

CUADERNOS DEUSTO SOCIAL LAB

El Modelo Deusto de Formación Dual y la Escuela para la Facilitación Dual

Cooperación para la transformación

**Un modelo de trabajo en cooperación por y para
la transformación personal y profesional de las personas**

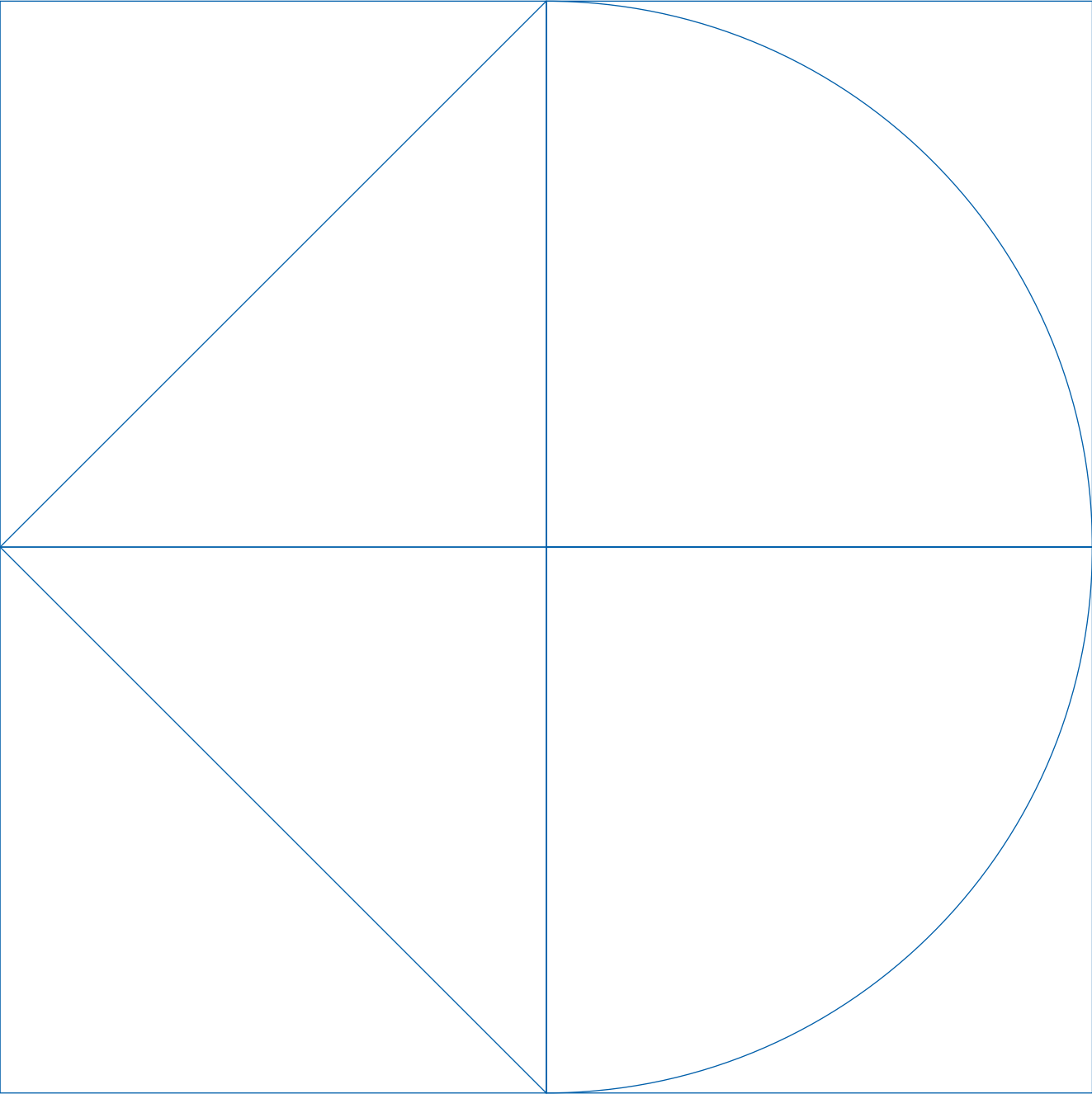
Irene Cuesta Gorostidi, Isabel Fernández Rodríguez, Uxue Gutiérrez Rodríguez, María Lambarri
Villa, José Luis Larrea Jiménez de Vicuña, Ane Sagarzazu Zulaica, Víctor Urcelay Yarza



El Modelo Deusto de Formación Dual y la Escuela para la Facilitación Dual

Cooperación para la transformación
Un modelo de trabajo en cooperación por y para
la transformación personal y profesional de las personas

Irene Cuesta Gorostidi, Isabel Fernández Rodríguez, Uxue Gutiérrez Rodríguez, María Lambarri Villa, José Luis Larrea Jiménez de Vicuña, Ane Sagarzazu Zulaica, Víctor Urcelay Yarza



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

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

Frecuencia de publicación y formato

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

Suscripciones

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

Derechos de autor

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

© Universidad de Deusto
P.O. box 1 - 48080 Bilbao, España
Publicaciones
Tel.: +34-944139162
E-mail: publicaciones@deusto.es
URL: www.deusto-publicaciones.es
ISSN: 2792-582X (version impresa / printed version)
ISBN: 978-84-1325-236-0 (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. 2024/09

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 titular 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, Profesor – catedrático de la Facultad de Ingeniería y profesor en la formación ejecutiva de Deusto Business School.

María Lambarri Villa, Directora de la Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales de 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: Maria 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. 2024/09

Proyecto desarrollado por Deusto Social Lab, con el apoyo de la Fundación BBK.

Universidad de Deusto. 2024.

El Modelo Deusto de Formación Dual y la Escuela para la Facilitación Dual

Cooperación para la transformación. Un modelo de trabajo en cooperación por y para la transformación personal y profesional de las personas

ÍNDICE

1. Punto de partida	9
1.1. Visión externa favorable y con potencial de crecimiento	10
1.1.1. Aceptación social de la Formación Dual Universitaria	10
1.1.2. Impulso desde las Administraciones Públicas	11
1.1.3. Beneficios de la formación dual en la Educación Superior	12
1.2. Visión interna	15
1.2.1. Planes Estratégicos de la Universidad de Deusto	15
1.2.2. Deusto Social Lab	15
1.2.3. Modelo de Aprendizaje y Modelo de Formación Dual de la Universidad de Deusto	16
1.3. Conclusiones generales	17
2. El Modelo Deusto para la Formación Dual	18
2.1. Conceptos básicos. Nuestro entendimiento de la dualidad	19
2.1.1. Qué es la formación dual para UD	19
2.1.2. Principios inspiradores del modelo	19
2.1.3. Intensidad, alcance y modalidades de la formación dual	21
2.1.4. Conclusiones principales sobre los conceptos básicos	22
2.2. Visión Global del Modelo	22
2.2.1. ¿Para quién?	23
2.2.2. ¿Entre quiénes?	23
2.2.3. La capacitación de los agentes: un requisito clave de éxito	28
2.2.4. ¿De qué forma?	28
3. La Escuela para la Facilitación Dual	32
3.1. Sobre la facilitación dual	33
3.1.1. Sobre la facilitación de procesos de aprendizaje	33
3.2. Sobre la Escuela para la Facilitación Dual	35
3.2.1. Servicios de la Escuela para la Facilitación Dual	35
3.2.2. Competencias para la facilitación	36

3.2.3. Los itinerarios formativos	37
3.2.4. Mecanismos de reconocimiento.....	37
Anexos	
4.1. Sesiones de la Escuela para la Facilitación Dual.....	41

Capítulo primero

Punto de partida



La formación dual, que tradicionalmente se ha asociado al ámbito de la formación profesional y que goza de una amplia trayectoria en diferentes países europeos (para los que se erige como un pilar fundamental de sus sistemas educativos), ha irrumpido en el panorama educativo estatal con fuerza en los últimos tiempos. Son múltiples las razones para ello, derivadas todas ellas de la evolución del escenario socio económico, y están dando paso a un cambio de actitud a todos los niveles (empresarial, laboral, educativo, institucional, etc.).

Si bien es cierto que el primer impulso parece haberse centrado en el fomento de la formación profesional dual en España, no es menos cierto que la irrupción de la dualidad en el ámbito universitario es ya un hecho y está en fase de crecimiento. Por un lado, destaca el carácter pionero asumido, en el curso 2017/18 por parte de la Comunidad Autónoma del País Vasco al promover el denominado **"Sello de Calidad de la Formación Dual de UNIBASQ"**, favoreciendo la implantación por parte de las universidades pertenecientes al Sistema Universitario Vasco de títulos o itinerarios duales tanto en Grado como en Postgrado. Y, por otro lado, hay que señalar la relevancia de la aprobación y entrada en vigor del **"RD 822/2021 por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de calidad"** al incorporar, por primera vez, la posibilidad de incluir menciones duales en los títulos universitarios oficiales de Grado y Máster. Se daba respuesta oficial, por lo tanto, a la demanda expresada por los agentes sociales de desarrollar procesos de aprendizaje que fomenten una relación más estrecha entre las necesidades formativas del entorno y el desarrollo de titulaciones universitarias acordes a las mismas.

A lo largo de este primer apartado se pretende revisar el contexto en el que surge la propuesta del diseño de un modelo propio de formación dual de la Universidad de Deusto, tanto desde una perspectiva externa como desde la consideración de los elementos propios a la Universidad a los que este modelo puede realizar una contribución relevante.

1.1. Visión externa favorable y con potencial de crecimiento

Los profundos cambios acaecidos en los últimos tiempos en la economía mundial, provocados fundamentalmente por el cambio demográfico, la transformación digital y la transformación energética, han actuado

como aceleradores de un proceso de reflexión y acción orientado a adaptar la formación de las generaciones actuales y futuras a las nuevas competencias demandadas por la sociedad.

En este contexto, la cooperación entre el Sistema Educativo y el Sistema Laboral se ve como algo cada vez más necesario y son cada vez más las voces que abogan por el desarrollo de la formación dual a los efectos de abordar los retos de la empleabilidad: la cualificación del alumnado y su capacidad de adaptación e integración al medio laboral se ve como un hecho cada vez más necesario y exigente.

Tras unos años de primeras experiencias de implantación de programas duales a nivel de la Enseñanza Superior Universitaria **existe claramente una visión favorable al desarrollo de la formación dual** que se puede fundamentar en los siguientes elementos:

- Aceptación social de la Formación Dual Universitaria
- Impulso desde las Administraciones Públicas
- Beneficios compartidos sobre la educación dual superior

1.1.1. Aceptación social de la Formación Dual Universitaria

Como en muchos otros ámbitos de la vida económica, social o política, la necesidad está actuando como un acicate para el impulso de la formación dual. Tal y como se apuntaba en la introducción a este apartado, algunos de los elementos que caracterizan el contexto actual han incorporado grandes tensiones en nuestras formas de hacer y están haciendo necesario el planteamiento de cambios en nuestro sistema educativo. Éste no es ajeno a esta nueva realidad, caracterizada por la irrupción de nuevas tecnologías, una movilidad global, tensiones demográficas, la incuestionable necesidad de provocar una transformación energética en todos los ámbitos y el cambio en el perfil de las personas que tendrán que dar respuesta a esos retos en un entorno de incertidumbre como el que vivimos.

Todo cambio exige una transformación para poder ser afrontado de manera exitosa. En consecuencia, está acaeciendo ya una transformación en los modelos de trabajo de casi todos los sectores económicos. Como resultado, está resultando cada vez más necesaria la incorporación de nuevos perfiles profesionales con nuevas competencias, habilidades y formación. Son numerosas las empresas que expresan su imposibilidad para la cobertura de ofertas de empleo al no encontrar candidatos formados para ellas. En un contexto en el que, además en España, la tasa de desempleo juvenil se sitúa, según el

INE, en 2023, en un 28,3%, dato que nos sitúa a la cabeza de Europa, según EUROSTAT.

Así, la opinión más o menos generalizada de que la formación en España no terminaba de adaptarse a las necesidades reales del mercado laboral y a las nuevas competencias necesarias en la sociedad actual¹, sigue plenamente vigente junto con la visión de que la formación dual puede contribuir claramente a la superación de este reto.

El impulso y fomento de la formación dual se está produciendo desde diferentes agentes (empresas y otras organizaciones, administración pública, el propio sector educativo) con una aproximación que inicialmente se ha focalizado más en el nivel de formación profesional. Esto se confirma con la reciente aprobación de la Ley Orgánica 3/2022 de 31 de Marzo de ordenación en integración de la Formación Profesional. Con esta ley, con entrada en vigor a partir del curso 24/25 se espera un incremento sustancial, y de impacto, en la capacitación de los más jóvenes en las necesidades más demandadas por las empresas. Y, en definitiva, una mejora significativa en su empleabilidad.

Este impulso e interés en los últimos tiempos ha trascendido también al ámbito universitario. Comienza a reconocerse y a aceptarse que la Universidad puede y debe contribuir a la solución de este reto con la promoción de programas duales. Esto implica seguir innovando en el planteamiento de nuevos procesos de aprendizaje. **En el futuro, además de qué se aprende, el cómo se aprende va a marcar la diferencia.** Y por ello, en la Universidad de Deusto decidimos, desde 2017, dar un paso más en este sentido.

Este paso se ha visto refrendado en la reflexión efectuada a finales del año 2022 coincidiendo con la finalización del horizonte estratégico 2018-2022 y en el marco del planteamiento de la nueva estrategia que guiará a la Universidad de Deusto hasta el año 2026. Las empresas y organizaciones con las que la Universidad colabora habitualmente fueron partícipes de dicha reflexión, en la que quedó claro que el momento de cambio y transformación que estamos viviendo incide e impacta en los procesos de aprendizaje, que necesariamente deben también cambiar y adaptarse. En este sentido, y entre otras, se propuso claramente la necesidad de intensificar el contacto y colaboración con la empresa para definir las necesidades de talento en el futuro, destacando la formación dual como un claro ejemplo de cómo abordar este reto (concediéndole una importancia de 9 sobre 10 en relación a las actividades que la universidad ha venido desarrollando hasta el momento).²

1.1.2.

