

LAS SPIN-OFF UNIVERSITARIAS COMO ALTERNATIVA PARA LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS. EL CASO DE DOI ELKARTEA

Aritza López de Guereño Zárraga (*Universidad del País Vasco, España*)

Irene Jiménez Zumalde

Resumen:

Las organizaciones públicas, en concreto las universidades públicas como la UPV/EHU, no pueden ser ajenas a las características del entorno en el que se mueven (general y específico-sector) que condicionarán sin duda las probabilidades de éxito de su propuesta de valor y el cumplimiento de su triple misión. Ya en la década de 1990, se llegó a cierto consenso filosófico, científico e institucional formal, en que las instituciones universitarias deberían perseguir una triple misión: Docencia (el origen de las universidades), Investigación (el área de actividad de mayor influencia en el actual sistema de educación superior) y Transferencia (conjunto de estrategias y estructuras para trasladar de distintas maneras a la sociedad, el conocimiento generado en las universidades).

La Asociación DOI ELKARTEA es un pequeño proyecto de spin-off universitario que nace con la misión de ayudar en la innovación continua de la formación universitaria y de la educación en general. Al tener su foco en una de las actividades de negocio de las universidades (la formación), la Asociación DOI ELKARTEA en sus 3 años de vida ha generado un notable impacto en las decisiones de marketing estratégico de la Universidad del País Vasco, desde donde ha nacido.

Abstract:

Public institutions, specifically those like the UPV/EHU, can't be oblivious to the characteristics of their surroundings (the general one and specifics of the sector) that determine, without doubt, the probabilities of their value proposition succeeding and that of their triple mission fulfillment. Around the 1990's, some kind of philosophical, scientific and institutional agreement was reached, regarding the duty of university institutions towards the triple mission: Education (the origin of universities), Investigation (the area with higher influence on the higher education's current system) and Transference (the combination of strategies and structures for transferring the knowledge generated by universities to the society by different ways).

The Association DOI ELKARTEA is a small spin-off project that was born with the aim of helping the continuous innovation in university education and teaching in general. As its focal point is one of universities' business activity (the education), the Association DOI ELKARTEA in its 3-years-long life has generated a prominent impact in the decisions of strategic marketing made by the University of the Basque Country from the moment it was born.

1. Introducción

Ya hace tiempo que nuestra sociedad sufre una importante crisis global y sistémica. Una crisis que afecta a la economía, a las personas y, también al complejo ecosistema educativo. Uno de los problemas principales reside en la escasez de propuestas y escenarios educativos innovadores que den respuesta y faciliten la (re)construcción. Educativa. Los recursos materiales, los relacionales, los estructurales, ... fueron pensados y diseñados para dar respuesta a las necesidades de una sociedad pasada. El futuro demanda claramente una renovación continua e innovadora de los contextos, los recursos y los proyectos de innovación educativa y, en definitiva, la innovación social.

En definitiva, hablamos de una apuesta hacia la innovación educativa: honesta, profesional, humana, emocionante, llamativa, divertida... orientada a la excelencia. Universidades del todo el mundo, algunas de las más prestigiosas entre ellas ([Tiimiacatemia](#): Finlandia); Fundaciones Empresariales que impulsan la innovación en todas sus vertientes ([Akademia](#): Fundación Bankinter). En la CAPV, la Universidad de Mondragón, ofrece su Grado LEINN y Tecnalia-Deusto Business School, en colaboración, Máster en Emprendimiento y Liderazgo Innovador. En ambos casos, el modelo educativo innovador se instrumenta a través de “equipos de trabajo semi-profesionales” (Junior Empresas) y la dinamización de un tutor (Team coaches).

La asociación para la innovación educativa, social y de gestión DOI ELKARTEA, es una iniciativa sin ánimo de lucro. DOI ELKARTEA pretende ser parte integrante y significativa del ecosistema de creatividad e innovación del País Vasco, principalmente en el ámbito de la formación pre-profesional. DOI ELKARTEA nace desde la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), donde desarrolla la mayor parte de sus actuales proyectos. El proyecto está liderado por Aritza López de Guereño Zarraga, profesor desde 1997 de la UPV/EHU y adscrito a la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao (Sarriko). Actualmente, los/las socios/as de DOI ELKARTEA los componen, su fundador (Docente universitario), Irene Jiménez Zumalde (Alumna universitaria) y Maiteder Estévez (Trabajadora con experiencia empresarial), formando un trío que representa una triple dimensión: universidad, sociedad y empresa.

