

## ANÁLISIS DEL AMBIENTE INNOVADOR DE APRENDIZAJE EN EL GRADO UNIVERSITARIO DE LEINN

Paula Álvarez-Huerta

[Paula.alvarez@alumni.mondragon.edu](mailto:Paula.alvarez@alumni.mondragon.edu)

Mondragon Unibertsitatea

Imanol Santamaría-Goicuria

[isantamaria@mondragon.edu](mailto:isantamaria@mondragon.edu)

Mondragon Unibertsitatea

Maite García-Martín

[mgarcia@mondragon.edu](mailto:mgarcia@mondragon.edu)

Mondragon Unibertsitatea

Jose Ramón Vitoria Gallastegi

[jrvitoria@mondragon.edu](mailto:jrvitoria@mondragon.edu)

Mondragon Unibertsitatea

**Palabras clave:** *Ambiente de aprendizaje, innovación, educación superior*

### Resumen:

En este trabajo que se presenta se proporciona una visión general de la construcción pedagógica de un grado universitario único e innovador, en el que se destaca por un lado el papel clave desempeñado por su marco pedagógico en la disposición de un ambiente innovador de aprendizaje, definidos como aquellos ambientes que identifican y fomentan los intereses personales y las motivaciones intrínsecas del alumnado, y por otro la influencia de este en el alumnado, con el objetivo macro de contribuir, mediante la investigación educativa, a la mejora de las prácticas educativas generando conocimiento sobre los procesos de aprendizaje a nivel universitario.

La investigación se centra en el grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) desarrollado por Mondragon Unibertsitatea (MU) y que constituye el único grado universitario oficial e internacional sobre emprendimiento que existe en España, cementado sobre la base de una metodología educativa disruptiva procedente de Finlandia.

El marco pedagógico de LEINN se puede visualizar como un engranaje de distintas piezas, entre las que destaca el uso de la evaluación 360°, el trabajo en equipo, las metodologías activas, la redefinición del espacio y el cambio de roles del profesorado y del alumnado. Se trata de una metodología enfocada hacia más allá que la mera adquisición de conocimiento orientándose hacia el desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con los ámbitos del emprendizaje y de la innovación y que recoge en su desarrollo algunos de los principios reconocidos en las ciencias del aprendizaje como básicos para la constitución de ambientes innovadores de aprendizaje.

### Introducción

En el contexto de la sociedad actual, que avanza a gran rapidez y requiere de personas capaces de aprender de forma continua y autónoma, hay un consenso entre distintas organizaciones a la hora de relacionar los objetivos de la educación con la capacidad de adquirir “habilidad adaptativa”, es decir, habilidad para aplicar en situaciones diversas, de forma creativa y flexible los conocimientos y

habilidades adquiridos de manera significativa, muy relacionado con la competencia de aprendizaje para la vida y la capacidad de reflexionar y profundizar sobre el propio proceso de aprendizaje (Hanna et al, 2010).

El estudio de metodologías innovadoras de aprendizaje permite avanzar en el conocimiento de la influencia que tienen estas metodologías en el desarrollo de estas habilidades. En este sentido, el Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) supone una oportunidad única de explorar una metodología innovadora en el ámbito de la educación superior.

LEINN se crea en 2008 en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibersitatea (MU), tomando como base la experiencia “Team Academy”, iniciada en 1993 por Johannes Partanen en la Universidad de Jyväskylä (Finlandia). Esta iniciativa, desarrollada en un contexto de recesión económica y colapso de la industria tradicional del país, tenía como objetivo crear una nueva cultura del emprendizaje mediante el desarrollo de un nuevo marco pedagógico (Luzarraga et al, 2010; Tosey et al, 2015).

Su objetivo, por tanto, iba más allá de preparar a personas para adaptarse a un determinado mercado laboral aspirando a formar personas capaces de cambiar el mercado laboral y su propia realidad, sirviéndose para ello de un marco pedagógico disruptivo, mediante el cual la metodología de aprendizaje pasó a gestionarse a través de lo que se llamaron “training sessions” y las sillas, pupitres y aulas fueron reemplazados por sofás, butacas y espacios abiertos, de modo que el espacio pasase así mismo a ser protagonista de un cambio profundo en el proceso de aprendizaje (Leinonen et al, 2004).

