



# Mice Next Evolution

## MANUAL DE ENSEÑANZA MICE

APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL Y  
ENSEÑANZA BASADA EN EL TRABAJO

Project Code: 2023-1-IT02-KA220-HED-000159041



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



## MANUAL DE ENSEÑANZA MICE.NEXT.EVOLUTION: APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL Y ENSEÑANZA BASADA EN EL TRABAJO

<b>Reconocimientos</b> .....	3
<b>1. Visión general del proyecto MICE.N.E.</b> .....	3
<b>2. Objetivos y Alcance del Manual de Enseñanza</b> .....	5
2.1. <b>Objetivos</b> .....	6
2.2. <b>Público objetivo</b> .....	7
2.3. <b>Estilos de enseñanza</b> .....	9
<b>3. Enfoque pedagógico</b> .....	10
3.1 <b>Aprendizaje basado en el trabajo (ABT)</b> .....	12
3.2 <b>Coaching de Equipos Transformacionales (TTC)</b> .....	13
3.3 <b>Integración de WBL y TTC</b> .....	16
3.4 <b>Desafíos y soluciones para educadores</b> .....	18
<b>4. Competencias</b> .....	20
4.1 <b>Competencias basadas en el conocimiento</b> .....	21
4.2 <b>Competencias basadas en habilidades</b> .....	24
<b>5. Módulos de aprendizaje</b> .....	26
5.1 <b>Prerrequisitos</b> .....	28
5.2 <b>Descripción del contenido</b> .....	30
5.3 <b>Actividades formativas</b> .....	33
<b>6. Herramientas</b> .....	35
<b>7. Sistema de evaluación</b> .....	55
7.1 <b>Sistema de clasificación</b> .....	56
7.2 <b>Criterios de evaluación</b> .....	57
7.3 <b>Recomendaciones para las instituciones de educación superior (IES)</b> .....	58
<b>8. Ejemplos prácticos</b> .....	61
8.1 <b>Ejemplo 1: Uso complementario de un solo módulo Descripción:</b> .....	61
8.2 <b>Ejemplo 2: Integración parcial de módulos MICE.N.E. Descripción:</b> .....	63
8.3 <b>Ejemplo 3: Integración completa de los recursos de MICE.N.E.</b> .....	64
<b>9. Conclusión y perspectivas futuras</b> .....	66
<b>Bibliografía</b> .....	68

## Reconocimientos

Este Manual de Enseñanza es la culminación de una amplia colaboración entre instituciones académicas, expertos de la industria y responsables políticos involucrados en el proyecto Erasmus+ MICE.N.E. Agradecemos las valiosas contribuciones de nuestros socios con sede en Italia, España, Eslovenia, Lituania y Bélgica. Su experiencia y dedicación colectivas han sido fundamentales para dar forma a este enfoque innovador de la educación en el sector de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE). El espíritu de colaboración y las diversas perspectivas aportadas por cada socio enriquecieron significativamente el contenido y la aplicabilidad práctica de este manual, alineando los marcos educativos de forma más estrecha con la dinámica de la industria en el mundo real.

A través de esfuerzos concertados, una extensa investigación y experimentación práctica, los colaboradores han desarrollado y refinado colectivamente metodologías como el Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y el Coaching de Equipos Transformacionales (TTC). Estas metodologías se han diseñado específicamente para la industria MICE, asegurando que el plan de estudios y los enfoques educativos reflejen las mejores prácticas actuales y aborden los desafíos contemporáneos de manera efectiva. La participación activa de los profesionales de la industria proporciona relevancia real a los conceptos teóricos, reforzando el objetivo del manual de unir el estudio académico con la aplicación profesional.

Extendemos también nuestro agradecimiento a todos los socios y colaboradores cuya cooperación y compromiso continuo no solo han hecho posible este manual, sino que también han establecido una base sostenible para la mejora continua y la innovación en la educación MICE en toda Europa.

### 1. Visión general del proyecto MICE.N.E.

El proyecto MICE.N.E. (MICE Next Evolution) es una iniciativa Erasmus+ destinada a desarrollar un plan de estudios innovador de educación superior (ES) en gestión MICE. Está diseñado para abordar las necesidades cambiantes del sector de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE) mediante la integración de la transformación digital, la sostenibilidad y enfoques de gestión innovadores en los programas educativos.

El proyecto sigue un modelo de cooperación transnacional que reúne a instituciones de educación superior (IES), partes interesadas de la industria y responsables políticos de Italia, España, Eslovenia, Bélgica y Lituania. A través de la investigación colaborativa, el desarrollo de planes de estudio e iniciativas de capacitación práctica, el proyecto MICE.N.E. fomenta el alineamiento del aprendizaje académico con las necesidades de la industria, asegurando que los estudiantes estén preparados para la gestión de eventos del futuro. El proyecto tiene como objetivo crear un marco interdisciplinario que promueve la excelencia en la educación MICE, abordando aspectos técnicos y estratégicos cruciales para los profesionales en este ámbito.