Impulso desde las Administraciones Públicas

En los últimos años, y al albur de las necesidades y demandas sociales, las Administraciones Públicas han incorporado también en su agenda el impulso a la formación dual universitaria para promover una intensificación de la relación Universidad - Empresa.

Hemos de destacar en estas líneas el paso dado por el Gobierno Vasco al adentrarse desde el año 2017 en un territorio escasamente explorado entonces en el resto de España: la formación dual universitaria. De ese modo, fue el 6 de junio de 2017 cuando el Lehendakari y la Consejera de Educación y Universidades presentaron la Estrategia Vasca de Relación Universidad-Empresa 2022, que contemplaba la definición de un marco para la formación dual universitaria mediante la creación de sellos acreditativos para grados y másteres universitarios.

En ese contexto, Unibasq, Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (ente público de derecho privado adscrito al departamento del Gobierno Vasco competente en materia de universidades, que tiene como objeto la evaluación, acreditación y la certificación de la calidad en el ámbito del sistema universitario vasco) diseñó un "Protocolo" para la obtención del reconocimiento de formación dual para títulos universitarios oficiales de Grado y Máster. La CAPV se convirtió así en la primera comunidad autónoma en certificar la formación universitaria dual, a través de este sello de reconocimiento por parte de Unibasq. Ello favoreció que las Universidades del Sistema Universitario Vasco pudiéramos iniciar un camino en el diseño e implantación de proyectos formativos duales, siendo el "modelo vasco" una referencia para el resto del Estado.

En lo que respecta al Sistema Universitario Español, hemos de destacar la relevancia de la aprobación y entrada en vigor del Real Decreto 822/2021, de 28 de septiembre, por el que se establece la organización de las enseñanzas universitarias y del procedimiento de aseguramiento de su calidad, al introducir, en su artículo 22, la posibilidad de incorporar a los planes de estudios oficiales de Grado y Máster, las "menciones duales" entendidas como *"un proyecto formativo común que se desarrolla complementariamente en el centro universitario y en una entidad colaboradora, que podrá ser una empresa, una organización social o sindical, una"*

¹ Algunos ejemplos: *La formación dual en España, marzo 2018, de multinacionales por marca España; Guía de la formación dual de las Cámaras de Comercio en España; Alianza para la Formación Profesional Dual, etc.*

² Informe "Desafíos para la Universidad en el mundo actual. Conclusiones del proceso de reflexión con el Consejo Asesor de Deusto Social Lab en el marco de la elaboración del futuro Plan Estratégico de la UD"- Mayo 2022.

institución o una administración, bajo la supervisión y el liderazgo formativo del centro universitario, y cuyo objetivo es la adecuada capacitación del estudiantado para mejorar su formación integral y mejorar su empleabilidad”.

En dicho artículo se establece, además, que *la actividad formativa desarrollada de forma dual en la Universidad, se alternará con una actividad laboral retribuida, a través de un contrato para la formación dual universitaria*. Finalmente, dicho contrato fue incorporado, como “Contrato de Formación en Alternancia” en el Real Decreto Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, conocida popularmente como la “Reforma Laboral”.

Con la entrada en vigor de estas nuevas regulaciones, se consolidó el marco necesario para que la formación dual pudiera crecer y fortalecerse a nivel de la enseñanza superior universitaria.

Asimismo, y retornando a nuestro marco geográfico más cercano, hemos de destacar el compromiso asumido por todos los agentes en el ámbito de la colaboración Universidad+Empresa recogido en el documento “II Estrategia Vasca Universidad+Empresa 2022-2026”, estrategia de la que la Universidad de Deusto forma parte activa. En esta estrategia se proponen nuevos modelos para la educación superior y queda recogida la voluntad de seguir cooperando para reforzar la formación universitaria vasca dual en alternancia.

En definitiva, podemos afirmar que, en la actualidad, es clara la apuesta por el impulso de la formación dual desde el ámbito público y los diferentes niveles institucionales y, en ese marco, es en el que la Universidad de Deusto ha venido desarrollando su actividad, ha definido su modelo específico, el Modelo Deusto de Formación Dual, y en el que seguirá trabajando.

1.1.3.

Beneficios de la formación dual en la Educación Superior

La coyuntura favorable, el reciente impulso y reconocimiento de la formación dual y la experiencia que ya venimos acumulando en la implantación de programas duales en la Universidad de Deusto, nos permiten hablar de la existencia de unos indudables beneficios derivados de ellos. La formación dual en la educación superior aporta mejoras cualitativas y beneficios para los diferentes actores intervinientes: el propio participante (estudiante en

formación dual), las empresas (u organizaciones en general) y la Universidad:

- **El participante** disfruta de una **profesionalización temprana**, gracias a la interacción de conocimientos teóricos y prácticos de manera simultánea desde el inicio de su proceso de aprendizaje. El acercamiento a la realidad de una organización, la posibilidad de integrarse en equipos de profesionales multidisciplinares y de participar en proyectos que se están abordando para dar respuesta a necesidades reales permite mantener un elevado nivel de motivación por el aprendizaje. Se parte de que la construcción de soluciones eleva no solo la motivación, sino también la autoestima. Se trabajan competencias específicas de la profesión y también competencias que permiten además de saber, sentirse capaz.

“Mi experiencia en el máster fue muy gratificante tanto a nivel profesional como a nivel personal. Creo que salí con una gran formación en el ámbito de la automoción. Asimismo, me aportó una red de contactos muy interesante formada por mis compañeras y personas facilitadoras de Universidad y empresa.”



PARTICIPANTE

Ainara Narezo

Alumni del Máster Dual en Diseño y Fabricación en Automoción
Cost Engineer en Gestamp

“Los principales beneficios de haber cursado la formación dual son dos: me siento más preparado para afrontar nuevos retos; y al terminar la formación, tendré tres años de experiencia que las empresas valorarán mucho.”



PARTICIPANTE

Ekaitz García

Participante de segundo del Grado Dual en Industria Digital
COoperando en ATE Informática

Visualiza el vídeo completo:



El participante se siente acompañado durante todo el proceso de aprendizaje, pilotado por un conjunto de personas expertas de la Universidad y de la organización que le van guiando por las diferentes fases.

Adquiere así consciencia sobre la responsabilidad de su propia formación. A través de la experiencia que va ganando, el participante asume compromisos, responsabilidad, ética profesional y autonomía y va progresivamente configurando su identidad profesional. En este proceso, adicionalmente, el participante **recibe una remuneración por su trabajo** en la empresa lo que permite financiar en parte la formación superior cursada.

Esta experiencia y conocimiento de la realidad y el entorno socioeconómico adquirida durante su aprendizaje puede actuar como acelerador y facilitador del proceso de incorporación al mercado laboral al saber afrontar con mayor madurez las decisiones que lleva implícitas ese proceso.

- **Las organizaciones** (habitualmente empresas, pero también entidades del tercer sector o la propia administración pública) encuentran en la cooperación en la formación superior dual la posibilidad **de acceder, formar y captar de manera temprana el talento necesario para sus organizaciones**. La formación dual permite a la organización formar a futuros profesionales con potencial para incorporarse, en su caso, en sus equipos. Disminuyen por lo tanto los costes en los procesos de selección, ya que se puede “acertar” mejor en estas decisiones cuando existe un amplio conocimiento del candidato.

Por otra parte, la organización tiene ocasión de considerar que la involucración en esta modalidad por parte de sus profesionales es una oportunidad para el **reconocimiento** profesional, una posibilidad para mejorar la propia formación interna de su plantilla y, en definitiva, para identificar oportunidades de desarrollo profesional y personal a futuro. Se contribuye así por ende a mantener o mejorar la motivación de los profesionales que toman parte activa en la formación dual, y a facilitar que la organización sea cada vez más, en su conjunto, una **organización que aprende**. La capacidad de aprender de las organizaciones es un factor cada vez más determinante de su posición competitiva futura ya que *“el conocimiento acumulado puede explicar la posición competitiva de la organización en un momento determinado, pero su capacidad competitiva para ganar el futuro dependerá de lo que sea capaz de aprender, más en un entorno complejo e incierto, en constante transformación”*³.

Por ello, y desde la perspectiva de la innovación, la dualidad presenta claras ventajas para la organización. De un lado, permite a sus profesionales **acceder al “estado del arte”** a través de expertos académicos y demás profesionales que participan en estos programas. Esta interacción frecuente facilita la creación de nuevos contactos, de manera que la red de la empresa se puede ampliar en ámbitos de interés futuro. De otro, ofrece la posibilidad de acelerar cambios tecnológicos y plantear proyectos de innovación para su desarrollo en este formato.

Por último, **la relación organización – Universidad se ve fortalecida**, los canales de comunicación se refuerzan y se articulan diálogos orientados a acercar las necesidades de la empresa a la universidad y viceversa.

- **Desde la perspectiva de la Universidad**, los beneficios son igualmente claros. En primer lugar, supone **diversificar su oferta formativa** con una propuesta que, complementando la ya existente, permite proporcionar a los participantes una experiencia de aprendizaje diferente, que ofrece amplias posibilidades de inserción laboral. La formación dual facilita también la extensión del vínculo de la Universidad con el participante a través de los diferentes expertos académicos que toman parte en todo el proceso.

En segundo lugar, **el mayor acercamiento de la Universidad y las organizaciones** participantes en programas duales permite no solo conocer de primera mano sus necesidades y desafíos, como ya se ha indicado, sino también plantear soluciones mediante el impulso de proyectos en colaboración en los ámbitos de la investigación y la transferencia de conocimiento. Este pensamiento resulta coherente, y surge, de la propia misión definida, en su documento fundacional, por Deusto Social Lab⁴:

“Deusto Social Lab es una iniciativa estratégica 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 (relación) estrecha con los agentes económicos y sociales”

Este acercamiento que, en definitiva, se produce a través de las personas que de uno y otro lado cooperan para desarrollar la experiencia de aprendizaje dual, para el equipo de expertos académicos supone una oportunidad para el contraste y actualización de conocimientos, así como para adquirir nuevas competencias en procesos de facilitación y ampliar su propia red de contactos.

3 “La empresa que aprende”, José Luis Larrea, julio 2018

4 Serie de monografías Deusto Social Lab. Cuaderno nº 1 “Iniciativa Deusto Social Lab” 2021



1.2. Visión interna

Si bien en las páginas anteriores nos hemos centrado en el contexto externo que ha provocado una aceptación por parte de los agentes sociales en cuanto al papel que puede desempeñar la formación dual universitaria, nos corresponde ahora promover una mirada “hacia dentro” para ser capaces de sintetizar nuestra evolución al respecto.

1.2.1. Planes Estratégicos de la Universidad de Deusto

Si partimos del Plan Estratégico de la Universidad de Deusto 2018, podemos recordar brevemente cómo en él se destacaba la necesidad de desarrollar “*titulaciones para un nuevo entorno*” para dar respuesta a las necesidades de nuevos perfiles profesionales manifestadas por los agente socio-económicos, profundizando, para ello, en la **COOPERACIÓN** con dichos agentes.

En la práctica, esto ha implicado promover el desarrollo de un innovador ecosistema de aprendizaje y trabajo basado en el principio de que el proceso de aprendizaje que aspira a combinar cada vez con mayor intensidad la adquisición de conocimientos y de competencias prácticas de forma simultánea, debía tener lugar de forma diferente, en diferentes espacios y desde diferentes perspectivas.

Asimismo, en la “Iniciativa Estratégica Deusto 2022” con el lema “*Transforming our world together – Personas que transforman el mundo*”, a la vez ambicioso y motivador, se focalizó el trabajo en nuestra Universidad en hacer las cosas “juntos/as”, como comunidad universitaria, pero al mismo tiempo en red, generando alianzas externas. Con la vocación de “transformar” a las personas, para avanzar a un mundo más justo, más humano y más sostenible. Y con la mirada puesta en el “mundo”, con vocación hacia la universalidad que nos da sentido.

Estos principios que inspiraron el lema fueron, sin ninguna duda, los que también guiaron el trabajo del Modelo Deusto de Formación Dual, ya no que no entendemos la dualidad sin cooperación (“juntos”), porque la finalidad perseguida a través de la formación dual es “formar agentes de transformación” (“transformar”) y porque hemos de aprender por, para y con otros, tanto cerca, como lejos (“mundo”). La alineación, por lo tanto, entre los principios inspiradores del Plan Estratégico 2022 y el Modelo Deusto de Formación Dual, está clara.

Entre las líneas estratégicas definidas en dicho Plan, la línea 7, “Desarrollar el Modelo Deusto de Formación Dual” nos comprometió formalmente a avanzar con decisión, resumiéndose este compromiso de la siguiente manera:

“La Universidad de Deusto diseñará e implantará progresivamente el Modelo Deusto de Formación Dual”, modelo que potencia la corresponsabilidad en el proceso formativo entre la Universidad y las empresas y organizaciones colaboradoras, y un desarrollo más intensivo de determinadas capacidades de los y las estudiantes para afrontar sus futuros retos profesionales y personales. En el marco del modelo crearemos la Escuela de Facilitadores, unidad básica para la capacitación de todos los agentes involucrados en los procesos formativos duales.”

En la actualidad, en la Universidad de Deusto, estamos ya inmersos en el nuevo Plan Estratégico 2023-2026 en el que podemos afirmar que la integración de los procesos de formación duales forma parte de la “*Opción Estratégica II - Diversificar e innovar la oferta docente*”.

1.2.2. Deusto Social Lab

El contexto que define a la sociedad hoy está caracterizado por una serie de elementos ya mencionados en los apartados anteriores y que tienen un impacto claro en la reflexión sobre cuál debe ser el papel de la universidad. Este contexto provocó la intensificación del proceso de reflexión sobre el concepto de la “*tercera misión*” de las universidades, en la que subyace el entendimiento de la Academia como agente activo en el desarrollo territorial. Esta reflexión es el punto de partida para la definición y puesta en marcha de la iniciativa Deusto Social Lab.