MU a través de un ejemplo de colaboración efectiva entre dos instituciones educativas importa el modelo de Team Academy y lo adapta a su contexto con el objetivo general de contribuir al desarrollo del emprendizaje social y revitalizar el movimiento cooperativista (Luzarraga et al, 2010; Kolehmainen and Tuominiemi, 2010).

El objetivo del grado es la formación de profesionales capacitados para crear empresas y gestionar eficazmente equipos. Con lo que se pretende capacitar al graduado para trabajar en un mundo globalizado y multilingüe recibiendo una formación adecuada para el desarrollo de la sociedad del conocimiento cuya clave de competitividad sea la innovación y el emprendizaje.

La metodología de aprendizaje se ha desarrollado en torno a las teorías sobre la naturaleza del conocimiento de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi y sobre organizaciones inteligentes de Peter Senge (Nonaka and Takeuchi, 2000; Senge, 2006) unidas a la metodología “learning by doing” introducida por John Dewey a principios del siglo pasado (Leinonen et al, 2004).

En la actualidad, el grado se imparte en los campus de Oñati, Bilbao y Bidasoa, contando así mismo con laboratorios en Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Querétaro (México) y Shangai (China), estructura mediante la cual se ofrece una formación completa en Gestión Empresarial, Emprendizaje e Innovación. Los laboratorios complementan esta formación mediante programas presenciales de distinta duración, generalmente sesiones de 15-20 horas en temas claves para el emprendimiento (diseño de negocio, prototipado, tendencias, etc.) desarrollándose estos con la misma metodología de aprendizaje.

El estudio del marco pedagógico de LEINN nos permite indagar en la alineación que existe entre el ambiente de aprendizaje que se desarrolla en LEINN y el concepto que propone el proyecto de la OECD “*Ambientes Innovadores de Aprendizaje*”. Estos ambientes se definen como aquellos que identifican y fomentan los intereses personales y las motivaciones intrínsecas de los/as estudiantes. Explorando los últimos avances científicos relevantes a la naturaleza del aprendizaje, se señalan en el proyecto siete principios transversales que han de guiar el desarrollo de los ambientes de aprendizaje así definidos y que deben estar conjuntamente presentes: la situación de los/as aprendices en el

centro del proceso de aprendizaje, el reconocimiento de la naturaleza social del aprendizaje y el papel de las emociones en el mismo, la inclusión de todos/as los/as estudiantes, la construcción de conexiones horizontales, evaluaciones para el aprendizaje y reconocimiento de las diferencias individuales (Hanna et al, 2010).

## **Objetivos**

Mediante este proyecto de investigación se pretende dar a conocer los principios de un modelo pedagógico innovador a nivel universitario. En ese sentido, el grado LEINN ofrece posibilidades de estudio muy interesantes dado su modelo educativo, centrado en el uso de metodologías activas, donde hay un cambio del rol del docente y del alumnado y una vehiculización del aprendizaje mediante el trabajo en equipo que configuran una metodología que supera el modelo de transmisión de conocimiento tradicional para colocar al alumno/a en un contexto en el que ha de comprometerse de una manera activa con su propio aprendizaje.

Se estudian por tanto en este proyecto las claves metodológicas del grado, partiendo de la necesidad expresada en la literatura de estudiar a fondo los marcos pedagógicos de las titulaciones y la influencia de estos mismos (Nabi et al, 2017).

A través del análisis de distintas fuentes de información, pretendemos dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos más significativos del marco pedagógico de LEINN? Siendo conscientes de la dificultad de encontrar en la literatura científica ejemplos de metodologías innovadoras a nivel global en el ámbito universitario (Gargallo et al, 2015) pretendemos estudiar por tanto cómo se desarrolla un ambiente innovador de aprendizaje a nivel universitario.

El desarrollo de propuestas innovadoras en el campo de educación es continuo en este momento, pero hemos de ser capaces de extraer significado de estas experiencias con el objetivo de continuar ampliando nuestro conocimiento sobre lo que consiste el aprendizaje. La identificación de los elementos diferenciales de interés de esta titulación mediante el desarrollo de este proyecto pretende ayudar por tanto a incrementar el conocimiento referido a los procesos de aprendizaje implementados en las titulaciones universitarias.