MICE.N.E. se enfoca en la integración del aprendizaje basado en el trabajo (WBL) y el coaching de

equipos transformacionales (TTC) para mejorar las habilidades prácticas, el pensamiento estratégico y el liderazgo entre los estudiantes. Esta metodología garantiza que los graduados estén equipados para afrontar los desafíos de la industria MICE, así como a adaptarse a modelos de eventos híbridos, implementar prácticas sostenibles y aprovechar las tecnologías emergentes. Al combinar el conocimiento teórico con la aplicación en el mundo real, el proyecto brinda a los estudiantes la capacidad de administrar eventos complejos a gran escala, al mismo tiempo que fomenta la colaboración, la adaptabilidad y la innovación.

Los objetivos principales del proyecto incluyen:

- Desarrollar un plan de estudios de vanguardia para la industria MICE que esté alineado con las tendencias y competencias de la industria, integrando contenidos actuales como la IA en la gestión de eventos, marketing digital para MICE y las mejores prácticas de sostenibilidad.
- Mejorar las habilidades digitales y de sostenibilidad para los futuros profesionales de MICE, asegurando que los graduados puedan usar la tecnología de manera efectiva para optimizar la logística de eventos, mejorar la participación del cliente y reducir el impacto ambiental.
- Promover metodologías de aprendizaje basado en el trabajo (WBL) para fortalecer la conexión entre la educación y la industria. A través de prácticas profesionales, formación profesional y estudios de casos en vivo, los estudiantes adquieren experiencia práctica que cierra la brecha entre la academia y el mundo profesional.
- Implementar un programa de movilidad de aprendizaje híbrido para educadores y estudiantes para facilitar el intercambio internacional de conocimientos, fomentando un entorno donde las mejores prácticas en educación MICE puedan compartirse y mejorarse a través de las fronteras.
- Fomentar la colaboración entre la academia y las partes interesadas de la industria para impulsar la innovación y la adaptabilidad dentro del sector MICE. Al involucrar a profesionales en el diseño de cursos, tutoría y evaluación de proyectos, el proyecto garantiza que los estudiantes reciban capacitación práctica y relevante para la industria.

El proyecto presenta un modelo educativo transformador que va más allá de la instrucción tradicional en el aula. El uso de metodologías de coaching de equipos garantiza que los estudiantes desarrollen habilidades colaborativas de resolución de problemas, preparándolos para trabajar de manera eficiente en entornos MICE dinámicos. Además, el aprendizaje experiencial a través de ejercicios de simulación, talleres interactivos y estudios de casos dirigidos por la industria refuerza los conceptos clave y permite a los estudiantes dominar los procesos críticos de la toma de decisiones.

A través de la participación de múltiples partes interesadas, el proyecto MICE.N.E. establece acuerdos con planificadores de eventos, gestores de destinos, sedes de eventos internacionales y proveedores de tecnología, integrando de este modo los desafíos del mundo real en el plan de estudios. La inclusión de la formación en gestión de eventos híbridos, que cubre los aspectos técnicos de las aplicaciones de realidad virtual y aumentada en MICE, prepara a los estudiantes para innovar y adaptarse en una industria cada vez más digital.

Al adoptar un enfoque con visión de futuro y centrado en el estudiante, el proyecto MICE.N.E. tiene como objetivo redefinir la educación MICE, equipando a los futuros profesionales con la experiencia necesaria para liderar e innovar en una industria en rápida evolución. El proyecto está estructurado para tener un impacto a largo plazo, estableciendo un punto de referencia para la educación MICE en toda Europa. La metodología es escalable y se puede adaptar a otras regiones, asegurando que las futuras generaciones de profesionales MICE estén preparadas para los desafíos globales de sostenibilidad, transformación digital e internacionalización.

El proyecto también tiene como objetivo crear una red sostenible de educadores, profesionales de la industria y responsables políticos, fomentando la mejora continua en los planes de estudio MICE. Al garantizar que los programas académicos permanezcan alineados con las necesidades de la industria, el proyecto MICE.N.E. mejora las perspectivas profesionales de los graduados, fortalece la colaboración entre universidades y empresas y contribuye a la competitividad general de la industria MICE europea.

En conclusión, el proyecto MICE.N.E. representa un paso estratégico en la educación superior para los profesionales MICE, reforzando la importancia del aprendizaje interdisciplinario, la capacitación práctica y la colaboración de la industria. Es una iniciativa visionaria que empodera a los estudiantes con las habilidades, el conocimiento y la adaptabilidad para prosperar en uno de los sectores más dinámicos de la economía global.