La Asociación para la Innovación Educativa, Social y de Gestión; DOI Elkartea tiene como MISIÓN “diseñar e implementar, de manera colaborativa e innovadora, contextos profesionales para el aprendizaje compartido”, desde una triple visión: que favorezca la puesta en práctica de los conocimientos de sus integrantes y colaboradores, al servicio de problemas organizativos/empresariales reales (visión del estudiante) y que revierta positivamente en los protagonistas de los proyectos (visión empresarial) y, de manera indirecta, a la sociedad en su conjunto (visión social).

La creación de la asociación DOI ELKARTEA se inspira en una estrategia de larga tradición en los sistemas educativos anglosajones, donde se crean organizaciones con una identidad jurídica independiente pero que mantiene vínculos estratégicos con la universidad (flujos de conocimiento, de recursos humanos, de capital), con el objetivo de facilitar las condiciones necesarias, para generar proyectos de perfil innovador y que, bajo las estructuras más dimensionadas y burocratizadas de origen, resultan difíciles de poner en marcha.

Proyectos de innovación educativa diseñados e impulsados por la asociación DOI ELKARTEA:

DOI ELKARTEA desarrolla sus proyectos de innovación desde 2 ejes estratégicos. DOI Skull of Learning que abarca los proyectos de alto impacto educativo (como el programa de Mentoring Educativo Persona(izado) TFG+). DOI Ventures Lab que representa a los proyectos de alto impacto empresarial (como el Programa Xstartup Xperience, patrocinado por ZITEK).

A) Programa Xstartup Xperience:

Por primera vez en la historia de la Facultad de Economía y Empresa, se oferta un programa, con una duración de 8 meses, donde el alumnado de la Universidad del País Vasco podía enfrentarse a retos reales empresariales, trabajando en equipos multidisciplinares, con el apoyo de varios mentores y la estrecha colaboración de varias empresas, a las que se le presentaría una propuesta de innovación en su modelo de negocio. Fueron 16 alumnos/as organizados en equipos de 4 personas que recibieron: formación, tuvieron contacto directo con las empresas, trabajaron guiados por varios mentores especializados en emprendimiento. Y cabe destacar, que al menos, la solución de uno de los retos está siendo puesta en marcha por la empresa de referencia (BBK GOOD HOSTEL, de Lantegi Batuak). También cabe destacar, que al menos un alumno (Raúl Ruiz) consiguió una oportunidad laboral en una de las empresas participantes: WEROI, dedicada al diseño de estrategias empresariales en entornos digitales.

Figura 1. Cartel de llamada al programa de formación Xtartup Xperience

Fuente: Elaboración propia

Las características principales de esta experiencia diseñada por DOI ELKARTEA abarcaban distintas dimensiones. La propuesta era formativa: El objetivo era generar un mayor conocimiento, respecto a los procesos de emprendimiento. La propuesta incluía un plan de enseñanza-aprendizaje que incluía: los objetivos de enseñanza-aprendizaje, el perfil del alumnado, la secuencia didáctica, las metodologías utilizadas, etc. La propuesta era modulable: XTARTUP EXPERIENCIE estaba formada por 3 módulos vinculados a los conocimientos, las habilidades y las actitudes (KSA: Knowledge, Skills and Attitudes) necesarias para la puesta en valor del comportamiento emprendedor. En este sentido, XTART UP EXPERIENCE podía implementarse de manera completa (3 módulos) o parcial (uno o dos módulos). La propuesta era customizable: Era posible adaptar y personalizar una parte importante del plan de aprendizaje, por un lado, adaptándolo al perfil del alumnado (nivel formativo, centro educativo de origen) y, por otro, orientando la experiencia de aprendizaje hacia contextos socioeconómicos o sectores empresariales específicos (comercio, turismo, TICs, educación, etc). En este sentido XTART UP EXPERIENCE era una propuesta flexible que puede adaptarse a contextos educativos diferentes. Además, XTARTUP EXPERIENCE podía desarrollarse con una vocación de “puro” emprendimiento, en el cual el contexto de aprendizaje es la posible creación de una nueva empresa. Pero también puede desarrollarse en contextos de intra-emprendimiento, donde los proyectos de negocio se plantean a partir de una empresa/organización ya existente.

B) Programa Mentoring Personal(izado) TFG+:

Durante el curso 2017/18, 2 alumnos/as de la Facultad de Economía y Empresa han disfrutado de sendas experiencias de Mentoring Académico Personal(izado). Un profesor de la universidad con larga experiencia guía, orienta, acompaña y pone en (máximo) valor, el aprendizaje obtenido en el último curso de sus estudios de Grado. La experiencia permite al alumnado desarrollar al máximo sus talentos y trasladar a posibles empleadores/as el branding personal/profesional desarrollado durante toda la experiencia.