En el corazón y núcleo de Deusto Social Lab se sitúan las personas y el acompañamiento que la Universidad debe ofrecerles a lo largo de su vida para que puedan ser agentes activos de transformación. Esto necesariamente tiene unas implicaciones entre las que se pueden destacar las siguientes:

- **El reconocimiento de 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 (existentes o a desarrollar) con los agentes económicos y sociales.
- **El modelo de relación de este ecosistema 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. Esto implica la asunción de un modelo de liderazgo compartido.

- **La necesidad de plantear por lo tanto nuevas titulaciones para un nuevo entorno**, en un marco en el que los procesos formativos se amplían para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas a lo largo de su vida. En este contexto, la formación dual tiene espacio para adquirir carta de naturaleza.

Cabe destacar igualmente que, 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”, monografías que responden al objetivo de poner de manifiesto la acción transformadora de la investigación. (sirva esta publicación como ejemplo de los mismos). Se posibilita así 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.

Así, la iniciativa Deusto Social Lab, concebida para facilitar el tránsito de la Universidad hacia una organización creó el marco para el desarrollo, entre otras, de la formación dual en toda su extensión y sentó las bases para que se tomaran las siguientes decisiones:

- Creación de la Unidad de Formación Dual, dependiente del Vicerrectorado de Emprendimiento y Formación Continua (en la actualidad Vicerrectorado de Emprendimiento y Relaciones con las Empresas), para la potenciación de los programas duales en nuestra Universidad.
- Definición del Modelo Deusto de Formación Dual, un modelo con carácter propio y coherente con la misión de la Universidad de Deusto, junto con la Escuela de Facilitación Dual como elemento distintivo de dicho modelo.
- El impulso por parte de las Facultades en el (re)diseño e implantación de programas formativos duales, bien de grado o de Máster, siguiendo las pautas establecidas inicialmente por el Protocolo Unibasq y en la actualidad por el RD 822/2021 mencionado anteriormente.

En resumen, podemos afirmar que durante estos años de despliegue, desde el Plan Estratégico 2018 hemos sentado las bases para comprender qué entendemos por formación dual universitaria en Deusto y hemos iniciado su implantación a través de algunas titulaciones que han sido las pioneras. Nos queda, ahora, un camino conducente a la consolidación del modelo, a su implantación definitiva y al inicio de un proceso de mejora continua que lo vaya perfeccionando acorde a los estándares de calidad de la Universidad de Deusto.

1.2.3.

Modelo de Aprendizaje y Modelo de Formación Dual de la Universidad de Deusto

El Modelo de Aprendizaje de la Universidad de Deusto (MAUD de aquí en adelante)⁵ es diseñado en el año 2000 para dar respuesta al Plan estratégico de la UD en ese contexto temporal en el que se resaltaba:

- El deseo de servicio a la sociedad a través de la formación integral de sus alumnos como personas y profesionales.
- El énfasis en el desarrollo de valores éticos y humanistas nacidos de su inspiración cristiana.
- El fuerte compromiso con el cambio social y cultural de la Sociedad Vasca.
- La solidaridad con los más desfavorecidos.

Este modelo se desarrolló sobre la base de quince principios en los que se fundamenta el proceso de innovación pedagógica de la UD, y que entiende a la Universidad de Deusto como una universidad...



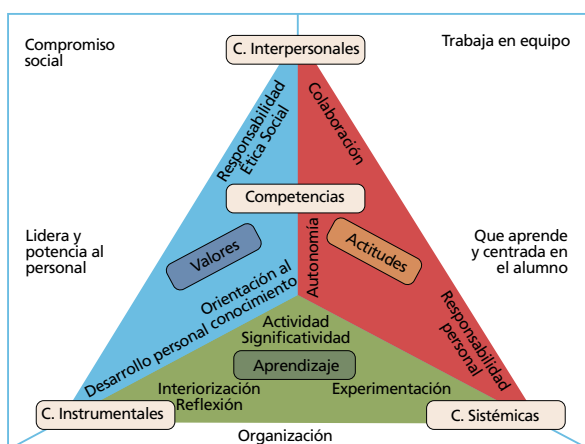
- ... centrada en la persona
- ... que basa su aprendizaje en valores
- ... que fomenta la creación de actitudes personales y sociales
- ... que favorece un aprendizaje autónomo y significativo
- ... que promueve el desarrollo del pensamiento
- ... que potencia la adquisición de competencias académico-profesionales
- ... que incorpora en su quehacer las TICs
- ... que se transforma en una organización que aprende
- ... que promueve y favorece el desarrollo del liderazgo en profesores y alumnos
- ... que valora, desarrolla y fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en sus propias estructuras
- ... que se compromete con la calidad de sus servicios y prestaciones
- ... que se compromete socialmente
- ... que se compromete con la búsqueda de la paz y el desarrollo de la dignidad humana de todas las personas
- ... que se ocupa y preocupa por los problemas sociales de los más desfavorecidos en su entorno próximo y lejano
- ... con carácter abierto y universal

MAUD

5 Marco pedagógico UD. Orientaciones generales. Universidad de Deusto, 2001

Sobre estos principios, el modelo se define, tal y como se presenta en la siguiente figura, de una manera poliédrica, en la que las diferentes caras del poliedro representan los elementos que se deben tener en cuenta en la propuesta de innovación pedagógica:

- conocimientos en un nuevo modelo de aprendizaje
- actitudes
- valores
- competencias.



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

Así, este modelo, 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**, es el marco de referencia natural para el desarrollo de la formación dual impulsada por la UD y cuya definición es objeto del presente documento.

Como se apuntaba en apartados anteriores, la sociedad está reclamando nuevas competencias, y (tal y como se recoge en el documento que despliega el MAUD), muchas universidades pasaron por el proceso de adaptar su oferta mediante la definición de nuevos perfiles académico-profesionales en los que se incluyen las competencias a adquirir. El MAUD supone la apuesta por el aprendizaje por competencias, por el *learning by doing*, por el establecimiento de un modelo de aprendizaje que facilita la construcción activa por parte de los estudiantes del contenido a aprender y una integración significativa de ese conocimiento que permita su posterior recuperación, aplicación y transferencia.

Hoy, más de veinte años después, se ha probado que este modelo de enseñanza- aprendizaje fue pionero en la asunción de una serie de elementos que siguen vigentes y son plenamente coherentes con el planteamiento de la formación dual en la Universidad de Deusto. Debemos continuar recorriendo este camino de innovación docente, para aplicarlo en un contexto abierto a otras organizaciones. La formación dual requiere de la cooperación entre la universidad y organizaciones externas. El aprendizaje basado en competencias puede y debe ser el lenguaje común que vehicule esta relación de cooperación y permita construir y/o afianzar relaciones de compromiso y largo plazo para un cada vez mayor despliegue de la formación dual con sello de la Universidad de Deusto.

1.3. Conclusiones generales

A la luz del análisis efectuado, se puede concluir que:

- **Existe sensibilidad social respecto a la necesidad de evolucionar en los modelos de aprendizaje** para dar respuesta con agilidad a las necesidades y retos de las organizaciones. Los formatos duales se ven de forma positiva para contribuir a superar algunos de los desafíos de la sociedad hoy.
- **Se han sentado las bases a nivel normativo**, lo que permite realizar planteamientos duales con sostenibilidad futura.
- Existe un **claro reconocimiento por parte de la demanda** que ve los beneficios y ventajas de la formación dual superior respecto a otra oferta educativa.
- En este contexto, la Universidad de Deusto parte de una situación en la que las **experiencias duales desplegadas hasta la fecha han permitido aprender y asentar los pilares de lo que debe ser la formación dual impulsada por esta universidad**.

No obstante, aún queda mucho camino por recorrer y el modelo que se presenta en este documento pretende ser un instrumento sólido con el que transitarlo.

Capítulo segundo

El Modelo Deusto para la Formación Dual



A lo largo de este capítulo se desgana el Modelo con el que la Universidad de Deusto se ha dotado para impulsar, desarrollar e implantar la formación dual, **“El Modelo Deusto para la Formación Dual (MDFD)”**. Su concepción, sus principios y valores se asientan sobre la larga experiencia de la Universidad y a la vez incorporan elementos nuevos que deben ayudar a configurar un modelo que dé respuesta a los retos identificados.

Desde una descripción de lo que desde Deusto se entiende por Formación Dual hasta el detalle de los procesos que se despliegan para su efectiva implementación, se ha realizado un planteamiento que pasa, necesariamente, por la articulación de mecanismos de cooperación con los agentes económicos y sociales como clave para que la formación dual sea un éxito. Y lo es en la medida en que se garantizan procesos de aprendizaje que conducen a la formación de personas que actúen como agentes de transformación del entorno en el que desarrollan sus proyectos, no solo profesionales sino también vitales.

2.1. Conceptos básicos. Nuestro entendimiento de la dualidad

En un momento como el actual en el que la formación dual está adquiriendo un cada vez mayor protagonismo y teniendo en cuenta que la dualidad se puede interpretar, a la hora de implantarse, de diferentes maneras, se vio la conveniencia de hacer una definición de lo que es la dualidad para la Universidad de Deusto. Por ello se inicia este apartado con un planteamiento de conceptos básicos que permitan no solamente diferenciarlo de otros modos de aprendizaje sino comprender las diferentes variables que pueden permitir su modularidad y plantear la esencia de un modelo que es diferencial respecto a otras alternativas del mercado actual.

2.1.1. Qué es la formación dual para Universidad de Deusto

En la Universidad de Deusto entendemos la formación dual como un proceso sistémico de enseñanza-aprendizaje que, basado en la cooperación con agentes externos para el co-diseño, co-seguimiento y co-evaluación, combina la adquisición de conoci-

mientos y de competencias prácticas de forma simultánea e integrada tanto en la universidad como en la empresa u organización. Es un proceso de aprendizaje basado, por lo tanto, en el “work based learning”, un aprendizaje que, al tener lugar también en contextos reales, resulta más significativo.

De forma más detallada, la formación dual en Deusto es aquella en la que:

- **Existe una corresponsabilidad entre la empresa y la universidad en todas las fases** en las que se descompone el proceso de aprendizaje, desde el diseño del programa dual y las competencias que se deben adquirir hasta su evaluación: **se co-diseña, se hace un co-seguimiento y se co-evalúa.**
- **Se aprende y se aplica el conocimiento de forma simultánea** gracias a que el participante alterna su asistencia tanto a la Universidad como a las organizaciones colaboradoras, incluso desde etapas tempranas del ciclo formativo.
- **Hay un compromiso formal a “tres bandas”** entre la Universidad de Deusto, las organizaciones colaboradoras y los participantes. Cada parte asume sus deberes y obligaciones, pero siempre desde un enfoque integral y una visión compartida en aras de promover una excelente experiencia de aprendizaje para el participante, a todos los niveles.
- **Aparecen nuevos roles** al servicio del participante durante su proceso de aprendizaje y nuevas necesidades de capacitación, coordinación y gestión. Las personas facilitadoras se convierten en las figuras clave de la formación dual y por ello, resulta indispensable formarse.

Por todo lo anterior, **el ecosistema de agentes vinculados con el proceso de aprendizaje se amplía y enriquece.**

2.1.2. Principios inspiradores del modelo

Los principios que han inspirado el modelo nacen de un principio básico, que denominamos **“el arte del CO”** (*“The Art of Co”*), el arte de cooperar en el diseño, en la implantación y en la evaluación; el arte de construir entre todos los agentes involucrados la experiencia del proceso de aprendizaje dual. “El arte del Co” implica que el *ecosistema dual* debe estar guiado por la consecución de un

mismo fin, debe trabajar para alcanzar consensos, compartir visiones, comprometerse con el proceso, lo que implica co-diseñarlo y co-impartirlo, pero también co-evaluarlo y corresponsabilizarse del seguimiento del mismo a lo largo de todo el año académico. Y todo ello por y para el desarrollo profesional y personal del participante.

De manera sintética, el decálogo dual queda explicitado en el gráfico de esta página, más abajo.

Se entiende necesario ahondar un poco más en algunos de los conceptos que subyacen a estos principios:

- **La formación dual va más allá de hacer “prácticas” en empresas.** Los programas formativos duales adquieren su máximo sentido cuando son tanto diseñados como impartidos en cooperación, en todo o en partes relevantes del programa, a través de ecosistemas de aprendizaje en el que toman parte tanto la Universidad como las empresas, organizaciones y las entidades públicas. La responsabilidad sobre el proceso de aprendizaje es consensuada y compartida, algo más enriquecedor y orientado al estudiantado.
- Es preciso superar la dicotomía que propone que la Universidad es el lugar único de adquisición de conocimientos y que la empresa es el único espacio en el que se pueden adquirir experiencias prácticas. **Los contextos de adquisición de conocimientos de diferente**

naturaleza y de aplicación práctica pueden y deben estar en ambos espacios, tanto en la Universidad como en las empresas u organizaciones.

Debemos seguir transformando el proceso de aprendizaje y de desarrollo y adquisición de competencias pasando cada vez con mayor intensidad de un modelo “secuencial” (primero la fase de estudio y posteriormente la de aplicación) a **un modelo “iterativo”** (el estudio y la aplicación práctica tienen lugar de manera simultánea, coordinada y en ambos sentidos). De este modo el efecto es multiplicador y no puramente aditivo.