## 2. Objetivos y Alcance del Manual de Enseñanza

El objetivo principal de este Manual de Enseñanza es servir como una guía educativa integral diseñada para apoyar a los instructores, capacitadores e instituciones académicas en la implementación efectiva del plan de estudios MICE.N.E. Actúa como un recurso fundamental que traduce la visión innovadora del proyecto MICE.N.E. en un marco práctico y adaptable para la enseñanza y el aprendizaje diarios. El manual no es simplemente un conjunto de instrucciones; es una herramienta dinámica para la transformación pedagógica, diseñada para abordar las necesidades específicas de desarrollo educativo y profesional de quienes preparan a la próxima generación de profesionales MICE.

Este manual surge del reconocimiento de que los paradigmas tradicionales de la educación superior son insuficientes para satisfacer las demandas complejas y cambiantes de un sector MICE moderno. Como respuesta, presenta un enfoque prospectivo y centrado en el estudiante para el diseño y la entrega del plan de estudios. El manual describe estrategias que enfatizan el aprendizaje experiencial, la integración de los desafíos del mundo real y el desarrollo de habilidades técnicas y blandas que son esenciales en el entorno profesional actual. De esta manera, el manual funciona como una hoja de ruta y un conjunto de herramientas para educadores que tienen como objetivo fomentar experiencias de aprendizaje holísticas y de impacto.

En esencia, el manual busca alinear la formación académica con las expectativas reales de la industria,

asegurando que los estudiantes no solo adquieran los conocimientos, sino que sean también capaces y adaptables. El manual proporciona una guía detallada sobre cómo integrar temas clave, como la transformación digital, la sostenibilidad y la colaboración intersectorial, en el tejido de la educación MICE. Estos temas no se tratan como complementarios, sino como pilares fundamentales en torno a los cuales se estructura el contenido del curso, los resultados del aprendizaje y los mecanismos de evaluación.

Igualmente importante es el compromiso del manual con la inclusión y la flexibilidad. El manual reconoce la diversidad de entornos educativos en Europa y más allá, y ha sido diseñado teniendo en cuenta la adaptabilidad. Ya sea que se aplique en un entorno universitario, un entorno de formación profesional o un contexto de desarrollo profesional, el manual se puede adaptar a las realidades locales manteniendo sus principios pedagógicos básicos. Esta adaptabilidad garantiza que las prácticas innovadoras promovidas por el proyecto MICE.N.E. puedan mantenerse y escalarse en el tiempo.

En definitiva, este Manual de Enseñanza representa un vínculo vital entre las ambiciones estratégicas del proyecto MICE.N.E. y las realidades prácticas para su implementación educativa. Apoya a los instructores en la creación de entornos de aprendizaje transformadores que preparan a los estudiantes para afrontar los desafíos multifacéticos de la industria MICE con confianza, creatividad y competencia. A través de este recurso, los educadores podrán elevar la calidad de la educación MICE, contribuyendo en última instancia a la profesionalización y la sostenibilidad a largo plazo del sector.

## 2.1. Objetivos

Los objetivos principales de este Manual de Enseñanza giran en torno a mejorar la calidad, la coherencia y la relevancia de la educación MICE en diferentes entornos de aprendizaje y contextos institucionales. Al articular un conjunto claro de objetivos pedagógicos y de desarrollo, el manual garantiza que los educadores cuenten con los recursos y las estrategias necesarias para implementar un plan de estudios innovador y con visión de futuro que cumpla con los estándares académicos y las expectativas de la industria.

Un objetivo fundamental es mejorar la preparación pedagógica de los instructores que participan en la educación MICE. Esto incluye equiparlos con metodologías de enseñanza que apoyen el aprendizaje experiencial centrado en el estudiante y prepararlos para aplicar de manera efectiva conceptos como el aprendizaje basado en el trabajo (WBL) y el coaching de equipos transformacionales (TTC). El manual alienta a los instructores a cambiar de los métodos tradicionales a modelos de enseñanza más interactivos, participativos y reflexivos. Esta transición tiene como objetivo fomentar un perfil de estudiante más comprometido, capaz y mejor preparado para satisfacer las demandas cambiantes del sector MICE.

Otro objetivo es crear un alineamiento entre las habilidades que se enseñan en entornos académicos y

las competencias requeridas por la industria MICE. El manual proporciona un marco integral para integrar temas relevantes como la inteligencia artificial en la gestión de eventos, la transformación digital, la ejecución de eventos híbridos y las prácticas de negocio sostenibles. A través de esta integración, se guía a los educadores para que enseñen contenidos que sean teóricamente sólidos y relevantes en la práctica, cerrando así la brecha entre la educación y el empleo.

