve y financia el programa GAZE, así como a las instituciones de educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa que integran y promueven el programa.

Asimismo, agradecer al profesorado y estudiantado que ha participado de las experiencias GAZE EKINET. Las reflexiones realizadas por los autores en este artículo no expresan necesariamente la visión y perspectiva del Programa GAZE.

### NOTA

- 1 (Plataforma web: <http://www.ikersarea.net/gaze-ekin-net/gaze-ekinnet-blogs/>).

### BIBLIOGRAFÍA

- Abe, H. (2007): *Collaboration between universities and local stakeholders*, 11th unesco-apeid conference, available [www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/apeid/conference/11thconference/papers/hirofumi\\_abe\\_.pdf](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/apeid/conference/11thconference/papers/hirofumi_abe_.pdf).
- Asplund, P. y Nordman, N. (1999): "Attitudes toward the third mission. a selection of interviews from seven universities in Sewden", *Working Paper* no. 15, Centre For Regional Science, Stockholm.
- COM (2008): *Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies*, Ed. European Commission: Brussels.
- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C. y Terra, B. R. (2000): "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, vol. 29 (2), 313-330.
- Etzkowitz, E. (2003): "Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university", *Research Policy*, vol. 32 (1), pp. 109-121.
- Gibb, A. (2005): *Towards the entrepreneurial university entrepreneurship education as a lever for change*, Ed.

National Council For Graduate Entrepreneurship Policy, London.

Marga, A. (2004): "University reform in europe: some ethical considerations", *Higher Education In Europe*, vol. XXIX, n.º 4, pp. 475-480.

Kempner, K. y Taylor, C. (1998): "An alternative assessment to higher education outcomes: differentiating by institutional tipe", *Higher Education*, n.º 36, pp. 301-321.

Kuratko, D. F. (2005): "The emergence of entrepreneurship education: develop-

ment, trends, and challenges", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29, pp. 577-598.

Tuunainen, J. (2005): "Contesting a hybrid firm at a traditional university", *Social Science Studies*, vol. 35 (2), pp. 173-210.