- **La relación entre “profesor/a” y “estudiante” cambia.** La formación dual pone el énfasis en la persona con mayor intensidad y como consecuencia de ello surgen **nuevos roles**. El profesorado pasa a tener un rol de “facilitador/a” y el estudiantado pasa a ser “participante” activo al que se acompaña a lo largo de su proceso formativo y de desarrollo de competencias. Los facilitadores de la Universidad y de las empresas u organizaciones, trabajan juntos en beneficio de todas las personas que se encuentran en proceso de aprendizaje y para ello se forman previamente.
- Emerge, como elemento de especial relevancia, **la necesidad de una capacitación específica para que estos nuevos roles puedan desempeñar su papel**

Decálogo Modelo Deusto de Formación Dual



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

con las mayores garantías de éxito. Esta cuestión, que es de aplicación general a los diferentes roles, resulta especialmente crítico para aquellos que asumen el rol de facilitadores, por su especial cercanía al participante a lo largo de su proceso de aprendizaje.

- Los programas duales llevan asociados de forma implícita **nuevos modelos de financiación de la inversión en formación** que hacen que aspirar a una formación de vanguardia sea más factible para un mayor número de personas.

Y todo ello desde la perspectiva de que **la persona que aprende está en el centro de todo el proceso y es consciente y responsable de su propio proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.**

2.1.3. Intensidad, alcance y modalidades de la formación dual

A la hora de diseñar una titulación dual en Deusto, se han de tener en cuenta tres variables básicas, que son la intensidad, el alcance y la modalidad:

- **Intensidad**, relativa al porcentaje de créditos que se van a ofrecer en formato dual y en cuanto al porcentaje de tiempo del estudiante que va a estar en “alternancia” en la empresa. Siguiendo lo establecido en el artículo 22 del RD 822/2021, para la obtención de una mención dual, será necesario que el porcentaje de créditos, contemplados en el plan de estudios, que se desarrollen en la entidad colaboradora sean de:

Tipo de Titulación	Rango de créditos para mención dual
Grado Oficial	Entre el 20% y el 40% de los créditos
Máster Universitario	Entre el 25% y el 50% de los créditos

En el diseño de los planes de estudio que vayan a incorporar una mención dual deberemos, por lo tanto, tener como referencia estos rangos de créditos.

- **Alcance**, referido al porcentaje de estudiantes que pueden optar a la dualidad. Ésta será una decisión estratégica a tomar en el diseño de la mención dual en coherencia con el plan de estudios, el número de plazas totales del mismo, la capacidad interna para facilitar el proceso y, asimismo, de la demanda percibida en cuanto a las organizaciones que podrán acoger y acompañar a los participantes duales.

En todo caso, deberá cumplirse con la normativa vigente (punto 5 del artículo 22 referido anteriormente) en cuanto a la posibilidad de que si un estudiante que esté cursando una mención dual, si considera oportuno abandonarla y no ha superado la mitad de los créditos definidos para la obtención de dicha mención dual, pueda hacerlo volviendo así a su itinerario general.

- **Modalidad**, referido a la forma en la que se distribuyen las horas de alternancia entre las diferentes ubicaciones en las que se produce el proceso de aprendizaje (Universidad y organización externa). Aunque puede tener matices en función de cada titulación, de modo general, contemplamos dos posibilidades tal y como se recogen en la siguiente tabla:

Modalidad	
Mixta	Se alternan durante la misma semana la formación la organización y en la universidad
De inmersión	Se alternan periodos intensivos entre la universidad y la organización a lo largo del año, dedicando periodos completos en cada ubicación

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

Se considera necesario realizar algunas consideraciones adicionales relacionadas con el concepto de modalidad:

- A la hora de definirla, es preciso tener en cuenta el impacto que dicho criterio tiene en la ubicación geográfica de las organizaciones en las que el participante de una titulación vaya a desarrollar su periodo de alternancia y viceversa. Son dos elementos críticos en el diseño de una titulación dual que han de definirse de forma integrada para la viabilidad del proceso de aprendizaje.
- Asimismo, y teniendo en cuenta las oportunidades que nos brindan hoy las tecnologías de la información en el ámbito educativo, no se ha de descartar la incorporación de éstas, con garantías de calidad, para facilitar así aspectos logísticos, inherentes a una formación en alternancia.

2.1.4.

Conclusiones principales sobre los conceptos básicos

Como primera conclusión a este apartado hemos de resaltar que no existe una única opción, ni la opción "ideal". Los responsables de diseñar una Mención Dual, bien de grado o de Máster, deberán considerar todas las variables y, en función del contexto de cada programa y con las miras puestas en que en el proceso de aprendizaje que

experimentan los participantes se garantice la calidad del modelo de aprendizaje de la Universidad de Deusto, deberán tomar sus decisiones.

Como segunda conclusión, llamada también a contribuir a clarificar estos conceptos, se entiende necesario insistir en que **la formación dual no es sinónimo de prácticas**. En ocasiones, es frecuente la confusión entre este concepto y el de prácticas en la empresa. El compromiso por el co-diseño, co-seguimiento y co-evaluación entre agentes externos y la UD es lo que marca la diferencia.

De una manera más esquemática:

Diferencias entre prácticas y formación dual

QUIÉN	PRÁCTICAS	FORMACIÓN DUAL
Estudiante / Participante	Aplica lo que sabe	Aprende mientras aplica
Tutores / Facilitadores	Se comunican	Se COordinan intensamente
Contenidos	Desde una perspectiva	Se COnsensuan
Proceso	Secuencial e independiente	Iterativo e integrado
Evaluación	Se "suman"	Se "consensuan", se " multiplican "
Remuneración	Opcional, a criterio de la organización	Obligatoria, reconocimiento valor

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

Puedes visualizar el siguiente vídeo:



2.2.

Visión Global del Modelo

El modelo – marco de formación dual de la Universidad de Deusto se define para dar respuesta fundamentalmente a tres preguntas básicas: ¿para quién? ¿entre quiénes? ¿de qué forma? La articulación de las respuestas conforma el marco que gráficamente queda representado como sigue:



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual)

2.2.1.

¿Para quién?

El modelo y su despliegue están orientados a los PARTICIPANTES o aprendices. Los “aprendices” son los sujetos protagonistas, el estudiantado, los participantes, las personas que están tomando parte en una titulación (grado o máster). Son, por lo tanto, su razón de ser y, por ello, el centro, el núcleo del modelo de formación dual de Universidad de Deusto.

En función de la titulación que estén cursando, los perfiles serán obviamente diferentes. No obstante, deberán tener una motivación común: ganas de aprender de forma diferente y de una forma muy cercana a lo que será su entorno profesional en el futuro. Para su involucración en un programa dual también les supondrá interiorizar no sólo una oportunidad de aprender de forma diferenciada, sino también el compromiso adicional que están adquiriendo con la Universidad y con las organizaciones que les acojan.

A la hora de diseñar los procesos de aprendizaje de las personas en un programa dual, aparecen algunos elementos específicos que han de considerarse y que resumen a continuación:

- Es preciso que tengan una visión integral de todo su plan de estudios, tanto de la parte que realizarán en dualidad o alternancia, como del resto. La dualidad adquiere su mayor impacto en las personas cuanto más conscientes son de lo que aporta al proceso global de adquisición de las competencias predefinidas.
- Cada titulación deberá definir, diseñar, comunicar e implantar los procesos de asignación de los aprendices a las organizaciones que les acogerán durante su alternancia. Es preciso que lo conozcan y entiendan y que comprendan que es un proceso iterativo y consensua-

do con las organizaciones en base a un proyecto de aprendizaje compartido.

- De forma previa a lo anterior, las organizaciones colaboradoras habrán tenido que evidenciar su compromiso de que su acogida al aprendiz sea a través de un vínculo jurídico, que incluya una remuneración, que regule toda su estancia y que será formalizado entre las tres partes.
- Los participantes también recibirán formación ad-hoc sobre todos aquellos aspectos que sean relevantes en su proceso de aprendizaje dual: procesos de relación, pautas relevantes de cara a su estancia en la empresa, herramientas a utilizar para la tutorización y visualización de avances en su aprendizaje, metodologías que se estimen necesarias, etc.

2.2.2.

¿Entre quiénes?

La respuesta a esta pregunta la debemos abordar a 2 niveles: el ecosistema de aprendizaje y los nuevos roles que se generan.

a) El ecosistema de aprendizaje

Uno de los elementos que define la visión que tenemos en la Universidad de Deusto sobre la idiosincrasia de la formación dual es su ecosistema de agentes, que crece y se diversifica, ampliándose no solo en número sino también en roles y responsabilidades derivadas de la puesta en marcha de este nuevo modelo.

Gráficamente, la visión que nutre el modelo de relación es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

A los efectos de comprender la riqueza de este ecosistema, se debe partir de su descripción y alcance. Así, se cuenta con organizaciones colaboradoras, las facultades de la Universidad así como la Unidad de Formación Continua y Dual.

Organizaciones colaboradoras

Las organizaciones son un **elemento clave para el desarrollo con éxito de la formación dual universitaria y pueden ser tanto empresas como otras organizaciones** (fundaciones, empresas del tercer sector, centros educativos, centros tecnológicos, ...) o las propias administraciones públicas. En definitiva, toda aquella institución que se compromete a formar parte del proceso de aprendizaje de una persona con la intención de contribuir a desarrollar su potencial en base a un trabajo compartido y en cooperación.

Para dar coherencia a los principios inspiradores del Modelo Deusto de Formación Dual, adquiere especial relevancia el establecimiento de ciertos criterios que nos guíen a la hora de identificar a estas organizaciones colaboradoras, para que estén alineadas con nuestra visión. Aunque potencialmente, puede ser cualquier organización, de cualquier naturaleza jurídica, cualquier sector, cualquier tamaño y cualquier ámbito geográfico (local, nacional o internacional), en particular, aspiramos a fomentar la cooperación entre:

- Organizaciones comprometidas con la transformación personal y profesional de las personas (tanto de su propio personal, como a las que puedan acoger).
- Organizaciones que aprenden.
- Organizaciones socialmente responsables, es decir, aquellas que cumplan con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental; aquellas cuya gestión está basada en valores.
- Organizaciones con vocación y con capacidad para cooperar, organizando los procesos, las personas y los recursos apropiados para que dichos procesos ocurran.
- Organizaciones afines al proceso de aprendizaje en el que se van a involucrar, que entiendan que el participante en una titulación dual es una persona "aprendiz", a la que se apoya para que aprenda y aporte, para que aporte y aprenda, simultáneamente en un contexto real.
- Organizaciones de cualquier sector de actividad, pero que, en función del programa dual en concreto, puedan ofrecer al participante entornos y experiencias reales en los sectores y/o para las competencias sobre las que aprender.

- Organizaciones cuya dimensión y ubicación geográfica permitan que la alternancia de espacios entre la Universidad y la organización sea viable.

Atendiendo a la diversidad de agentes y personas que toman parte en una titulación dual, y como parte de los procesos de coordinación y seguimiento de su implantación y resultados, desde la Universidad de Deusto se impulsará, para cada titulación, la creación de una Comisión de Coordinación (o "**Comisión Mixta**"), formada tanto por miembros de la propia Universidad como de las organizaciones colaboradoras. Dicha comisión, que deberá reunirse periódicamente, tendrá entre sus atribuciones guiar el buen desarrollo del programa e impulsar todos los mecanismos de coordinación que se requieran en cada caso.

Así, en este contexto de participación con tan diversos agentes, es preciso establecer el **modelo de cooperación** entre la Universidad y cada una de las organizaciones colaboradoras desde dos perspectivas:

- La "**relacional**", la destinada a crear un clima de relación que provoque una fructífera interacción y unos procesos de trabajo encaminados a la consolidación del ecosistema. En este sentido, el papel de Deusto Social Lab, a través de su Consejo Asesor y de la URAES (Unidad de Relación con los Agentes Económicos y Sociales), junto con el trabajo que se desarrolle en las Comisiones Mixtas que se definan en cada titulación dual, permitirán dinamizar dicha relación con una visión de largo plazo.
- La "**formal**", destinada a formalizar, con transparencia, los compromisos adquiridos por todas las partes. En este punto, hemos de distinguir dos niveles: la formalización requerida a nivel de la Universidad de Deusto y las organizaciones colaboradoras por un lado y, por otro lado, el vínculo jurídico que sustentará la relación entre cada una de esas organizaciones y los participantes que vayan a desarrollar parte de su proceso de aprendizaje en ellas.

En cuanto a la formalización de la relación entre la Universidad de Deusto y las entidades colaboradoras, y cumpliendo con la legislación vigente al respecto, de forma previa a la estancia dual del alumnado se habrá suscrito un Convenio Marco de Colaboración Educativa, un convenio específico en el que se concretará:

- El proyecto formativo
- Las obligaciones para todas las partes
- La co-responsabilidad en los procesos de facilitación, es decir, los mecanismos de tutoría, supervisión y evaluación
- Y los mecanismos de relación y de mejora continua del proyecto formativo

En la Universidad de Deusto tenemos ya definido nuestro Modelo de Convenio Marco de Colaboración Educativa convenientemente adaptado a todos los requisitos legales y que compartimos con cada entidad colaboradora al inicio del proceso de relación para una mención dual.

En cuanto a la formalización del vínculo jurídico entre la entidad colaboradora y los estudiantes que van a realizar la mención dual, tal y como viene determinado por el marco actual vigente, se concreta a través del **Contrato de Formación en Alternancia**, el cual tiene como objeto compatibilizar la actividad laboral retribuida con los correspondientes procesos formativos, de ámbito universitario en este caso.

En este sentido, cada entidad colaboradora suscribe un Contrato de Formación en Alternancia con cada participante dual cumpliendo con todos los requisitos establecidos en dicha modalidad de contrato y en coherencia con el proyecto formativo en el que se base.