## **Metodología**

El objetivo de este proyecto de investigación es analizar los principios del modelo pedagógico de LEINN. Se persigue profundizar en el modelo enseñanza-aprendizaje en que se basa el grado LEINN a través del análisis de sus principios pedagógicos. Para ello se han estudiado sus características por medio de diversas fuentes de información.

Concebimos el diseño de la metodología como la creación del marco en el que se realiza la recogida y el análisis de los datos del proyecto y, dado que en este caso el objetivo es la definición y el estudio de una situación concreta, el diseño se realiza mediante un estudio de caso, que permite desarrollar un estudio contextualizado y en profundidad del grado con el objetivo final de explorar y desarrollar una teoría sobre el objeto de estudio.

El papel que juega el desarrollo de la teoría en la investigación es la base de la definición de una investigación inductiva, en la que son los datos recogidos y analizados, los que generan la teoría. En el modelo de estudio de caso se investiga el fenómeno escogido, se recogen datos y su posterior análisis y determinación de posibles patrones de variación permiten construir una determinada teoría.

La selección del estudio de caso para este proyecto se basa en el hecho de que proporciona una alternativa holística de estudio frente a una estrategia más reduccionista relacionada con otras

metodologías, como el estudio experimental, por ejemplo. La característica principal de esta metodología es pues el estudio en profundidad del objeto de la investigación.

Dado que se trata de un estudio descriptivo, el foco del estudio de caso está en la búsqueda de características comunes, de patrones de variación o de interrelaciones del caso, algunos autores, como Punch (2013), indican que, pese a la desventaja señalada sobre la imposibilidad de llegar a generalizaciones, mediante el proceso de conceptualización y desarrollo de nuevas hipótesis sí pueden surgir generalizaciones que pueden ser progresivamente estudiadas en posteriores investigaciones.

El objetivo principal de la investigación es por tanto el de desarrollar una mejor comprensión de este caso particular, un “caso intrínseco” de interés particular al no conformarse a expectativas teóricas normales.

### ***Recogida de Datos***

Dado que el grado se imparte en tres localizaciones del País Vasco: Bidasoa, Bilbao y Oñati; una de las primeras decisiones a tomar dentro del proyecto es la conveniencia de llevar a cabo la recogida de datos en los tres campus o centrar la recogida en una de las localizaciones. Se decide finalmente desarrollar una recogida de datos a lo largo de los tres campus con objeto de describir las distintas realidades del grado en sus distintas ubicaciones.

Las figuras clave de la recogida de datos, objeto de estudio dentro de este proyecto de investigación, son las siguientes:

Tabla 1  
*Datos recogidos*

Fuentes	Técnicas de recogida de datos
Estudiantes	Focus Group – uno por cada curso Recogida de producciones - 11 producciones de alumnado de los distintos cursos
Equipo docente	Entrevistas – 10 (Team coaches - expertos/as)
Espacios	Observaciones y participación en training sessions de distintos cursos

### **Observación**

Las observaciones, realizadas en las tres localizaciones en las que se imparte el grado de LEINN, han estado orientadas a la comprensión y la posterior descripción de este caso. Para el diseño de la investigación es clave observar los distintos ambientes de aprendizaje en los que se desarrolla el grado, para entender el contexto del grado, así como observar el desarrollo de las training sessions en las que participan los/as alumnos/as de los distintos cursos.

### **Focus Groups**

La elección del trabajo por medio de focus groups se hace dadas sus ventajas en cuanto a posible revelación de nuevos temas de interés, por la oportunidad que supone de dar peso a distintas

opiniones y por la tendencia de los/as participantes a ser más honestos en cuestiones más amplias. Sus desventajas se centran en dinámicas de grupo que pueden no ayudar a expresar opiniones individuales o excluir a ciertos participantes, por la posibilidad de imponer puntos de vista del moderador y por no poder generar datos generalizables.

En este caso, hay un trabajo previo de identificación de temas de interés para su análisis con el alumnado y equipo docente de LEINN, pero el focus group se desarrolla a modo de conversación en la que se busca dialogar sobre los aspectos más significativos de su experiencia en LEINN, tratando de entender sus distintas realidades.

### Entrevistas

La entrevista, como herramienta clave en el proceso de la investigación, tiene en cuenta tanto el contexto como el contenido de la información. En este caso, se trabaja con el formato de entrevistas semiestructuradas con el personal docente relacionado con el grado.