Con cada alumno/a (Igone Pinar y Álvaro Gracia) se ha diseñado un programa de actividades personalizado, que pivota sobre un modelo propio para el desarrollo del talento universitario: #TRIPLEHELIXTLENTMODEL. Cada proyecto de Mentoring Académico Personal(izado) se concretó en un contrato que regulaba los derechos y responsabilidades de las partes afectadas (Mentor y Mentee).

El contenido del contrato del Programa de desarrollo del talento (TFG+) es el siguiente:

Cláusula Primera.- Objeto del contrato

El Mentor prestará a la Mentee un servicio de Mentoring Académico, a través de un “Programa Personalizado de Desarrollo del Talento”, que genere un crecimiento simultáneo: personal, académico y profesional (©triplehelixalentmodel, modelo propio del talento). A través de un programa de actividades de acción y aprendizaje diseñado de manera personalizada para la Mentee, se persiguen los siguientes objetivos: 1) Crecimiento personal, 2) Crecimiento académico y 3) Crecimiento profesional/laboral.

Cláusula Segunda.- Contenido del contrato: programa de desarrollo del talento

Para la obtención de los anteriores objetivos (cláusula primera), a través del Servicio de Academic Mentoring se facilitará a el/la Mentee la: 1) participación en un proyecto real profesional “a medida” de la Mentee, donde desarrollar su perfil profesional. En el caso de la Mentee Igone Pinar, participó en el Proyecto de Innovación Social Intergeneracional, liderado por el Grupo Igorco. 2) participación en un proyecto de prácticas empresariales, que se complemente con su proyecto personal y su TFG (dirigido por el propio Mentor). En el caso de la Mentee Igone Pinar, realizará sus prácticas como Técnico de Proyecto, durante el periodo febrero 2018 y junio 2018, el centro de trabajo de Zorrozoiti (Bilbao), perteneciente al Grupo Igorco. 3) búsqueda de oportunidades de formación fuera del aula relacionada con su proyecto personal (innovación Social Intergeneracional.) 4) posibilidad de relacionarse con profesionales que puedan formar parte de su red futura de contactos profesionales (expertos, agentes sociales, grupos de interés,...).

Cláusula Tercera.- Obligaciones de la mentee

Para el correcto disfrute de los servicios antes mencionados, la Mentee, de manera general, se compromete a participar en el “Programa Personal de Desarrollo del Talento” (©triplehelixalentmodel, modelo propio del talento), bajo la dirección de su Mentor Académico. En concreto, la Mentee se compromete a: 1) participar de manera activa y protagonista en un proyecto profesional o de emprendimiento real. (Compromiso PROFESIONAL). 2) formarse fuera de las aulas en cuestiones de impacto real en relación con su proyecto profesional (Compromiso ACADÉMICO). 3) relacionarse profesionalmente a través de la asistencia a eventos, charlas... con profesionales (Compromiso PERSONAL).

Figura 2. Noticia presentación de los resultados del proyecto en el que colaboró la Mentee (Igone Pinar)



Fuente: Diario DEIA, publicado 28 octubre 2018, p.6

2. Desarrollo del caso

2.1. Los nuevos escenarios ante los que se enfrenta la educación superior

No cabe duda que la sociedad del siglo XXI se enfrenta a un entorno especial, diferente, como nunca antes ha existido en la historia. La velocidad de los cambios se ha acelerado, el impacto de los mismos se ha multiplicado y la incertidumbre respecto a cómo será el escenario futuro, condicionan notablemente la forma en la que se deben tomar las decisiones de todo tipo, personales y profesionales.

En la literatura económica más reciente, se define el entorno actual como V.U.C.A. (Díaz et al, 2017), donde destacan la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, como rasgos definitorios del entorno al que deben adaptarse, el estado, las empresas y la sociedad en su conjunto.

Ante un escenario externo de tipo VUCA parece necesario que todas las organizaciones, empresariales y sociales, públicas y privadas, asuman un enfoque estratégico y de marketing adaptado a las características de los escenarios futuros a los que se enfrentarán. Recordando la revolución que supuso en los años 60, la nueva conceptualización del marketing (Kotler, 1960), de nuevo recobra una importancia vital, el hecho de que la orientación al marketing se impregne en el conjunto de las organizaciones y empresas.