Además, el manual tiene como objetivo fomentar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de los planes de estudio MICE. Dado el rápido ritmo de cambio en la industria, es esencial que los programas educativos sigan siendo flexibles y receptivos a las nuevas tendencias, tecnologías y dinámicas del mercado. El manual apoya el desarrollo de itinerarios de aprendizaje modulares y personalizables que pueden ajustarse de acuerdo con las necesidades institucionales, los perfiles de los estudiantes y los contextos regionales. Este enfoque fomenta la innovación en el diseño de la enseñanza mientras mantiene la alineación con los objetivos educativos generales.

El manual también enfatiza la importancia de desarrollar el liderazgo, el pensamiento crítico y las habilidades colaborativas de resolución de problemas de los estudiantes. Estas competencias se cultivan a través del trabajo en grupo estructurado, los desafíos basados en la industria, el coaching reflexivo y la colaboración interdisciplinaria. Al hacerlo, el manual promueve un enfoque holístico de la educación, uno que valora tanto el conocimiento académico como la sabiduría práctica.

Por último, el manual aspira a crear un ecosistema sostenible de colaboración académica e industrial. Al promover la creación conjunta de contenidos de cursos, relaciones de tutoría y sistemas de evaluación entre universidades y profesionales MICE, el manual sienta las bases para una asociación duradera que mejora la calidad del plan de estudios y la empleabilidad de los graduados.

Juntos, estos objetivos forman la base de una sólida estrategia educativa que busca no solo educar sino también inspirar a la próxima generación de profesionales MICE para que se conviertan en líderes, innovadores y contribuyentes responsables a la industria global de eventos.

## 2.2. Público objetivo

Este Manual de Enseñanza ha sido diseñado teniendo en cuenta una audiencia diversa y multidimensional, reflejando la naturaleza colaborativa e interdisciplinaria del proyecto MICE.N.E. En esencia, el manual sirve como una guía práctica y teórica para quienes están directamente involucrados en la educación, capacitación, tutoría y apoyo a las personas que siguen carreras en el sector MICE. Al identificar y abordar las necesidades únicas de diferentes grupos de educadores y profesionales, el manual garantiza una amplia aplicabilidad e impacto.

Una de las audiencias principales consiste en el personal académico de las instituciones de educación superior, incluidos profesores universitarios, responsables del diseño de planes de estudio y coordinadores educativos. A estas personas se les confía el desarrollo y enseñanza del contenido del curso que combina la teoría académica con la relevancia de la industria. El manual ofrece a estos educadores herramientas y metodologías para introducir el aprendizaje activo, integrar la colaboración de la industria en los planes de estudio y desarrollar contenido modular e

interdisciplinario que esté alineado con las tendencias MICE contemporáneas. Además, el manual apoya a las instituciones académicas en el replanteamiento de la estructura de sus programas existentes, fomentando una evolución de las pedagogías tradicionales hacia modelos de enseñanza más experienciales y transformadores.

Otra audiencia crucial para el manual incluye capacitadores profesionales y educadores corporativos que trabajan en la industria MICE. Estos profesionales suelen ser responsables de mejorar las habilidades de la fuerza laboral existente, orientar a los nuevos empleados y diseñar programas de capacitación internos que mantengan a los empleados actualizados con las nuevas tecnologías, protocolos de sostenibilidad y estrategias de participación del cliente. El manual sirve como un recurso valioso para estos capacitadores al presentar una guía estructurada sobre cómo incorporar principios pedagógicos como el aprendizaje basado en el trabajo y el coaching de equipos transformacionales en las iniciativas de desarrollo profesional.

Alternativamente, el manual también aborda las necesidades de los proveedores de formación profesional, que desempeñan un papel esencial en equipar a las personas con habilidades prácticas listas para el trabajo. Para estas instituciones, el manual proporciona información práctica sobre cómo crear entornos de aprendizaje significativos que simulen las condiciones del mundo real, ofreciendo a los estudiantes experiencias inmersivas que reflejen de cerca los desafíos y oportunidades de la industria MICE. En particular, el manual apoya a estos proveedores en el desarrollo de módulos basados en competencias que mejoran la empleabilidad y fomentan el aprendizaje permanente. Otra audiencia incluye asesores, autoridades educativas y organismos de acreditación involucrados en la configuración de marcos educativos nacionales y regionales. Estas partes interesadas pueden usar el manual para comprender cómo las prácticas docentes innovadoras y los resultados de aprendizaje alineados con la industria pueden estandarizarse, evaluarse y escalarse en diferentes instituciones. Los principios descritos en el manual pueden informar el diseño curricular a nivel de políticas, ayudando a alinear los estándares académicos con las expectativas del mercado laboral.