La realización de entrevistas tiene una fase de trabajo previo de identificación de temas de interés para su discusión con el personal docente, pero la entrevista se realiza a modo de conversación sobre el papel del docente en el grado, tratando de esta forma de entender el significado que los/as docentes aplican a su enfoque pedagógico, para tratar de esta manera de comprender su realidad como docentes dentro del grado de LEINN (Murgiondo, 2015).

### Documentación

La naturaleza de los datos recogida mediante estas técnicas se complementa con el estudio de documentación relacionada con el grado, literatura interna propia de MU y externa al grado.

### ***Análisis de datos***

Tras la recogida de datos, se procede al análisis cualitativo de los datos recogidos, mediante un proceso de análisis que comienza con la descripción de los datos y continúa con la búsqueda de relaciones entre conceptos que ayuda a desarrollar explicaciones a las preguntas objeto de este proyecto de investigación.

En el caso de los datos recogidos mediante las técnicas de focus group y entrevista, los datos se han recogido mediante grabación en formato digital, siendo el siguiente paso la transcripción completa de los mismos con la ayuda de un software específico (Express Scribe).

El análisis continúa con la creación de categorías, como metodología para reducir el tamaño de los datos recogidos (Miles and Huberman, 1994), lo que nos permite además identificar las áreas e ideas más importantes de los datos mediante la asignación de códigos.

Definimos los códigos como etiquetas que permiten dar significado a la información comprendida en la transcripción, identificando los temas más importantes de las distintas secciones de texto recogidas en las transcripciones (Fernández, 2006). En este caso, los códigos con los que se codifican los datos

recogidos emergen de los mismos datos, así como de una lista creada a priori en base a categorías predeterminadas.

La revisión de los distintos códigos que surgen de los datos recogidos permite crear una lista de categorías de temas importantes relacionados con la investigación. Una vez agrupados los datos en las distintas categorías, es posible identificar aquellas áreas más relevantes y construir las descripciones continuando el proceso mediante la construcción del marco conceptual que analiza las distintas relaciones entre los datos obtenidos.

## Resultados

El grado LEINN ofrece una oportunidad única de explorar una metodología de aprendizaje singular en un contexto cercano, incorporando una serie de elementos innovadores, estudiados en este proyecto a modo de categorías de investigación, de las que se ha pretendido extraer significado a través distintas fuentes, especialmente de las vivencias de sus protagonistas. El extraer significado de las vivencias de los/as protagonistas del grado nos permite, por un lado, entender mejor el funcionamiento de la metodología, y por otro, disponer de información sobre las dinámicas de cambio internas sobre las que incide este marco teórico.

Se señalan a continuación los elementos señalados cómo más significativos de la metodología según los datos primarios recopilados en la investigación por la influencia que parecen tener estos en el desarrollo de determinadas habilidades en el alumnado:

Tabla 2

*Claves del proceso de aprendizaje*

<b>Algunas voces del alumnado y equipo docente</b>	<b>Categorías más significativas de la titulación</b>
<p><i>“Yo diría que el rol más importante es ser guardián del aprendizaje...la meta principal es que el propio equipo saque los aprendizajes...” (Team coach, Oñate)</i></p> <p><i>“A veces, como team coach tu sabes que lo están haciendo mal y les tienes que dejar que lo hagan mal, y a veces eso no lo entienden, tú lo sabías y no nos dijiste nada...” (Team coach, Oñate)</i></p> <p><i>“Les cuesta muchísimo al principio porque el trabajo en equipo lleva un montón de añadidos, está la parte de disciplina, está la parte de ahora toca perder a nivel individual para ganar a nivel colectivo...el trabajo en equipo lleva un montón de obligaciones y es lo que no nos gusta a nadie, entonces eso lo llevan mal, luego cuando empiezan a cogerles el truco y empiezan a ver el valor, porque al principio ni le ven el valor al trabajar en equipo pero luego sí empiezan a descubrir y es cuando le ven el sentido, se involucran más....” (Team coach, Oñate)</i></p>	<p>Redefinición del rol del docente</p> <p>Vehiculización del aprendizaje a través del trabajo en equipo</p>



de la metodología estudiada al proporcionar al alumnado un lugar seguro desde el que afrontar nuevos retos, generando al mismo tiempo una presión aceleradora del proceso de aprendizaje, que vendría a sustituir la presión externa del docente en otros ámbitos educativos, a la vez que se trabajan habilidades interpersonales, siendo esta última una de las principales características de la metodología, un enfoque hacia el desarrollo personal del individuo como base de su desarrollo intelectual, invirtiendo pues los papeles tradicionales.