Esta obligación es aplicable a todas las menciones duales, tanto de Grado como de Máster Universitario y así se comunica en todos nuestros procesos de relación con las entidades colaboradoras. La única excepción en este momento a dicha obligatoriedad viene determinada por el periodo transitorio estipulado en la LOSU- Ley Orgánica 2/2023 del Sistema Universitario según la cual, tal y como se dicta en su Disposición Transitoria Décima sobre la "Adaptación de los títulos oficiales con mención dual previos a la regulación legal del modelo de contratación formativa en alternancia", *"las Universidades que a la entrada en vigor de esta ley orgánica cuenten con títulos oficiales con mención dual, dispondrán de un periodo transitorio hasta el curso 2026-2027, para la adaptación de su actividad formativa en la entidad colaboradora al modelo de contratación laboral formativa en alternancia"*. Esta disposición, por lo tanto, afecta sólo a ciertas menciones duales, hasta el periodo máximo citado y así se comunica explícitamente, cuando se da el caso.

Desde la Universidad, en el ámbito de nuestra responsabilidad y bajo el entendimiento de trabajar en cooperación, asumimos el proceso de informar debidamente a las diferentes organizaciones implicadas sobre estos vínculos legales obligatorios y, asimismo, les acompañamos en todo el proceso de formalización, cuando es solicitado.

La Universidad de Deusto. Facultades Universitarias

La Universidad de Deusto, a través de sus diferentes Facultades, asume el liderazgo que le corresponde en el impulso del diseño e implantación de diferentes menciones duales. La interiorización del modelo y la participación convencida por parte de los equipos decanales es fundamental para poder articular y desplegar el conjunto de

mecanismos necesarios para la implantación de una oferta dual cada vez más amplia en la Universidad.

Se parte de la premisa de que cualquier título, potencialmente, puede ser "dualizable", o de que en cualquier Facultad se puede proponer oferta nueva dual. Si bien es cierto que hay áreas competenciales más susceptibles de verse en primera instancia más próximas a este nuevo modelo (como pueden ser las vinculadas a perfiles técnicos, por ejemplo), no es menos cierto que puede ser planteado en cualquier rama del conocimiento, como ha ido ocurriendo ya en nuestra propia Universidad (por ejemplo, en el ámbito de Relaciones Laborales o Administración y Dirección de Empresas). Asimismo, las menciones duales abren una posibilidad más clara hacia otros colectivos para los que tradicionalmente no nos hemos enfocado específicamente: estudiantes provenientes de ciclos formativos de grado superior (formación profesional, y sobre todo cuando es dual).

No obstante, la premisa básica que ha de hacerse una Facultad para decidir si "dualiza" o no una titulación, ha de centrarse, no tanto en la materia en sí misma, sino en qué **medida, el aprendizaje compartido entre la Universidad y las organizaciones pertinentes será de mayor valor para el participante que si no se hiciera de esta manera**, es decir, **será claramente más significativo y le situará en una mejor posición para su inserción laboral**. Asimismo, deberá tener un peso relevante en la decisión las necesidades manifestadas por parte de las organizaciones a la hora de captar y formar talento y la aportación de que desde la Universidad de Deusto podemos hacer.

En definitiva, cada Facultad, en base al análisis de su contexto específico, deberá reflexionar sobre las opciones de incorporar en la estrategia de su catálogo de programas (grado o postgrado), alguna titulación en formato dual.

La Universidad de Deusto. Unidad de Formación Dual

Como muestra de la apuesta hecha por la Universidad de Deusto, y con el objetivo de impulsar y acompañar a las Facultades en el diseño e implantación de menciones duales, dependiendo del Vicerrectorado de Emprendimiento y Relaciones Empresariales, en el año 2016 se puso en marcha la Unidad de Formación Continua y Dual de la Universidad de Deusto. Su labor principal se centra en velar por el fiel despliegue del Modelo de Formación Dual en todas las Facultades, a través de un proceso de coordinación intenso con los coordinadores de los títulos que se van definiendo, junto con el apoyo de otras unidades de la Universidad (Innovación Pedagógica, Ordenación Académica, Unidad de Calidad, Unidad de Formación Online, Dirección de Personas y Relaciones Internacionales, entre otras).

b) Nuevos roles

Una vez identificadas todas las partes que toman parte en un proceso de aprendizaje dual, hemos de resaltar de forma significativa la aparición de nuevos roles a asumir por parte de los agentes del ecosistema, ya que la identificación con claridad de éstos, así como de las funciones que cada uno de ellos debe asumir, son elementos de vital importancia para poder reconocer, dentro de cada organización, a la persona o personas más adecuadas para asumir cada rol en cada caso.

Es relevante destacar en este momento que, en la definición de estos roles, dado el modelo de cooperación en el que se basa el Modelo de Formación Dual de Deusto, se identifican siempre dos perfiles que estarán relacionados, el de la Universidad de Deusto y su "homólogo" en la organización con la que se colabore.

Independientemente de la mención dual que estemos desarrollando, y teniendo en cuenta que para cada caso puede haber matices al respecto, se identifican siempre al menos, los siguientes roles:

o Decisores

Son aquellos que bien en la Universidad o en las organizaciones toman la decisión estratégica de tomar parte, o no, en la formación dual.

- Decisor en la Universidad de Deusto: aquella persona de la Universidad que tiene, junto con su equipo, capacidad de decisión sobre la conveniencia estratégica de desplegar la formación dual en su área de decisión (Universidad y/o Facultad). Corresponde, fundamentalmente, a las figuras de los decanos de facultades o en quien se delegue en cada caso (directores de unidad, de departamento, ...). Son los responsables de designar a una persona coordinadora para el despliegue operativo del programa en su Facultad.
- Decisor en la Organización: aquella persona de la organización que tiene capacidad de decisión estratégica sobre la conveniencia de desplegar la formación dual en su ámbito de actuación. Desempeñan este rol, habitualmente, las personas responsables de la Dirección General, Dirección de Personas, Dirección de Unidad de Negocio, etc. Son los responsables de designar a una persona coordinadora para el despliegue operativo del programa en su organización.

Los Decisores de la Universidad y de las Organizaciones deberán acordar un marco de colaboración mutuo, formalizado por escrito en base al Convenio Marco de Colaboración Educativa, que regule todos los elementos de la cooperación.

o Coordinadores

Son aquellas personas que bien en la Universidad, bien en las organizaciones, reciben la responsabilidad de operativizar esa decisión y lideran el proceso de despliegue para una mención dual concreta.

- Coordinador de la Universidad de Deusto: es la persona de la Universidad, designada por el decisor de la UD, que coordina un programa o itinerario concreto de formación dual en una Facultad. A nivel de coordinación, pueden aparecer hasta tres funciones complementarias (que podrán ser asumidos o no por una misma persona en función de lo que se decida en cada Facultad en cada caso particular):
 - “Coordinador Dual de la Facultad”, con carácter general para todos los programas duales que se desarrollen en su ámbito de actuación. Será la persona interlocutora de la Unidad de Formación Dual de la UD así como de trabajar en equipo con el resto de coordinadores académicos o de relación con las empresas de su Facultad. Este rol adquiere sentido sobre todo en aquellos centros en los que haya un volumen considerable de menciones duales.
 - “Coordinador Académico de una mención dual específica”, responsable del componente académico de la titulación dual. Se responsabilizará de que los procesos de trabajo para el co-diseño, co-seguimiento y co-evaluación necesarios para el despliegue del programa, tengan lugar entre las personas asignadas para ello. Liderará, por lo tanto, un equipo de “facilitadores/tutores” y “facilitadores/profesores”. Deberá coordinarse, si es el caso y en función de la estructura organizativa de cada Facultad, con el “Coordinador de la Relación con las Organizaciones”, con el “Coordinador dual de la Facultad” y con la persona designada como Coordinadora por parte de cada organización colaboradora.
- Este rol será asumido, habitualmente, por el/la directora/a del grado o postgrado dual correspondiente.
- “Coordinador de la relación con las organizaciones”. Será la persona encargada de la relación con las entidades que van a cooperar con los diferentes programas duales de su Facultad. Se responsabilizará, en función de cada caso, de la identificación de organizaciones interesadas en cooperar para conseguir así la formalización de este compromiso. Deberá trabajar en equipo con los Coordinadores Académicos, con la Unidad de Formación Continua y Dual y, en el caso

de existir en su Facultad, con el Coordinador Dual de la Facultad”.

Dada la especificidad de las funciones que lleva asumidas este rol, es conveniente que tenga una situación de trabajo flexible en cuanto a sus posibilidades para contactar y/o visitar las organizaciones colaboradoras en los momentos en los que sea preciso.

El Coordinador Académico y el Coordinador de relación con las organizaciones pueden ser, o no, la misma persona. Será una decisión que tomar por parte de cada Facultad en base a una visión integral de su cartera de productos duales y la dimensión que ésta vaya tomando.

- **Coordinador de la Organización:** es la persona de la organización que es asignada para actuar de enlace con el Coordinador Académico del programa dual de la Universidad. Ha sido designado por el Decisor y se responsabilizará de coordinar a su equipo de facilitadores para que los procesos de co-diseño, co-seguimiento y co-evaluación tengan lugar junto con los facilitadores de la Universidad. Son, por ejemplo, las personas que dirigen la Unidad de Innovación o de la Dirección de Personas, o de una Unidad de Negocio o Departamento, entre otros. Habitualmente, el Coordinador Académico de la titulación y/o el Coordinador de la relación con las empresas, por parte de la Universidad junto con los Coordinadores de las Organizaciones, formarán parte de la Comisión Mixta citada anteriormente.

o Facilitadores

Son aquellas personas que bien en la Universidad de Deusto, bien en las organizaciones, están en contacto directo con los participantes de la formación dual facilitando su proceso de aprendizaje. Son las personas más “visibles” para el participante y, por lo tanto, desde su punto de vista, las personas clave en su proceso de aprendizaje.

- **Facilitadores de la Universidad de Deusto.** En función de sus diferentes niveles de participación en el programa dual, podemos distinguir entre:
 - Facilitador/Profesor de una mención dual de la Universidad de Deusto: es la persona que diseña (en cooperación con quien corresponda) la asignatura dual desde el punto de vista académico, impartiendo incluso algunas sesiones de esta durante el periodo lectivo del participante en la Universidad. Para diseñar la asignatura deben ser conocedores de cómo es el proceso de aprendizaje dual y deben dar pautas a los facilitadores/tutores. Son, por lo tanto, personas que

no necesariamente hacen labores de facilitación/tutoría directa con los participantes, pero cuya contribución será definitiva para la coherencia global del proceso de aprendizaje.

Podrán ser, o no, facilitadores/tutores de alguno de los participantes, pero esta decisión deberá tomarse en el marco del programa por quien corresponda.

- **Facilitador/Tutor dual de la Universidad de Deusto:** es la persona de la Universidad que toma parte en un programa de formación dual como facilitadora del proceso de aprendizaje de los participantes en el título. Se designa por parte de la Facultad correspondiente y su rol es el de acompañar a los participantes en su proceso de aprendizaje en el área de conocimiento de la que es experto/a, orientándoles a lo largo de las diferentes etapas, junto con la persona facilitadora de la organización colaboradora.
- **Facilitador de la organización:** es la persona de la organización que toma parte en un programa de formación dual como facilitadora del proceso de aprendizaje de los participantes en el título. Es designada por la persona coordinadora de la Empresa o quien corresponda en cada caso y su rol es el de acompañar a los participantes en su proceso de aprendizaje en el área de conocimiento o práctica en la que tiene experiencia, orientándoles a lo largo de las diferentes etapas y siempre en coordinación con la persona Facilitadora por parte de la Universidad. Aunque dependerá de cada contexto de aprendizaje, como criterio general será recomendable que un mismo facilitador de organización no tutorice, simultáneamente, más de tres participantes para poder garantizar así la dedicación necesaria para esta labor.

Los facilitadores de la Universidad y los facilitadores de las organizaciones han de trabajar de manera conjunta co-diseñando el plan de trabajo, realizando el seguimiento coordinado del mismo y realizando la co-evaluación de forma consensuada.

A modo de resumen del conjunto de roles definidos, véase la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

Tras esta revisión de los agentes y diferentes roles que intervienen en el modelo dual que se presenta en este documento, una conclusión definitiva es la relevancia que tiene que cada persona que esté implicada interiorice sus funciones desde una doble perspectiva: las responsabilidades propias que asume, por una parte, y, por otra parte, la necesidad de hacerlo con una visión integral de todo el proceso. Si el modelo se sustenta en el fortalecimiento de un ecosistema para el fomento de procesos de aprendizaje transformadores, estas premisas se convierten en un punto de partida indiscutible. Será responsabilidad de quienes lideren estos procesos el fomentar un perfil adecuado de coordinadores y facilitadores duales, promover e impulsar que sean formados en los procesos y competencias para la facilitación y asumir la dedicación en tiempo que su trabajo llevará asociado, con el correspondiente reconocimiento de este.

2.2.3. La capacitación de los agentes: un requisito clave de éxito

En un modelo dual, tal y como ha quedado de manifiesto, la cercanía y la interacción constante entre todos los agentes involucrados no es una condición, sino una premisa de trabajo. En consecuencia, **y para poder garantizar la calidad del sistema, es imperativo promover procesos de capacitación con el objetivo de asegurar la comprensión del Modelo Deusto de Formación**

Dual y de conseguir que los facilitadores quieran, sean y se sientan capaces de liderar procesos de aprendizaje duales.