De cara al futuro, resultará crítico desarrollar estrategias de innovación, donde prime el constante contacto con el entorno y la capacidad de responder a los cambios más estructurales, de manera flexible.

2.2. El papel de la universidad ante los escenarios futuros

El desarrollo económico y social actual sufre una, cada vez mayor, dependencia respecto a su capacidad de renovación y adaptación a los cambios que se producen en el entorno. Esta creciente importancia de la innovación suscita el interés académico, gubernamental y empresarial por la investigación en este ámbito. Esta es la razón por la que el acercamiento e, incluso, cierto solapamiento sea razonable e imparable, teniendo en cuenta que todos comparten un interés organizativo y cognitivo por la creación de nuevo conocimiento de utilidad económica y social (Etzkowitz, Webster et al, 2000).

Desde su creación en el siglo XI, la universidad ha sufrido distintas revoluciones que han ido configurando el actual diseño de misiones o funciones principales que le son atribuidas. Las instituciones universitarias no han dejado, desde entonces, de ser objeto de discusión y preocupación en relación con el papel que deben jugar dentro de su ámbito de actuación (Azagra, 2004).

Desde sus orígenes la universidad ha tenido asignada la función docente o de formación, entendiéndola como el desarrollo de actividades que permiten difundir socialmente un conjunto de conocimientos de carácter científico. A través de esta función la universidad y los docentes universitarios, en particular, han dedicado sus esfuerzos en recopilar, sintetizar y difundir todo conocimiento útil que favorezca el desarrollo del capital humano, principalmente, de aquel más cercano a la localización de cada una de las instituciones universitarias.

A comienzos del siglo XIX, los responsables de la educación superior, basándose en el modelo alemán ideado por Van Humboldt, incluyen la investigación como segunda función principal e inexcusable para toda institución universitaria. Este avance es conocido como la “primera revolución académica” donde las universidades, además de responsabilizarse de la difusión del conocimiento generado previamente, deben incorporar a sus actividades aquellas que permitan la creación o generación de nuevo conocimiento, a través de metodologías de reconocido carácter científico.

Es en la década de 1970, originalmente en el ámbito académico estadounidense, se produce una “segunda revolución académica” al considerar que las instituciones universitarias deberían organizarse para llevar adelante 3 funciones diferenciadas, pero positivamente interrelacionadas: docencia, investigación y desarrollo económico y social.

Esta tercera misión universitaria pretende acercar las 2 primeras funciones originales, docencia e investigación, a un estadio más cercano a su utilización, a través del nuevo conocimiento generado en el ámbito universitario. En especial, se incide en el establecimiento de mecanismos que permitan una más rápida traslación del nuevo conocimiento creado por la investigación básica y aplicada tradicionales, en aras de un impacto útil, tanto económica como socialmente (Gómez et al, 2002).

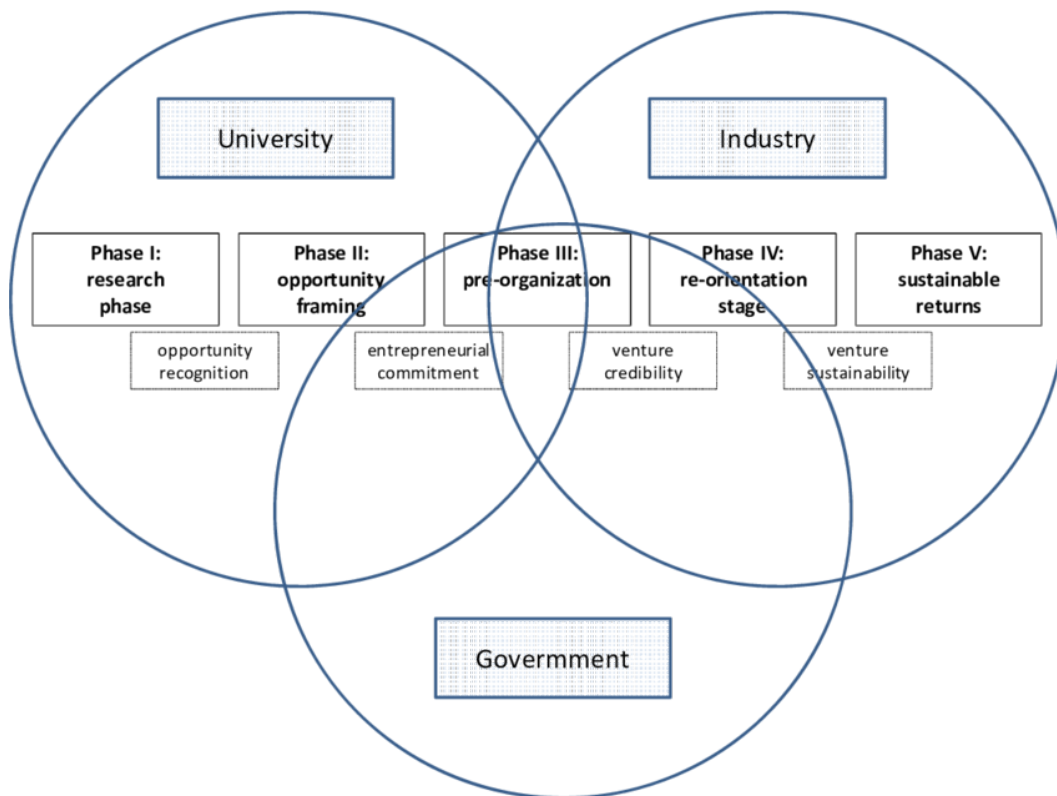
2.3. El modelo de triple hélice universitario