El sistema de evaluaciones se manifiesta también como categoría significativa, la estrategia de evaluación en LEINN conlleva un proceso general de exploración de equipo y un proceso de exploración individual del proceso de aprendizaje que permite a los/as estudiantes observar y valorar su propio progreso. El equipo de team coaches y de expertos/as reitera las ventajas que ofrece este sistema en cuanto a la oportunidad que supone de reflexión sobre el proceso de aprendizaje vivido por el alumnado durante los meses anteriores y porque refuerza el proceso de transferencia de autonomía hacia la persona y hacia el equipo en la gestión de su paso por el grado.

La metodología learning-by-doing, desarrollada a partir de la creación de una entidad empresarial real que idea posibles proyectos, busca clientes y desarrolla proyectos con presupuestos y contabilidad real, es una categoría también recurrente y que parece permitirles generar una mayor capacidad de regulación y persistencia ante los posibles fracasos, siendo estas las características principales de la orientación hacia el aprendizaje del alumnado motivado (Ariza y Ferra, 2009).

Las observaciones llevadas a cabo han permitido así mismo reconocer el papel que juegan los espacios en LEINN. Desde la perspectiva de la psicología ambiental el ambiente sociofísico influye las experiencias, los comportamientos y los significados (Arias Yévenes, 2013). El medio ambiente educativo constituye por tanto un factor que afecta al sentido de identidad, pertenencia y acción. Aquí no hay una disposición lineal, orientada hacia un foco central, el docente, que los/as estudiantes puedan reconocer como un modelo más tradicional de transmisión de conocimiento centrado en el docente. Aquí hay espacios que recrean unidades empresariales. Esto ayuda, a por un lado romper esquemas preestablecidos sobre el proceso de aprendizaje que va a tercer lugar, y por otro lado, a situarles en un plano más real del área del emprendimiento.

La influencia de estos distintos elementos que conforman el marco pedagógico de LEINN se materializa, según percepciones propias de alumnado del grado y equipo docente, en desarrollo personal del alumnado, descrito como un proceso de desarrollo de la corresponsabilidad, gestión de conflictos y finalmente autoconocimiento que culmina en una mayor proactividad y autonomía. Esta sería la característica más singular de una metodología en continua revisión y desarrollo.

## **Conclusiones**

Los elementos de la metodología estudiada que esta investigación ha distinguido por su nivel de significación e impacto en el alumnado y que configuran conjuntamente el ambiente de aprendizaje que se desarrolla en LEINN, muestran además una alineación significativa con los siete principios transversales que, según el proyecto de la OECD (2010) “Ambientes Innovadores de Aprendizaje” que profundiza en los últimos aportes de la neurociencia relevantes a la naturaleza del aprendizaje, han de



guiar el desarrollo de ambientes que identifiquen y fomenten los intereses personales y las motivaciones intrínsecas de los/as estudiantes (Hanna et al, 2010). Estos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3

*Construcción de un ambiente de aprendizaje innovador en LEINN*

<b>Principios transversales que guían el desarrollo de ambientes de aprendizaje (Hanna et al, 2010)</b>	<b>Construcción de un ambiente de aprendizaje innovador en LEINN</b>
Los aprendices al centro	La redefinición del rol del docente y del espacio socio-físico transfiere a los/as estudiantes al centro, desarrollando estos/as un proceso de aprendizaje autónomo
La naturaleza social del aprendizaje	La vehiculización del aprendizaje a través del trabajo en equipo reconoce la importancia del contexto social en la creación de aprendizaje
Las emociones como parte del aprendizaje	Formación psicológica y pedagógica del/a docente con objeto de fomentar los procesos motivacionales del alumnado
Reconocimiento de diferencias individuales	Valoración del alumnado en función de su propio progreso del aprendizaje, no en base a mínimos preestablecidos
Inclusión de todos los/as estudiantes	
Evaluación para el aprendizaje	Estrategia de evaluación continua y formativa, con implicación de todos los miembros de la comunidad de aprendizaje
Construcción de conexiones horizontales	Metodología learning-by-doing abierta a proyectos de distintas áreas del conocimiento no separadas de su contexto

Hemos podido constatar, en el desarrollo de este proyecto, la radicalidad del modelo pedagógico desarrollado en el grado y la influencia que este tiene en el desarrollo de una formación integral a través de las percepciones del equipo docente y del alumnado, y concluir que en esta metodología la capacidad de aprender de forma continua y autónoma es en uno de los aspectos en los que se repercute de forma más positiva.