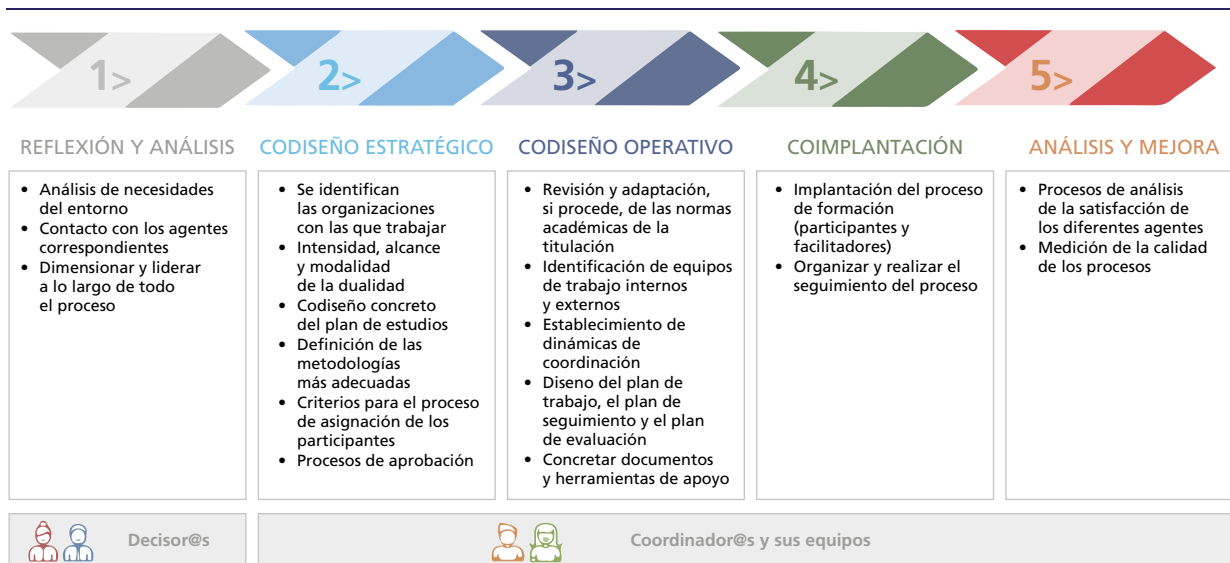
Para dar respuesta a esta necesidad se ha propuesto la creación de la **"Escuela para la Facilitación Dual"**. Su diseño y propuesta de desarrollo son el objetivo del apartado 3 del presente documento. Toda una apuesta estratégica para que la misión del Modelo Deusto de Formación Dual, la dinamización de procesos de aprendizaje transformadores sea una realidad demostrable.

2.2.4. ¿De qué forma?

Para que el Modelo Deusto de Formación Dual, basado en dinámicas de cooperación identificadas entre los diferentes agentes y roles, tenga lugar de una manera eficaz, eficiente y sostenible a largo plazo, manteniendo la garantía de calidad del proceso de aprendizaje del participante, es imprescindible identificar las líneas de actuación a gestionar desde el diseño previo de un programa, hasta su implantación y seguimiento.

Si bien no todas las fases son estrictamente secuenciales, para facilitar la comprensión de dichas líneas de actuación, las presentamos a continuación en el siguiente esquema:

Fases del proceso de diseño e implantación de una mención dual



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

a) Fase 1: Reflexión y análisis previos al diseño

Con atención a las necesidades del entorno y en contacto con los agentes correspondientes en cada contexto específico, **se recomienda realizar una prospección previa para identificar en qué titulaciones el modelo de formación dual supone, realmente, una mejora significativa en el proceso de aprendizaje del participante.** Ha de tenerse clara la propuesta de valor que lleva asociada tanto para el participante, como para las organizaciones que vayan a colaborar en su desarrollo. En esta primera fase, por lo tanto, los decisores correspondientes han de tener claro su argumentario a la hora de adentrarse en el diseño de una mención dual para poder así liderar el proyecto, dentro y fuera de la Universidad y han de ser capaces de dimensionar el impacto de este en su ámbito de decisión.

b) Fase 2: Co-Diseño Estratégico de la Titulación Dual y procesos de aprobación internos y externos

En esta fase, las personas a las que se ha encomendado la responsabilidad de (re)diseñar la titulación dual, normalmente **los coordinadores de dicha titulación, deberán realizar una propuesta en la que se identifiquen los siguientes elementos específicos de la dualidad:**

- **Las organizaciones con las que se va a cooperar para el desarrollo del programa** y a las que habrá que dar cauces de participación desde estos estadios iniciales de la titulación para que puedan participar en el

co-diseño de éste y en la definición del plan de estudios. Será muy relevante que se hayan interiorizado las necesidades de las organizaciones donde los participantes desarrollarán parte de su proceso de aprendizaje.

En el caso de que en la Facultad se haya asignado una persona “Coordinadora” de la relación con las empresas para las menciones duales, deberán trabajar conjuntamente para la identificación de estas organizaciones como con URAES, para la culminación de un compromiso formal (a través de la firma del Convenio Marco de Colaboración Educativa) y para determinar la composición, funciones y periodicidad de reuniones de la Comisión Mixta.

• Definición del alcance y modalidad de la dualidad.

- **El CODiseño concreto del plan de estudios**, pero en base a las premisas existentes de cooperación existentes y teniendo en cuenta el marco legal vigente en cada momento. Es muy relevante tener en cuenta, a la hora de dimensionar el tiempo de dedicación total del participante que, en el caso de las asignaturas duales, deben integrarse:

- Las horas “lectivas”, las de presencia y aprendizaje en la Universidad.
- Las horas en las que esté aprendiendo en la organización.
- Las horas adicionales en las que tendrá que hacer otras actividades para el correcto avance de su proceso de aprendizaje.

La fase de diseño del programa formativo se convierte en una mención dual en una fase de **co-diseño**. Si el proceso de aprendizaje es compartido con la participación de diferentes agentes, es preciso iniciar, desde las primeras etapas del diseño detallado del programa formativo, una colaboración conducente a integrar el conocimiento de cada una de las partes y a concretar el nivel de participación, y por lo tanto de responsabilidad, asumido. Esto lleva asociado un modelo de trabajo abierto en el cual, la Universidad, junto con los agentes cooperantes, analizan y determinan la aportación de cada uno en un proceso de aprendizaje integrador, con visión global, siempre centrada en el alumnado. En esta etapa se hacen indispensables las reuniones de trabajo entre interlocutores de la Universidad responsabilizados directamente del producto formativo, e interlocutores de las organizaciones involucradas en las que el estudiantado desarrollará parte de su proceso de aprendizaje.

- Identificación de las metodologías más adecuadas para el alcance de las competencias que se vayan a desarrollar en dualidad ya que el nuevo modo de aprendizaje lleva muchas veces implícitas, de forma muy intensa, metodologías más prácticas, más experienciales, más colaborativas, etc.
- Definición de las fases y los criterios para el proceso de asignación de los participantes a las organizaciones colaboradoras, así como los mecanismos de información y comunicación que sean convenientes.
- Promoción los procesos de aprobación interna (los habituales en función de la titulación) y, además, los correspondientes, para el caso de titulaciones oficiales de grado y postgrado, al marco legal vigente que regule las menciones duales.

c) Fase 3: Co-Diseño operativo para la implantación de la titulación

Una vez aprobada la mención dual, interna y/o externamente, comienza la fase en la que hay que avanzar en el co-diseño operativo de cara a su implantación. Esta fase, responsabilidad habitualmente de quien coordina dicha titulación, junto con el equipo que se haya definido para ello en cada caso, se deberán asumir de forma específica en lo que a la dualidad implica las siguientes líneas de trabajo:

- **Promover y coordinar con los órganos correspondientes de la Facultad** (responsables de ordenación académica y alumnado), **la revisión y adaptación, si procede, de las normas académicas de la titulación, para que sea coherente con su carácter dual.**
- **Identificar, junto con las personas correspondientes en cada Facultad** (Decanos, Gerentes, Directores

de Departamentos, ...) **los equipos de trabajo, tanto internos** (profesores y facilitadores de la UD), como **externos** (facilitadores de las organizaciones colaboradoras) **y dinamización de los procesos de coordinación necesarios para el trabajo conjunto entre dichas personas.** Para poder asumir esta función, será clave que la persona coordinadora tenga claro el esquema de reconocimientos establecido en la Universidad para cada uno de los roles implicados.

Para la implantación de una mención dual, el trabajo conjunto y coordinado de los facilitadores de la Universidad y de las organizaciones colaboradoras será imprescindible. Juntos, y partiendo de las competencias que deban desarrollar los participantes, deberán diseñar el proyecto formativo, el plan de seguimiento y el plan de evaluación. Con mayor intensidad que en los formatos educativos más tradicionales, se hace indispensable concretar con claridad cómo van a ser los procesos de seguimiento de la evolución del aprendizaje del estudiante. Es preciso que cada tutor comprenda la aportación que realiza cada etapa del proceso en la que interviene directamente a la formación global del estudiante. Es preciso que comprenda cuál es su rol, cuál es el rol del resto de facilitadores y cómo debe llevarse a cabo la interacción entre todos: tutor de empresa, tutor de la organización y participante. Será responsabilidad del coordinador, conseguir que estos procesos ocurran.

En lo que se refiere a la evaluación, sigue siendo pertinente, tal y como se propone en el MAUD, que la misma sea una parte integrada del proceso de enseñanza-aprendizaje y que pueda llegar a realizarse a tres niveles:

- **Evaluación personal** mediante la reflexión del estudiante sobre su proceso y resultados de aprendizaje. Para ello, se recomienda utilizar como herramienta el “Diario del Aprendizaje o Cuaderno de Bitácora”.
- **Evaluación formativa**, con un eficiente feed-back sobre los progresos del estudiante. Para ello, el seguimiento realizado tanto por el tutor de la Universidad, como por el tutor de la organización será imprescindible.
- **Evaluación sumativa**, a través de la cual se hará una valoración final del trabajo del participante que ayudará a dimensionar el alcance final de las competencias. Para ello, de forma consensuada, el tutor de la Universidad y el tutor de la organización se habrán puesto de acuerdo en el método más apropiado para hacer esta **COevaluación**. Dependerá del tipo de actividades que tenga que desempeñar el estudiante y, sobre todo, del tipo de organización en la que se encuentre.

- Concretar los documentos y las herramientas de apoyo que se utilizarán en los procesos de co-diseño, co-seguimiento y co-evaluación.
- Para la formalización de este compromiso (a través del vínculo jurídico establecido en cada caso), deberá contar con el apoyo del “Coordinador de la relación con las empresas” de su Facultad, en el caso de que fuera otra persona.
- Velar porque se convoque, con la periodicidad que se haya establecido de antemano, la Comisión Mixta para el seguimiento del programa y la identificación de áreas de mejora a futuro.

d) Fase 4: Implantación

Esta fase **se refiere específicamente a la puesta en marcha de la titulación**. Se activan así en este momento el resto de los agentes del ecosistema, para desplegar de manera general las siguientes actividades:

- **Implantación del proceso de formación de los participantes y de los facilitadores que participen en el programa** a través de la Escuela para la Facilitación Dual. Si bien esta formación deberá adaptarse al contexto de cada mención, deberá comprender en todo caso formación sobre los roles implicados y sus funciones; sobre los procesos, documentos y herramientas a utilizar por su parte; sobre las metodologías específicas que se hayan seleccionado y, en especial, sobre las competencias personales e interpersonales para ser un “buen” facilitador en un proceso de aprendizaje dual.
- **Organización y realización del seguimiento del proceso diseñado en la fase anterior de diseño estratégico**, en cuanto a la asignación de todos los participantes en la formación dual a las empresas co-

laboradoras. Deberá asegurar la formalización de los compromisos adquiridos por todas las partes y la asunción, en lo que a cada uno le competa, de sus derechos y obligaciones.

- **Seguimiento de todos los aspectos necesarios durante el desarrollo del programa.**

e) Fase 5: Reflexión y análisis para la mejora continua

Si bien los procesos de análisis de la satisfacción de los diferentes agentes, así como la medición de la calidad de los procesos no son algo novedoso para la Universidad de Deusto, sí lo es el hecho de que, en el caso de las menciones duales, la medición, para que sea completa y coherente con el modelo, ha de integrar dos consideraciones:

- **Es imprescindible extender esta evaluación a los facilitadores externos de las organizaciones colaboradoras**, por lo que hemos adaptado los procesos correspondientes a esta realidad.
- Dada la importancia del trabajo continuado y en alternancia entre la Universidad y la organización por parte del participante, **se prevé recomendable que el análisis no se realice únicamente al final de cada proceso académico (curso o semestre) sino también en algún punto temporal intermedio**, cuando sea factible.

Para el despliegue y desarrollo de las líneas de actuación identificadas en cada una de las cuatro fases, las diferentes personas responsables en cada momento en cada Facultad tendrán el apoyo y acompañamiento de la Unidad de Formación Continua y Dual.

Capítulo tercero

La Escuela para la Facilitación Dual



La Escuela para la Facilitación Dual es un proyecto pionero en la capacitación personalizada de las personas que forman parte del proceso de aprendizaje dual universitario. La Escuela nace en el contexto del Modelo Deusto de Formación Dual y es el instrumento clave para su despliegue.

La formación dual universitaria supone un cambio en el proceso de aprendizaje y supone también un cambio en los roles de las personas implicadas. Ante nuevos roles, surgen nuevas necesidades de capacitación y es ahí donde se enmarca la Escuela para la Facilitación Dual.