En la segunda década del siglo XXI, seguimos inmersos en un arduo debate sobre la necesidad de establecer lo que se denomina una “tercera revolución académica”. En realidad, y a diferencia de las revoluciones anteriores, no se pretende incorporar una cuarta función universitaria sino, más bien, avanzar en la extensión de las tareas de transferencia de la investigación hacia un nivel de mayor implicación de las universidades en el desarrollo de la sociedad del conocimiento y, en concreto, un papel central como impulsoras de la innovación tecnológica. Los defensores de esta postura abogan por la concepción de una “universidad emprendedora” que participe activamente en actividades de innovación, es decir, actividades que, sustentadas en el conocimiento generado como resultado de la investigación, se trasladen directamente al ámbito empresarial en forma de nuevos productos, nuevos servicios y/o nuevos procesos.

El modelo de la triple hélice pretende recuperar el protagonismo de las universidades como agentes principales (al mismo nivel que el resto de agentes: industria y estado) en los complejos sistemas de innovación nacionales y regionales (Etzkowitz y Martin, 2000; Etzkowitz y Leydesdorff, 2002; Bercovitz y Fieldmann, 2006; Etzkowitz, Webster et al, 2000). Se plantea un su repensamiento y una redefinición en torno a qué resulta periférico y qué es central en el desarrollo de la innovación, dentro de las funciones de los distintos agentes involucrados, incluida la universidad.

En concreto, este trabajo está posicionado a favor del desarrollo de la “universidad emprendedora” como modelo de referencia de la universidad del siglo XXI. Henry Etzkowitz inicia en 1983 con el artículo “*Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in american academic science*” una prolífica línea de investigación relacionada con una apuesta clara por la evolución de la actividad académica hacia estadios más cercanos al proceso innovador y un papel más activo en la transferencia de los resultados de la investigación, a través del denominado modelo de triple hélice. El papel emprendedor de la universidad sólo podrá explotarse de una manera correcta, fundamentándose en un nuevo escenario de relaciones entre la universidad, el estado y las empresas (Etzkowitz y Viale, 2005).

Figura 3. Propuesta de Triple Hélice: Triple misión universitaria



Fuente: Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000)

Existen distintos mecanismos de transferencia del conocimiento generado a través de la investigación universitaria. Dejando a un lado las actividades de formación, divulgación y publicación, la explotación de los resultados de la investigación universitaria puede materializarse, principalmente, a través de 7 mecanismos diferentes (KIM et al, 2005): 1) Contactos informales entre los investigadores universitarios y los técnicos de las empresas. 2) Movilidad de personal, que incluye mecanismos como los estudiantes en prácticas en la empresa, la realización de tesis doctorales en departamentos de I+D empresariales, ... 3) Conocimiento obtenido a través de las publicaciones y presentaciones de trabajos en reuniones de carácter científico y empresarial. 4) Utilización por parte de las empresas de los servicios científicos y técnicos y de la infraestructura de apoyo existente a las universidades y la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento por parte de los profesores universitarios. 5) Desarrollo de proyectos, que incluye la investigación por contrato y la formación de consorcios entre un grupo de empresas y universidades para llevar a cabo proyectos específicos de I+D. 6) La explotación de patentes desarrolladas por los investigadores universitarios. 7) Explotación de resultados, que engloba la licencia de patentes universitarias, la creación de empresas basadas en el conocimiento o la formación de alianzas de empresas de investigación.