El presente estudio nos ha permitido por tanto, lograr nuestro objetivo inicial de descubrir las claves metodológicas de una metodología singular y situarla frente al marco general del ambiente innovador de aprendizaje, pero también esta primera fase exploratoria nos ha permitido corroborar como investigadoras e investigadores la oportunidad única que supone analizar las piezas, de alta relevancia en el campo de la innovación educativa, que conforman el grado LEINN desde distintos ángulos y perspectivas.

Esto concluye en la necesidad de llevar a cabo un proyecto más ambicioso donde se complete la información recogida únicamente a través de percepciones propias de alumnado y equipo docente y se tengan en cuenta aspectos relativos a los procesos y los impactos que este ambiente innovador de aprendizaje tiene en los distintos agentes implicados en el proceso. De hecho, de este primer trabajo

han emanado principalmente las voces y aportaciones del alumnado. Estas se han situado de forma decisiva como protagonistas del proceso de aprendizaje, teniendo en cuenta la influencia y repercusión que tiene el marco pedagógico sobre el propio alumnado. Por ello, en trabajos futuros se pretende indagar en mayor medida también en la influencia y configuración de la construcción y/o reconstrucción de la identidad del equipo docente.

Otra pregunta que surge de este estudio es la viabilidad de este tipo de metodología para todos los estilos de aprendizaje. En el grado de LEINN hay un proceso de selección largo y completo, en parte debido a la alta demanda del grado, que determina un perfil de entrada específico. De esta forma, nos parece interesante y pertinente estudiar en mayor profundidad el impacto que esta metodología tendría en perfiles de entrada distintos.

Y es que la metodología aquí descrita contiene piezas clave de un proceso de aprendizaje distinto que implica la ruptura de marcos mentales preestablecidos por parte de docentes y autoridades educativas con respecto al significado que se otorga a la educación, por cuanto se dirige esta no sólo hacia la adquisición de contenidos sino hacia la formación integral del individuo. Esta investigación aborda directamente la importancia que tiene la generación de conocimiento sobre la influencia que el desarrollo de innovaciones educativas como la estudiada tienen sobre el alumnado.

#### **Referencias:**

- Arregi, X. (2015). *El modelo pedagógico de Antzuola Herri Eskola* (Tesis Doctoral, Mondragon Unibertsitatea).
- Arias Yévenes, M. (2013). *La arquitectura escolar como espacio sociofísico formativo: Una mirada desde los/as estudiantes*. (Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile).
- Ariza, M. R. y Ferra, M. P. (2009). Cómo motivar a aprender en la universidad: una estrategia fundamental contra el fracaso académico en los nuevos modelos educativos. *Revista Iberoamericana de Educación* 51, 87-105.
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 6, 1-13.
- Gargallo, B., Morera, I., y García, E. (2015). Metodología innovadora en la universidad: sus efectos sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes universitarios. *Anales de Psicología*, 31(3), 901-915.
- Hanna, D., David, I., & Francisco, B. (Eds.). (2010). *Educational research and innovation the nature of learning using research to inspire practice: Using research to inspire practice*. OECD Publishing.
- Kolehmainen I., Tuominiemi K., (2010). *Exporting Finnish Educational Learning Processes through co-creation in Europe*. Case: Mondragon Team Academy
- Leinonen, N., Partanen, J., and Palviainen, P. (2004), *Team Academy: A True Story of a Community That Learns by Doing*. PS-kustannus, Jyväskylä.

- Luzarraga, J. M., Lizartza, A., Piironen, P., Tuominiemi, K., Kolehmainen, I. (2010). Emprender socialmente en equipo creando cooperativas: estudio de dos casos paralelos Partanen Team Academy y Arizmendiarieta-Mondragon. *Gipuzkoako Foru Aldundia*
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., y Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión del conocimiento*, 1-9.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business. New York: Broadway Books.
- Tosey, P., Dhaliwal, S., y Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model: implications for management education. *Management Learning*, 46, (2), 175-194.