Desde sus inicios en el año 2019 y hasta el 2023, la Escuela ha evolucionado y se ha transformado para responder mejor a las necesidades de los usuarios. Desde entonces, se han conseguido los siguientes logros:

- 13 menciones duales a las que se les ha dado servicio
- + 200 organizaciones COoperadoras
- 919 estudiantes/participantes duales formados en competencias para el empleo
- + 700 facilitadores/tutores de empresa y Universidad formados en competencias para la facilitación dual
- + 40 sesiones que conforman el catálogo de sesiones de la Escuela.
- 310 sesiones realizadas

3.1. Sobre la facilitación dual

Cuando comenzamos el proceso de conceptualización de la Escuela para la Facilitación Dual tuvimos en cuenta las siguientes premisas de partida:

- **Facilitar el aprendizaje hoy en día exige continua actualización.**
- Facilitar el aprendizaje **requiere un nuevo enfoque** en los roles de los principales actores del proceso.
- Facilitar el aprendizaje **exige desarrollar competencias** específicas.
- **Las competencias se adquieren a lo largo de un proceso de capacitación.**

3.1.1. Sobre la facilitación de procesos de aprendizaje

En primer lugar, debemos definir dos conceptos clave:

- **Que es la facilitación en el contexto de este proyecto**, ya que es la columna vertebral del mismo. Así, si bien en la literatura se pueden encontrar muchas definiciones al respecto, aquellas que mejor se ajustan a la esencia del proyecto de Escuela son las siguientes:

- *“La facilitación implica construcción, recreación, complementación del conocimiento con participación recíproca y hacer más fácil los procesos existentes de desarrollo para que las personas, dentro de este proceso, se sientan más capaces y puedan desarrollar en plenitud todo su potencial humano. La facilitación va mucho más allá de las técnicas o herramientas. Y la Persona Facilitadora es aquella que asume el rol de generar las condiciones adecuadas para que los agentes puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso mantenido de forma cíclica genera capacidades colectivas”.* (Costamagna y Larrea, 2017)
- *“La facilitación se plantea también como los procesos y funciones que permiten interactuar con los paradigmas, pensamientos, sentimientos, emociones y manifestaciones (discursos, actitudes y prácticas) de personas y colectivos en un marco sistémico y contextual, de modo tal que se puedan abordar la complejidad a través del despliegue del conjunto de sus capacidades, facultades y potencialidades orientado a que alcancen equilibrios dinámicos para establecer relaciones, vínculos, entendimientos o acuerdos que, eventualmente, se pueden convertir en objetivos que deriven en acciones transformadoras en concordancia con la naturaleza”.* (Arce, 2016)

- **Y compartir algunas reflexiones sobre el concepto de aprendizaje**, ya que la Escuela pretende ser el instrumento por el que se faciliten este tipo de procesos educativos.
- Los aprendizajes son el resultado de procesos cognitivos individuales mediante los cuales se asimilan informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores), se construyen nuevas representaciones mentales significativas y funcionales (conocimientos), que luego se pueden aplicar en situaciones diferentes a los contextos donde se aprendieron.

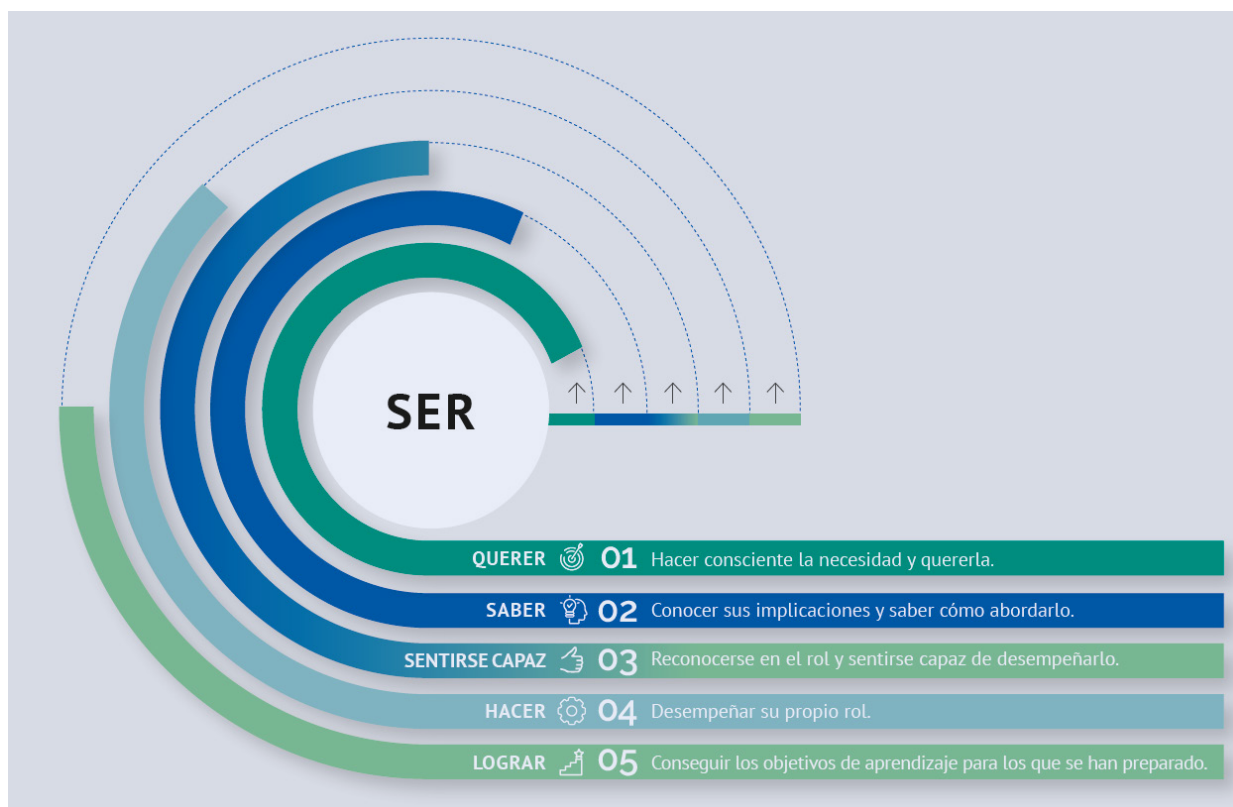
- Es un proceso interno de cambio en las representaciones mentales de los contenidos que se tratan.
- La calidad de estos procesos depende de la interacción entre “profesores” y “alumnos” - y entre “alumnos”, de las ayudas que los profesores ofrecen en esos procesos así mismo al grado en que estas ayudas se ajusten a los recursos cognitivos, motivacionales, emotivos y relacionales de que disponen los alumnos y que ponen en marcha para aprender.
- Suponen un cambio del potencial de conducta como consecuencia del resultado de una práctica o experiencia (conocer es poder). Aprender no solamente consiste en adquirir nuevos conocimientos, también puede consistir en consolidar, reestructurar, eliminar... conocimientos que ya tenemos.
- Conllevan un cambio en la estructura física del cerebro y con ello de su organización funcional, una modificación de los esquemas de conocimiento y/o de las estructuras cognitivas de los aprendices, y se consigue a partir del acceso a determinada información, la comunicación interpersonal (con el profesorado, compañeros...) y la realización de determinadas operaciones cognitivas.
- El aprendizaje es una decisión personal: no podemos aprender por otro ni hacer que otro aprenda, pero sí podemos ayudar, facilitar aprendizaje.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, **facilitar el aprendizaje implica conseguir un aprendizaje pleno de sentido, planificado, flexible, diferenciado y que ayude al desarrollo integral de las personas en sus contextos, provee toda clase de estímulos para posibilitar la disposición, interés y esfuerzo, y optimice lo que ya sabe la persona participante, ayudando a relacionarlo con lo nuevo, con sus experiencias previas.** Un aprendizaje facilitador del mayor éxito posible.

Esta situación revela diversos cambios significativos. Primordialmente en la capacitación de todas las personas, en el enfoque de roles de los actores principales del proceso tanto de la Unidad como de las organizaciones. Por ello, participar con éxito en la actividad del aprendizaje, y remover los obstáculos que aún hoy lo dificultan, demanda a las personas facilitadoras capacitarse para mejorar y desarrollar nuevas competencias en el SER, QUERER, SABER, SENTIRSE CAPAZ, HACER y LOGRAR.

Así, para facilitar procesos de aprendizaje se requiere una mirada diferente, basada en dos elementos clave:

- **Las personas participantes son el eje central del aprendizaje, no las personas que actúan como facilitadoras.** Por lo tanto, toman la responsabilidad de aprender y se construyen alianzas entre aprendices y facilitadores. Los aprendices son vistos como sujetos que aprenden por cuenta propia, que actúan con independencia, cuestionan la realidad, rechazan la rigi-



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

dez, quieren estar informados del propósito de su aprendizaje, confían en su experiencia y conocimiento, pretenden aplicar su nuevo conocimiento en inmediato. Asimismo, aprecian la interacción con otros participantes, exigen participación activa, valoran la retroalimentación en cada etapa de aprendizaje, buscan respeto, aceptación y rechazan las actitudes paternalistas. Su principal misión es aprender.

- **La persona facilitadora tiene el rol principal de facilitar el proceso de aprendizaje** mediante diversas modalidades tales como: tutora, mentora, guía, mediadora o asesora. Su principal misión es co-facilitar el aprendizaje por lo que su responsabilidad esencial es diseñar e implementar diversos ambientes de aprendizaje, estimulantes, cooperativos, interactivos, que contemplen la realidad y diversidad socio-laboral, optimicen las características de las personas participantes, fomenten un espíritu positivo, productivo, propicien, orienten las mejores condiciones para favorecer el aprendizaje y satisfacer las necesidades organizacionales, ocupacionales y personales que originaron la actividad.

3.2. Sobre la Escuela para la Facilitación Dual

Visualiza la presentación de la Escuela para la Facilitación Dual:



La Escuela es concebida como un conjunto de **espacios y momentos para la capacitación y conexión** de los agentes involucrados en la construcción del ecosistema dual.

Su misión es “Capacitar, a lo largo del tiempo, a todos los agentes del ecosistema dual para generar en cooperación procesos de aprendizaje memorables y transformadores.”

Su visión “Construir una comunidad referente en procesos duales, que crece y desarrolla las experiencias de aprendizaje del futuro.”

Todo ello con unos **valores** claros que anclan el proyecto y lo deben sostener:

- La **humildad** para aceptar que no lo sabemos todo.
- La **determinación** para aprender aquello que no sabemos.
- La **COoperación entre diferentes** agentes y desde distintos ángulos, pero con una visión compartida.
- La **CONversación** en un contexto de confianza.

- **Innovación anticipativa** para crear las experiencias de aprendizaje del mañana.
- **Compromiso ético.**

3.2.1. Servicios de la Escuela para la Facilitación Dual

La Escuela para la Facilitación Dual ofrece dos tipos de servicios para ayudar y acompañar en el proceso dual a todas las personas implicadas: los servicios de asesoría y los servicios de entrenamiento.

Servicios de asesoría

El diseño estratégico y la implantación operativa de un proceso de formación dual lleva implícitas una serie de áreas de trabajo específicas a diferentes personas, en diferentes momentos, en función del rol asumido.

Desde la Unidad Dual, y con un enfoque de flexibilidad para adaptarnos a cada contexto específico y necesidades concretas, **se acompaña a lo largo de todo el proceso para que se puedan ir tomando las mejores decisiones** tanto desde la Universidad como desde las organizaciones involucradas.

En lo que respecta al acompañamiento a las organizaciones, trabajamos con ellas las implicaciones de la formación dual respecto a otras maneras de colaboración con la Universidad, les ayudamos en los procesos de asignación, formalización jurídica y acogida del alumnado en sus organizaciones y, asimismo, en todo lo relativo a los procesos de co-diseño, co-facilitación y coevaluación.

Servicios de entrenamiento

Los servicios de entrenamiento tienen como objetivo **entrenar a las personas involucradas en una mención dual para que sean mejores en su rol**. Para ello, la Escuela para la Facilitación Dual cuenta con un catálogo de **más de 40 sesiones de entrenamiento** (ver anexo 1) orientadas tanto a las personas participantes en las menciones duales (estudiantes) como, en especial, a las facilitadoras tanto de Universidad como de las empresas del ecosistema dual. En cuanto al formato, las sesiones de la Escuela se realizan en presencial, en remoto (por videollamada), online (de forma asincrónica) y de forma intensiva.

El catálogo de sesiones ha sido definido teniendo en cuenta las competencias tanto técnicas como “blandas” (soft skills) que debería tener una persona facilitadora o participante en el contexto dual.

Las sesiones están clasificadas en cuatro categorías:

- **Bases de la dualidad:** sesiones en las que las personas usuarias comprenden las bases del Modelo Deusto de Formación Dual. En las sesiones de esta categoría las personas facilitadoras conocen las características y la razón de ser del Modelo así como sus requerimientos.
- **Específicas de la titulación:** sesiones en la que las personas usuarias conocen las características específicas de la mención dual en la que van a participar. Más allá de comprender el Modelo Deusto de Formación Dual, la persona facilitadora también ha de conocer la mención dual en la que participará para saber cuál es el plan de estudios, los hitos a conseguir, así como el enfoque de los proyectos duales...
- **Competencias para la dualidad:** sesiones en las que las personas usuarias se entrenan en las competencias clave para desempeñar su rol dual. Desde la Escuela para la Facilitación Dual hemos definido cuáles son las competencias clave esenciales para ser una buena persona facilitadora y estas sesiones están orientadas para que se capacite en las mismas.
- **Metodologías:** sesiones en las que las personas usuarias aprenden la metodología que utilizarán en la mención dual. En base a los objetivos de aprendizaje de la persona participante y la tipología de proyectos que realizan se define una determinada metodología. Es esencial que la persona facilitadora esté formada en la metodología para poder facilitar el proceso de aprendizaje de forma adecuada.

¿Qué diferencia estas sesiones de otras sesiones que pueden encontrarse en el mercado? El contenido

y la forma de las sesiones de la Escuela distingue a las sesiones de otras que pueden encontrarse en el mercado.

- **Contenido** · Todas las sesiones de la Escuela están CO-diseñadas desde el primer momento teniendo en cuenta las necesidades reales de los usuarios en el contexto dual. El proceso del COdiseño es un proceso muy relevante a la hora de construir las sesiones de la Escuela, ya que de esta forma nos aseguramos de que se han tenido en cuenta las especificidades del contexto dual.