Finalmente, el manual está dirigido indirectamente a los propios estudiantes MICE, como beneficiarios de las experiencias educativas mejoradas que apoya. Al promover prácticas que priorizan el compromiso, la reflexión y la participación activa de los estudiantes, el manual garantiza que los estudiantes no sean receptores pasivos de conocimiento, sino cocreadores de sus propios viajes de aprendizaje.

En resumen, el Manual de Enseñanza es un recurso estratégico que se dirige a un amplio espectro de educadores, capacitadores y partes interesadas institucionales comprometidas con el avance de la excelencia en la educación MICE. A través de su guía, todas las partes involucradas en la formación de profesionales MICE, desde profesores universitarios hasta mentores de la industria, están equipadas para fomentar las habilidades, los valores y las capacidades de liderazgo necesarias para

prosperar en el contexto dinámico y globalizado de la gestión de eventos.

### 2.3. Estilos de enseñanza

Para ofrecer con éxito el contenido y las metodologías innovadoras propuestas por el proyecto MICE.N.E., los educadores deben adoptar estilos de enseñanza que sean dinámicos, participativos y receptivos a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la industria. Este manual promueve un enfoque transformador de la enseñanza que prioriza el compromiso, la colaboración y la aplicabilidad en el mundo real sobre la formación tradicional basada en lecciones. Al hacerlo, fomenta la creación de entornos de aprendizaje que no solo transmiten conocimientos, sino que también cultivan la curiosidad, la iniciativa y la reflexión crítica.

Un elemento central del estilo de enseñanza recomendado es el concepto de aprendizaje activo, que posiciona a los estudiantes como protagonistas de su propio viaje educativo. En lugar de absorber información pasivamente, los estudiantes tienen el desafío de interactuar con el contenido, los compañeros y los profesionales a través de simulaciones, tareas basadas en proyectos y la práctica reflexiva. Este cambio fomenta una comprensión más profunda y la retención del conocimiento, al tiempo que desarrolla las habilidades blandas que son esenciales para afrontar las complejas realidades de la industria MICE.

Otro elemento clave del estilo de enseñanza propuesto es el aprendizaje experiencial. Al sumergir a los estudiantes en actividades prácticas que replican o se basan en escenarios del mundo real, el aprendizaje experiencial mejora la conexión entre las teorías académicas y las prácticas profesionales. Los ejercicios de juego de roles, las visitas a sitios, los análisis de estudios de casos y la planificación de eventos en vivo son solo algunos de los enfoques que se pueden integrar en el aula para enriquecer la experiencia de aprendizaje y proporcionar contexto a los marcos teóricos.

El aprendizaje colaborativo también es una piedra angular de la metodología MICE.N.E. Se anima a los estudiantes a trabajar en equipos diversos que reflejen la naturaleza multidisciplinaria del sector MICE. A través de proyectos grupales, evaluaciones entre pares y ejercicios colectivos de resolución de problemas, los alumnos desarrollan las habilidades de comunicación, negociación y liderazgo necesarias para funcionar de manera efectiva dentro de los equipos profesionales. Este entorno cooperativo refleja las demandas interpersonales de la gestión de eventos del mundo real, proporcionando a los estudiantes una vista previa realista de sus futuros entornos de trabajo.

Se fomentan fuertemente las estrategias de enseñanza reflexiva dentro del enfoque MICE.N.E., especialmente junto con el Coaching de Equipos Transformacionales. Se insta a los educadores a facilitar sesiones de reflexión estructuradas en las que los estudiantes analicen sus propios procesos de aprendizaje, evalúen dinámicas de grupo e identifiquen trayectorias de crecimiento personal. Estos momentos de introspección no solo mejoran la autoconciencia, sino que también refuerzan los resultados del aprendizaje al vincular la teoría con la práctica.

Se aconseja a los instructores que implementan el plan de estudios de MICE.N.E. actuando más

como facilitadores y mentores que como profesores tradicionales. Este cambio en el papel del educador transforma el aula en un espacio dinámico de aprendizaje mutuo, donde el diálogo, la experimentación y la retroalimentación son continuos y fomentados. El facilitador ayuda a los alumnos a superar los desafíos, seleccionar recursos relevantes y conectarse con profesionales de la industria, quienes pueden ofrecer información en tiempo real sobre las tendencias emergentes y las mejores prácticas.

Es importante destacar que el manual también reconoce la diversidad de entornos educativos y poblaciones estudiantiles. Aboga por un enfoque de enseñanza flexible y sensible al contexto que permita la adaptación de estrategias basadas en la capacidad institucional, las normas culturales y los perfiles de aprendizaje. Se alienta a los educadores a innovar dentro de sus propias aulas, inspirándose en el marco MICE.N.E. mientras adaptan sus métodos a las realidades locales.