La mayoría de estados y regiones desarrolladas están avanzando, en mayor y menor medida, hacia un acercamiento respecto al modelo de triple hélice generando un entorno innovador que dé cabida a: la creación de empresas basadas en la investigación universitaria (spin-off universitarias), iniciativas trilaterales de desarrollo económico basado en el conocimiento, alianzas estratégicas con todo tipo de empresas (grandes y pequeñas, con distinto grado de desarrollo tecnológico), laboratorios de investigación de carácter mixto (público y privado), etc. Estas nuevas formas de colaboración pueden estar impulsadas por el estado, pero en ningún caso deben estar controladas por el mismo, limitando su papel al establecimiento de las reglas del juego (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

En concreto, tanto las licencias sobre patentes de origen universitario, como la creación de empresas basadas en la investigación universitaria, resultan dos de las alternativas que más directamente afectan al desarrollo económico y social. Sobre los manidos ejemplos del Manchester Institute of Technology y la universidad de Stanford, a la hora de impulsar los distritos industriales y tecnológicos de la ruta 128 y Silicon Valley, muchas universidades de todo el mundo han comenzado a impulsar estas alternativas de transferencia como factor estratégico (Bercovitz y Fieldman, 2006).

2.4. La creación de spin-off universitarias desde una perspectiva de generación de valor de marketing estratégico

La creación de spin-off universitarias representan sin duda una opción estratégica de notable valor, favoreciendo la exploración e implementación de: distintas alternativas de aprovechamiento del capital humano universitario, la generación de sinergias estratégicas entre agentes clave, la innovación en productos y servicios, la posibilidad de segmentar el posicionamiento institucional, el desarrollo de nuevas relaciones, en nuevos escenarios, la apertura de nuevos canales de comunicación y distribución del conocimiento generado en la universidad,...

Las empresas basadas en la investigación universitaria basan su ventaja competitiva en el resultado de una investigación originada en el marco de una universidad, por tanto, la sostenibilidad de dicha ventaja dependerá en gran medida del mantenimiento de una estrecha relación entre el propio desarrollo de la nueva empresa y el grupo de investigación origen de su conocimiento distintivo (Bercovitz y Fieldman, 2006). Las nuevas empresas o spin-offs basadas en la investigación universitaria, debido a su alto contenido tecnológico y su fundamento en el nuevo conocimiento, permiten la obtención de múltiples beneficios económicos y sociales (Gómez et al, 2002).

Entre los beneficios económicos y sociales a largo plazo, de la creación de spin-off universitarias, podemos destacar los siguientes:

- Desarrollo del entorno tecnológico, vinculado al tejido empresarial y con un impacto directo.
- Mayor grado de apertura a mercados exteriores.
- Mayor nivel de colaboración con los agentes principales del mercado.
- Mayor valorización económica de los conocimientos generados en los centros de investigación.
- Reducción del tiempo de llegada e impacto de la investigación básica y aplicada.

- Impulso de la innovación social al renovar los conocimientos y la cultura de los trabajadores, clientes y proveedores.
- Mayor vinculación, implicación y compromiso de la investigación universitaria en la resolución de problemas reales.
- Generación, incremento relativo y atracción de empleo de alta cualificación.
- Diversifican la actividad regional, reduciendo el riesgo en situaciones de inestabilidad económica.
- Fomentan la cultura emprendedora de las regiones donde se instalan.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Cómo definirías el concepto de spin-off universitaria? ¿Es igual al concepto de empresa de base tecnológica? Puedes utilizar las definiciones aportadas por Van Tilburg y Van der Sijde (1998) o Rothwell (1986) o buscar otra referencia bibliográfica relacionada con el fenómeno de creación de spin-off universitarias.*

Spin-off académico o spin-off universitaria (en castellano S.O.U. y en inglés U.S.O) (): Se refiere a cualquier empresa creada sobre el fundamento del conocimiento adquirido o experiencia acumulada en el ámbito universitario. Por tanto, abarca la creación de empresas por cualquier miembro perteneciente al entorno académico: Profesores, estudiantes, becarios o personal de administración y servicios. A diferencia de las empresas objeto de este estudio, la razón del desarrollo del nuevo negocio no tiene por qué fundamentarse en los resultados de la investigación formal de la universidad, ni siquiera debe estar impulsada, exclusivamente, por los profesores-investigadores universitarios.