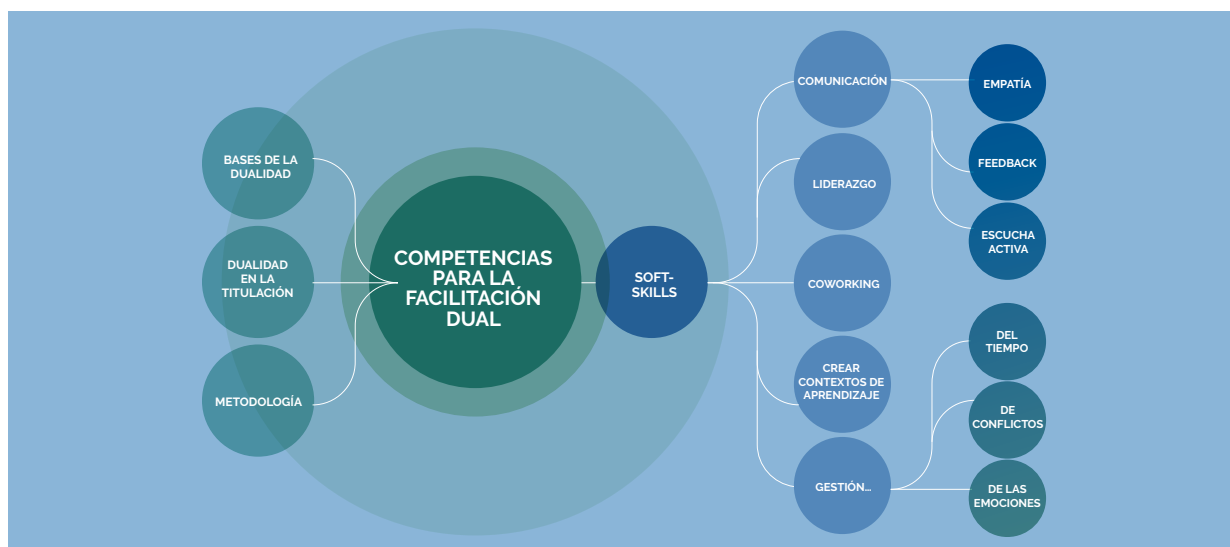
El COdiseño se realiza entre personas con expertise en la competencia en la que van a trabajar y el equipo de la Unidad Dual. De esta forma, las personas expertas en la temática ofrecen su conocimiento de la materia, y el equipo de la Unidad Dual aporta su conocimiento de las necesidades de los usuarios y el contexto de la formación dual universitaria. Para ello, la Unidad Dual cuenta con una red de colaboradores expertos en diferentes temáticas.

- **Forma** · Las formaciones en las que participan las personas usuarias de la Escuela son denominadas "sesiones de entrenamiento" ya que las personas se "entrenan" en dichas sesiones. Las sesiones tienen una naturaleza práctica y no se trata sólo de que los usuarios sepan más acerca de la temática, sino de que "sean más". Un ejemplo puede ayudar a que se comprenda mejor esta idea: no se trata sólo de que una facilitadora sepa más acerca de la escucha activa, sino de que sea mejor escuchadora.

3.2.2. Competencias para la facilitación

El catálogo de sesiones de la Escuela han sido COdiseñado en base a las competencias que deben tener los parti-

Competencias para la Facilitación Dual



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

participantes y facilitadores de la formación dual universitaria. Los años de experiencia en la capacitación para la formación dual universitaria y la investigación realizada han sido claves para definirlos. En el siguiente organigrama se muestran de manera gráfica dichas competencias.

Desde la Escuela para la Facilitación Dual ofrecemos sesiones por cada una de las competencias que figuran en el gráfico. De esta manera, las personas usuarias pueden ir capacitándose en las competencias clave a lo largo de su experiencia como facilitadoras. Para dar forma al proceso que deben realizar las personas facilitadoras, creamos los itinerarios formativos.

3.2.3. Los itinerarios formativos

Los itinerarios son unos **recorridos compuestos por sesiones de entrenamiento que han sido diseñados específicamente para cada rol** (participantes y facilitadores de la Universidad y para las organizaciones colaboradoras). El objetivo de los itinerarios es que las personas que conforman el ecosistema dual sepan cuál es el recorrido que deberían realizar para estar lo mejor capacitadas posibles para ejercer su rol.

En la siguiente imagen podemos visualizar, a modo de proceso, el recorrido que una persona facilitadora puede recorrer en la Escuela para la Facilitación Dual.

Itinerario de la persona **facilitadora dual**

DeustoDual



Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

3.2.4. Mecanismos de reconocimiento

En la materialización de esta apuesta estratégica, y con ánimo de generar una propuesta global y coherente, no podemos olvidar la necesidad de establecer mecanismos de reconocimiento para todos aquellos profesionales, que, tanto del lado de la universidad como de las orga-

nizaciones, se convierten en sujetos activos en la dualidad universitaria y se capacitan en la Escuela para la Facilitación Dual. En este sentido, las personas usuarias de los servicios de entrenamiento de la Escuela reciben su certificado una vez finalizada la sesión y su recorrido de capacitación realizado se visualiza en el **Deusto Dual Facilitator Pass**. Este documento captura los logros, destacando las sesiones completadas y marcando el recorrido para alcanzar el siguiente nivel.

Deusto Dual Facilitator Pass

[illegible]

Fuente: Elaboración propia (Deusto Social Lab, Unidad de Formación Continua y Dual).

Cada nivel del Deusto Dual Pass se compone de cuatro elementos diferentes:

- La cantidad de sesiones obligatorias que haya realizado
- La cantidad de sesiones esenciales que haya realizado
- El tiempo en el que haya sido persona facilitadora
- La realización del cuestionario de autoevaluación

Teniendo en cuenta estos elementos, se han configurado los siguientes tres “niveles de facilitación”:

1. Nivel la "semilla"

El nivel inicial del Deusto Dual Pass está representado por una semilla, que es el comienzo del todo. Así como el agua y la luz solar son necesarios para el crecimiento de las semillas, la formación y la experiencia práctica son cruciales para el desarrollo de las habilidades de facilitación. Por ello, este nivel está compuesto por 6 sesiones de entrenamiento:

- Inmersión en la dualidad
- Inmersión en la titulación dual
- The Art of CO y el rol de la persona facilitadora
- Introducción a las competencias para la Facilitación Dual
- Cómo dar un buen feedback
- Cómo crear contextos de aprendizaje

2. Nivel el "brote"

La persona facilitadora ha alcanzado el estadio donde posee un entendimiento sólido de las bases de la dualidad, marcando un punto significativo en su desarrollo. Sin embargo, ser una facilitadora efectiva implica un proceso en constante evolución que va más allá de este entrenamiento inicial. Este punto en su trayectoria puede compararse con un brote en el ciclo de vida de una planta, sugiriendo

un crecimiento activo y un gran potencial futuro. Aunque la facilitadora ha avanzado, todavía enfrenta un camino de desarrollo continuo. La participación en sesiones de entrenamiento, enfocadas en diversas competencias, actúa como un impulso para su evolución, proporcionándole las herramientas y experiencias necesarias para alcanzar su máximo potencial y desplegar sus habilidades en la facilitación dual.

Los elementos que componen este nivel son los siguientes:

- Realización de 3 sesiones de entrenamiento adicionales al nivel anterior. Las sesiones a realizar las selecciona la persona usuaria en base a sus necesidades y entre las píldoras formativas incorporadas en nuestro catálogo.
- Al menos 3 cursos académicos como persona facilitadora.
- Realización de la autoevaluación para la reflexión.

3. Nivel el “fruto”

La participación en las sesiones de entrenamiento y la experiencia acumulada como persona facilitadora han contribuido al desarrollo, llevando al brote inicial a convertirse en una planta frondosa y robusta. La continuidad de este proceso de aprendizaje, similar al mantenimiento de la planta, es crucial para garantizar que, año tras año, la facilitadora siga prosperando y contribuyendo de manera significativa en su rol, manteniendo su capacidad de evolución constante en la facilitación dual.

Los elementos que componen este nivel son los siguientes:

- Realización de 3 sesiones de entrenamiento adicionales a las realizadas en los niveles anteriores. Las sesiones a realizar las selecciona la persona usuaria en base a sus necesidades y entre las píldoras formativas incorporadas en nuestro catálogo.

- Al menos 5 cursos académicos como persona facilitadora.
- Realización de la autoevaluación para la reflexión.

A medida que la persona facilitadora se involucra en las diversas actividades propuestas, experimenta un proceso de validación y reconocimiento a través de la obtención de “sellos”. Cada actividad completada marca un hito en su trayectoria, permitiéndole avanzar de nivel en el programa de formación. Estos sellos no solo representan el logro de

tareas específicas, sino que también simbolizan el dominio progresivo de habilidades y conocimientos en la facilitación dual. Con cada nivel alcanzado, la facilitadora, en la práctica, está recibiendo un reconocimiento por sus logros, validando así su crecimiento y destacando su dedicación continua en el desarrollo de competencias como facilitadora. Este proceso de obtención de sellos y avance por niveles no solo fomenta la motivación y el compromiso, sino que también sirve como un indicador tangible del progreso y la habilidad alcanzada en el arte de la facilitación dual.

Finalizamos este cuaderno con la confianza de haber sido capaces de sintetizar con claridad los aspectos más relevantes del Modelo Deusto de Formación Dual y de su Escuela para la Facilitación Dual, pilar estratégico de su desarrollo y despliegue.

Si hay algo que nos gustaría destacar en estas últimas líneas es que todo está concebido bajo el prisma del “ecosistema”. Todo lo avanzado y todo el recorrido futuro se basa en nuestro principio inspirador: “The Art of CO”, es decir, la habilidad y el compromiso en la construcción conjunta del ecosistema dual. Ese es nuestro propósito, y el que nos seguirá guiando. ¿Te sumas?

Anexos



4.1.

Sesiones de la Escuela para la Facilitación Dual

Bases de la dualidad

SESIÓN DE ENTRENAMIENTO	FORMATO	DURACIÓN	DIRIGIDA A
INMERSIÓN EN LA DUALIDAD	Presencial / Remoto / Online	2h	Coordinadores y facilitadores
THE ART OF CO Y EL ROL DE LA PERSONA FACILITADORA	Online	2h	Coordinadores y facilitadores
BECOMING DUAL	Presencial / Remoto	2h	Participantes
EL CUADERNO DE BITÁCORA: UNA HERRAMIENTA CLAVE EN LA FACILITACIÓN DUAL	Presencial / Remoto	2h	Coordinadores y facilitadores
EL CUADERNO DE BITÁCORA: UNA HERRAMIENTA CLAVE EN EL APRENDIZAJE DUAL	Presencial / Remoto	2h	Participantes
APRENDIENDO A APRENDER	Presencial / Remoto	2h	Facilitadores
CÓMO CREAR CONTEXTOS DE APRENDIZAJE DUALES	Presencial / Remoto	4h	Facilitadores
CÓMO HACER UN BUEN ONBOARDING DUAL	Online	2h	Coordinadores y facilitadores
DESEMBARCO EN LA ORGANIZACIÓN	Presencial / Remoto	1h	Participantes
CÓMO HACER EL KICK-OFF MEETING	Presencial / Remoto	2h	Participantes

COmpetencias para la Facilitación

SESIÓN DE ENTRENAMIENTO	FORMATO	DURACIÓN	DIRIGIDA A
INTRODUCCIÓN A LAS COMPETENCIAS PARA LA FACILITACIÓN DUAL	Online	4h	Coordinadores y facilitadores
CÓMO DAR UN BUEN FEEDBACK	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
CÓMO RECIBIR EL FEEDBACK	Presencial / Remoto	4h	Participantes
ESCUCHA ACTIVA	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
EMPATÍA	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
GESTIÓN DEL TIEMPO	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
GESTIÓN DE LAS EMOCIONES	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
COWORKING	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores
LIDERAZGO	Presencial / Remoto	4h	Coordinadores y facilitadores

SESIÓN DE ENTRENAMIENTO	FORMATO	DURACIÓN	DIRIGIDA A
CÓMO HACER UN BUEN CV	Presencial / Remoto	6h	Participantes
CÓMO HACER UNA BUENA ENTREVISTA	Presencial / Remoto	2h	Participantes
MARCA DIGITAL PERSONAL	Presencial / Remoto	3h	Participantes
Y, ¿AHORA QUÉ?	Presencial	4h	Participantes
¿CONECTAMOS? CÓMO ESTABLECER Y GESTIONAR LAS RELACIONES CON LAS ORGANIZACIONES	Presencial / Remoto	2h	Coordinadores
¿CÓMO ESTÁS? EL BIENESTAR EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE	Presencial / Remoto	2h	Participantes

Específicas de la mención

SESIÓN DE ENTRENAMIENTO	FORMATO	DURACIÓN	DIRIGIDA A
INMERSIÓN EN LA TITULACIÓN	Presencial / Remoto	2h	Coordinadores y facilitadores Participantes
INMERSIÓN EN LA FASE I DE LA TITULACIÓN	Presencial / Remoto	2h	Coordinadores y facilitadores Participantes
INMERSIÓN EN LA FASE II DE LA TITULACIÓN	Presencial / Remoto	2h	Coordinadores y facilitadores Participantes

Metodologías

SESIÓN DE ENTRENAMIENTO	FORMATO	DURACIÓN	DIRIGIDA A
METODOLOGÍA DESIGN THINKING			
INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING	Presencial / Remoto / Online	4h	Facilitadores y participantes
CÓMO DEFINIR UN RETO DE INNOVACIÓN	Presencial / Remoto	2h	Facilitadores
CÓMO HACER UN BUEN PROTOTIPO	Presencial / Remoto	4h	Facilitadores y participantes
THE ART OF PITCHING	Presencial / Remoto	2h	Participantes
CÓMO HACER DESIGN THINKING ONLINE	Presencial / Remoto	2h	Facilitadores
KICK-OFF MEETING EN DESIGN THINKING	Presencial / Remoto	2h	Facilitadores y participantes
DT: CONTRASTE CON EXPERTOS	Presencial / Remoto	2h	Facilitadores
METODOLOGÍAS ÁGILES			
INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS ÁGILES	Presencial / Remoto	4h	Facilitadores y participantes
GESTIÓN DE PROYECTOS			
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Presencial / Remoto	4h	Facilitadores y participantes
APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS			
INTRODUCCIÓN AL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS	Presencial / Remoto	4h	Facilitadores y participantes

 **Deusto** Social Lab

 **Deusto**Dual

 **Deusto**Emprende

 **Deusto**Alumni