En última instancia, los estilos de enseñanza respaldados por este manual están diseñados para crear un entorno de aprendizaje en el que los estudiantes estén continuamente comprometidos, sean reflexivos críticamente y estén preparados profesionalmente. Al combinar técnicas activas, experienciales, colaborativas y reflexivas, los educadores pueden apoyar el desarrollo de profesionales MICE completos capaces de prosperar en una industria acelerada y cada vez más globalizada.

### 3. Enfoque pedagógico

La base pedagógica del Manual de Enseñanza MICE.N.E. se basa en una visión progresiva y orientada a la práctica de la educación superior que busca transformar tanto la forma en que se enseñan los contenidos como la forma en que los estudiantes se involucran en su viaje de aprendizaje. En el centro de este enfoque se encuentra la integración estratégica del Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) y el Coaching de Equipos Transformacionales (TTC), dos metodologías complementarias que unen el conocimiento académico con las realidades del entorno profesional MICE. Estos pilares pedagógicos están diseñados no solo para transferir conocimientos, sino también para desarrollar personas equipadas con pensamiento crítico, capacidades de liderazgo y competencias adaptativas.

La industria MICE moderna opera dentro de un panorama caracterizado por la innovación constante, el cambio tecnológico y la interconexión global. Este contexto dinámico requiere un modelo pedagógico que no solo comunique las mejores prácticas actuales, sino que también cultive la capacidad de anticipar y adaptarse a los desarrollos futuros. Por lo tanto, el enfoque MICE.N.E. alienta a los educadores a ir más allá de los modelos de instrucción pasiva, adoptando metodologías que se centren en el alumno, promuevan la participación activa y vinculen la teoría con una aplicación tangible en el mundo real.

El aprendizaje basado en el trabajo representa un cambio de paradigma en la forma en que los estudiantes experimentan la educación, enfatizando la exposición directa a las prácticas profesionales

a través de prácticas profesionales estructuradas, tareas basadas en proyectos y actividades en vivo con la industria. Permite a los alumnos acceder a entornos organizativos reales, donde se enfrentan a la complejidad y los detalles de las operaciones MICE de primera mano. Este método mejora la relevancia y la inmediatez del proceso de aprendizaje al colocar a los estudiantes en escenarios que reflejan los desafíos profesionales, las estructuras de toma de decisiones y las expectativas de desempeño.

El Coaching de Equipos Transformacional, por otro lado, ofrece una dimensión reflexiva e interpersonal del proceso educativo. Mientras que WBL aborda el "qué" y el "cómo" del aprendizaje en entornos prácticos, TTC enfatiza el "por qué" y el "quién", fomentando la visión personal, la inteligencia emocional y la conciencia estratégica. A través de experiencias de equipo guiadas, sesiones de retroalimentación y reflexión estructurada, TTC apoya el desarrollo de habilidades blandas como la colaboración, la resiliencia, la resolución de conflictos y el liderazgo, rasgos que son cruciales para navegar por la dinámica interpersonal de la gestión de eventos a gran escala.

La integración de WBL y TTC crea un entorno de aprendizaje sinérgico en el que los estudiantes no solo están expuestos a realidades profesionales externas, sino que también se les anima a desarrollar una comprensión más profunda de sus propios estilos de aprendizaje, valores y fortalezas. Este proceso dual refuerza una visión holística de la educación como un esfuerzo personal y social, preparando a los estudiantes no solo para el empleo inmediato, sino también para el crecimiento y el liderazgo a largo plazo dentro de la industria.

Este enfoque pedagógico es intrínsecamente flexible y escalable, lo que permite a los educadores adaptar las metodologías a diferentes contextos institucionales, duraciones de programas y niveles de experiencia del alumno. Por ejemplo, en instituciones con acceso limitado a ofertas de empleo en la industria, los componentes de WBL se pueden simular a través de estudios de casos detallados, prácticas profesionales virtuales o talleres colaborativos de resolución de problemas desarrollados con aportes de la industria. Del mismo modo, los principios de TTC se pueden incorporar a través de tutorías, módulos estructurados de coaching grupal y dinámicas colaborativas en el aula que promueven el diálogo reflexivo y el desarrollo interpersonal.

Es importante destacar que el enfoque pedagógico de MICE.N.E. también fomenta la integración interdisciplinaria. Dado que la gestión exitosa de eventos requiere competencias extraídas de campos como los negocios, la hospitalidad, el marketing, la logística y la tecnología, el modelo de enseñanza promueve la convergencia de conocimientos en estos dominios. Este encuadre interdisciplinario no solo mejora la complejidad y autenticidad de los escenarios de aprendizaje, sino que también prepara a los estudiantes para trabajar traspasando los silos en proyectos del mundo real.