Empresas innovadoras de base tecnológica (en castellano E.I.B.T. y en inglés NTBF) (Rothwell, 1986): Se refiere a la creación de empresas basadas en la explotación de nuevas tecnologías. A diferencia de las SOU, su origen no tiene por qué encontrarse en el ámbito académico y en su esencia está la explotación de una tecnología (desde una conceptualización técnica). De esta manera se incluyen empresa que nacen, principalmente, desde los centros tecnológicos y las unidades de I+D empresariales.

Cuestión 2. *¿Cuáles son las dificultades que limitan la proliferación de spin-off universitarias como alternativa para el fomento de la innovación y el emprendimiento? Utiliza las limitaciones institucionales formales definidas por Bercovitz y Feldman (2004).*

Los 3 aspectos que condicionan la participación de los investigadores en las distintas actividades de transferencia de conocimiento, incluida la creación de spin-off universitarias son:

- Formación: Los investigadores focalizan su actividad profesional hacia la investigación y no hacia la innovación. Sus capacidades son limitadas en términos de capitalización del conocimiento y comercialización de sus descubrimientos. Conocen el mundo académico y científico, pero no el empresarial, desconociendo sus normas, su lenguaje o sus objetivos.
- Comparación: La propensión hacia la transferencia de tecnología es mayor, por parte de los investigadores, cuando tienen la oportunidad de identificar e interactuar con otros colegas que si participan en este tipo de actividades.
- Reputación: Los investigadores participan más activamente en actividades de transferencia de tecnología en la medida en que su estatus académico y su carrera profesional se ve mejorada al dedicar esfuerzos a la comercialización de sus investigaciones.

Cuestión 3. *¿Qué impacto ha tenido la Asociación DOI ELKARTEA, desde un punto de vista estratégico de las decisiones de Marketing de producto y marca, en la Universidad del País Vasco?*

a) Innovación en productos:

a.1. Offline:

XTARTUP XPERIENCE: Primera iniciativa de formación extracurricular para el desarrollo del comportamiento emprendedor del alumnado universitario.

MENTORING ACADÉMICO UNIVERSITARIO PERSONAL(IZADO).

Proyectos de acompañamiento, guía y valorización de la experiencia universitaria.

Programa TFG+ para alumnado de últimos cursos. Incluye distintas posibilidades: prácticas personalizadas, presentación de resultados en eventos profesionales, contactos profesionales, orientación y transición al mercado laboral).

Programa Mentoring para personas con NEE: acompañamiento cercano de alumnado con discapacidad.

Durante el curso 2017/18 se firmaron los primeros contratos de #MENTORINGEDUCATIVO by DOI ELKARTEA.

a.2. Online:

B-CUBES (en fase de entrada).

Primer juego educativo online, codiseñado entre profesorado y diseñadores informáticos, implementado en el programa oficial de una asignatura troncal de la Facultad de Economía y Empresa, con aproximadamente 500 alumnos/as por curso.

VIDEOJUEGO “DIRECCIÓN DE UNA BODEGA DE VINO” (fase ideación y validación de la idea).

Propuesta de un videojuego de calidad AAA (alta calidad, presupuesto elevado).

b) Innovación en la imagen:

b.1. Propiedad industrial de las nuevas creaciones:

La Universidad del País Vasco es la propietaria del Producto Educativo 4.0 (B-CUBES). Este hecho se destaca con el uso de la imagen visual corporativa en el propio juego y facilita las posibilidades de expansión comercial del producto fuera de la propia universidad.

b.2. Redes sociales:

La Asociación DOI ELKARTEA maneja 3 perfiles de RRSS (Twitter, Facebook e Instagram), desde donde se informa de las actividades innovadoras y emprendedoras, haciendo especial mención a la participación del alumnado universitarios.

Utiliza en sus comunicaciones distintos hastags que pretenden impulsar un (re)conocimiento diferente de la propuesta de valor de la Universidad del País Vasco:

#TALENTOUNIVERSITARIO, #TALENTOUNIVERSITARIO #TALENTOFUERADELAULA

#TRIPLEHELIXTALENTMODEL #INNOVACIÓNEDUCATIVA #CHALLENGEBASEDLEARNING

b.3. Webs corporativas:

Con el motivo de la celebración de la primera edición del curso para el fomento del comportamiento emprendedor, se diseñó una página web específica (www.xtartupxperience.com) que sirvió, como Landing Page del curso (fase de captación) y se utilizó para realizar publicaciones periódicas a lo largo del curso, a través del Blog de la página web.

Actualmente no existe una web corporativa de DOI ELKARTEA, pero está prevista su publicación a mediados de 2018.

4. Conclusiones

Las universidades públicas, como la UPV/EHU se enfrentan a un entorno rápidamente cambiante, ante el cual resultan necesarios fijar nuevos mecanismos para la innovación en productos, procesos, la imagen de marca, etc. Desde la última década del siglo XX, existe un movimiento que precisamente defiende la introducción de una tercera misión universitaria: la transferencia de conocimiento universidad-sociedad. Son varios los mecanismos propuestos para dar respuesta a esta nueva área de actividad y responsabilidad universitaria, entre los que en este trabajo destacamos el uso de spin-off universitarias.

En el caso de la Universidad del País Vasco, el uso de este mecanismo de transferencia estuvo en la agenda de gestión y de investigación, pero en los últimos ha perdido protagonismo. Además, la mayor parte de los proyectos de spin-off estaban vinculados a las ciencias naturales, con una escasa presencia iniciativas relacionadas con las ciencias sociales.

En el año 2015, en el seno de la Universidad del País Vasco, nace un proyecto para la creación de una spin-off universitaria cuya misión está vinculada con la innovación educativa, social y de gestión: la asociación DOI ELKARTEA. Con una identidad jurídica independiente (alta en el registro de asociaciones y, por tanto, NIF propio), el proyecto mantiene vínculos estables con la universidad a través de: la vinculación al proyecto de profesorado y alumnado de la universidad y, por otro lado, el público destinatario de una gran parte de las innovaciones puestas en marcha es alumnado de la universidad. Desde su creación en el año 2015, la asociación DOI ELKARTEA ha generado una actividad (conjunto de proyectos) con impacto en las responsabilidades de marketing estratégico de las organizaciones:

1. Innovación en productos educativos:

1.a. Primer curso de formación en competencias emprendedoras. XTAURTUP XPERIENCE. Curso 2015/16.

1.b. Primer juego educativo online en el plan de estudios de 5 Grados diferentes. B-CUBES: MISSION1. Curso 2017/18 y 2018/19.

1.c. Primeros contratos de Mentoring Educativo Personal(izado) con alumnado de últimos cursos. MENTORING-TFG+. Curso 2018/19.

2. Innovación en la comunicación de un nuevo branding #UNIVERSIDAD4.0

2.a. Comunicación: la asociación DOI ELKARTEA gestiona varios perfiles de RRSS (Twitter, Facebook, Instagram) donde se cuentan por miles, las publicaciones realizadas entre 2015-16.

2.b. Imagen: En las comunicaciones de DOI ELKARTEA se utilizan de manera recurrente los siguientes hashtags:

Bibliografía

Azagra, J. (2004), La contribución de las universidades a la innovación, Tesis Doctoral, *Servei de Publicacions Universitat de Valencia*, Valencia.

Bercovitz, J. y Feldmann, M. (2006), "Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development", *Journal of Technology Transfer*, (31)1, 175-188.

Díaz, E., Drapkin, C., García Hernández, M. y Povill, N. (2017). *La empresa total: Cómo ha de ser la empresa hoy para sobrevivir mañana*. Profit Editorial.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000), "The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, (29)2, 109-123.

Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2002), "The Transformation of University-industry-government Relations", *Electronic Journal of Sociology*, (6)1, 1-27.

Etzkowitz, H. y Martin, B (2000), "The origin and evolution of the university species". *Vest*, (13)3/4, 9-34.

Etzkowitz, H. y Viale, R. (2005), "Third academic revolution: polyvalent knowledge; the "dna" of the triple helix", Disponible online www.triplehelix5/files/thc5_themepaper.pdf.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. y Cantisano, B. (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, (29)2, 313-330.

Gómez, J.; Galiana, D. y Mira, I. (2002), *Development of Embryo firms for the transfer of technology from universities*. Universidad Miguel Hernández y European Commission, Elche.

Kim, J; Lee, S. y Marschke, G. (2005), "The influence of university research on industrial innovation", National Bureau of Economic Research, Working paper 11447, Mayo, Disponible online <http://www.nber.org/papers/w11447>.

Rothwell, R. (1986), "The role of small firms in technological innovation". En J. Curran, J. Stanworth, y D. Watkins (eds.), *The Survival of the Small Firms 2: Employment, growth, technology and politics*. Ed. Hants: Gower Publishing, cap. 7.

Van Tilburg, J.J. y Van der Sijde, P. (1998), *The Unispin model, a systematic approach for the university spin-off development*, Ed. 6th Annual Conference of High Technology Small Firms, Enschede.