Se alienta a los educadores a asumir un papel facilitador y adaptativo en el aula, diseñando experiencias que sean tanto estructuradas como abiertas, dirigidas a la vez que exploratorias. En lugar de simplemente enseñar contenido, los instructores se posicionan como diseñadores y mentores de aprendizaje, guiando a los estudiantes a través de ciclos iterativos de acción, retroalimentación,

reflexión y refinamiento. Esta postura pedagógica se alinea con las visiones contemporáneas de la educación como un proceso participativo y co-creativo en el que los alumnos son dueños de su propio progreso y resultados.

Al adoptar este marco pedagógico integral e integrador, el Manual de enseñanza MICE.N.E. equipa a los educadores para fomentar entornos intelectualmente rigurosos, emocionalmente atractivos y profesionalmente relevantes. Marca un cambio hacia una educación que no va solo de aprender qué pensar y hacer, sino que abarca también cómo crecer, liderar e innovar dentro de una industria global dinámica y en evolución.

### 3.1 Aprendizaje basado en el trabajo (ABT)

El aprendizaje basado en el trabajo (WBL) se encuentra en el corazón del modelo pedagógico MICE.N.E., ofreciendo un mecanismo concreto y transformador para conectar la teoría académica con la práctica profesional. El WBL no es simplemente un componente complementario del plan de estudios, sino una estrategia central para reforzar la participación de los estudiantes, mejorar la empleabilidad y desarrollar competencias en el mundo real. Representa una desviación de la instrucción convencional en el aula al incorporar el aprendizaje en entornos laborales reales o simulados donde los estudiantes deben aplicar sus conocimientos, tomar decisiones y colaborar con otros de manera significativa.

En esencia, el WBL crea oportunidades estructuradas para que los estudiantes se involucren directamente con la industria MICE a través de prácticas profesionales, formación profesional, proyectos de eventos reales, tareas de consultoría y trabajo de campo. Estas experiencias no son episodios aislados, sino que se integran en el currículo con resultados de aprendizaje claros, mecanismos de evaluación y ciclos de retroalimentación. Los estudiantes tienen la oportunidad de observar y participar en los procesos de planificación de eventos, interactuar con los clientes, administrar presupuestos y responder a los desafíos logísticos bajo la guía de tutores académicos y mentores de la industria.

El valor del WBL radica en su capacidad para contextualizar el aprendizaje teórico. Los conceptos introducidos en las lecciones, como la gestión de las partes interesadas, la logística de eventos, la mitigación de riesgos o la sostenibilidad, ganan claridad y profundidad cuando los estudiantes los encuentran en escenarios en tiempo real. El lugar de trabajo se convierte en una extensión del aula, y los problemas que se encuentran allí sirven como catalizadores para el pensamiento crítico, la resolución creativa de problemas y la práctica reflexiva. Esta interacción entre el entorno y el contenido transforma el aprendizaje en un proceso activo, iterativo e inmersivo.

Además, el WBL fomenta el desarrollo de habilidades transversales que son vitales para el éxito profesional en el sector MICE. A través de la participación en proyectos basados en equipos e interacciones reales con clientes, los estudiantes cultivan habilidades de comunicación, conciencia interpersonal, liderazgo y adaptabilidad. Aprenden a trabajar dentro del ritmo, la presión y la

imprevisibilidad de los entornos de eventos reales, habilidades que son difíciles de enseñar de manera efectiva en un entorno académico tradicional.

Otra característica poderosa del WBL es su papel en la expansión de las redes profesionales de los estudiantes. Al trabajar directamente con profesionales de eventos, proveedores de servicios, agencias gubernamentales u organizaciones de gestión de destinos, los estudiantes comienzan a construir relaciones que pueden conducir a futuras oportunidades de empleo. Estas conexiones son fundamentales en una industria donde la creación de redes suele ser tan importante como la competencia técnica.

Los educadores que implementan el WBL deben diseñar experiencias de aprendizaje que estén intencionalmente alineadas con los objetivos curriculares y los estándares de la industria. Esto implica establecer asociaciones con organizaciones MICE, desarrollar conjuntamente especificaciones de proyectos y garantizar que cada oportunidad de WBL incluya una supervisión estructurada, objetivos claros y criterios de éxito. Las instituciones también pueden explorar modelos mixtos de WBL que combinen el trabajo en localizaciones físicas con herramientas de colaboración virtual, lo que permite una participación más amplia y una exposición internacional.

La reflexión es un componente esencial de un WBL eficaz. Se debe alentar a los estudiantes a mantener diarios de aprendizaje, participar en informes posteriores al proyecto y participar en sesiones de coaching que les ayuden a dar sentido a sus experiencias. Estos ejercicios reflexivos permiten a los alumnos articular lo que han aprendido, identificar áreas de crecimiento y establecer conexiones entre la teoría y la práctica.

En resumen, el aprendizaje basado en el trabajo ofrece un poderoso vehículo para lograr los objetivos pedagógicos del proyecto MICE.N.E. Al incorporar experiencias auténticas y alineadas con la industria en el proceso de aprendizaje, el WBL prepara a los estudiantes para transitar por las demandas del mundo profesional con confianza, creatividad y competencia. Garantiza que la educación en el campo MICE no se limite a conceptos abstractos sino que se basen en los desafíos, oportunidades y dinamismo de la gestión de eventos en el mundo real.

### 3.2 Coaching de Equipos Transformacionales (TTC)

El Coaching de Equipos Transformacionales (TTC) se encuentra en el corazón del modelo pedagógico MICE.N.E. como una estrategia diseñada para activar el potencial personal y colectivo de los alumnos a través de un compromiso guiado, reflexivo y experiencial. Este enfoque trasciende el papel tradicional de la enseñanza al reposicionar al educador como entrenador, facilitador de la comprensión y catalizador del cambio conductual y cultural. Dentro de la industria MICE, un entorno caracterizado por la complejidad y la innovación continua, este enfoque es esencial para preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo real que requieren no solo competencias técnicas, sino también inteligencia emocional, trabajo en equipo, resiliencia y pensamiento estratégico.

En esencia, el TTC fomenta una dinámica de aprendizaje basada en los principios de empoderamiento, diálogo reflexivo, escucha activa e investigación colaborativa. Los estudiantes no son meros receptores de conocimiento, sino que se convierten en protagonistas de su propio desarrollo, aprendiendo a navegar por la incertidumbre, analizar dinámicas interpersonales y diseñar soluciones creativas y sensibles al contexto. A través de ciclos de cuestionamiento, retroalimentación y autoconciencia, se les guía para identificar "interferencias" internas y externas que inhiben el desempeño, como creencias limitantes, pensamiento habitual o barreras emocionales, y reemplazarlas con estrategias constructivas para el crecimiento. Esta perspectiva, influenciada por la teoría del Juego Interno (Gallwey, 2000), enfatiza que el rendimiento óptimo surge cuando se libera el potencial de estas interferencias.

A diferencia de los modelos instructivos lineales que se basan en la enseñanza de contenido estático, el TTC opera dentro de una lógica circular y sistémica. Reconoce la interconexión de las motivaciones individuales, los comportamientos grupales y los marcos institucionales o culturales más amplios. El proceso de coaching se convierte así en un espacio donde los alumnos desarrollan una mentalidad estratégica, capaz de sintetizar diversos puntos de vista, equilibrar las demandas competitivas e impulsar un cambio positivo tanto dentro de los equipos como en los entornos de las partes interesadas. Al hacerlo, los estudiantes reciben apoyo para cultivar una mentalidad de crecimiento, una actitud que abraza la experimentación, aprende de los contratiempos y ve los desafíos como oportunidades para la innovación.

El TTC es inherentemente experiencial y está profundamente arraigado en contextos de aprendizaje basados en equipos reales o simulados. A medida que los estudiantes participan en proyectos colaborativos, ya sea dentro del aula, a través del trabajo de campo o en simulaciones profesionales híbridas, se les invita a reflexionar no solo sobre los resultados sino también sobre el proceso mediante el cual se persiguen esos resultados. El "coach" juega un papel fundamental en la orientación de esta reflexión, lo que lleva a los alumnos a examinar sus patrones de comunicación, comportamientos de liderazgo, respuestas emocionales y percepciones de roles. El Modelo GROW (Meta, Realidad, Opciones, Voluntad) a menudo sirve como base estructural para estas conversaciones, proporcionando un marco claro pero flexible para aclarar objetivos, evaluar las condiciones actuales, explorar alternativas y comprometerse con pasos prácticos.

La retroalimentación dentro del TTC no es unidireccional ni prescriptiva. Más bien, surge a través de un compromiso dialógico que respeta la autonomía y la agencia de los estudiantes. Los entrenadores hacen preguntas incisivas que invitan a los estudiantes a reevaluar suposiciones, descubrir puntos ciegos y construir sus propios caminos hacia la mejora. Este enfoque refuerza el valor pedagógico de la metacognición: la capacidad de pensar en el propio pensamiento, monitorear los procesos de aprendizaje y autorregular el desempeño en entornos complejos. También ayuda a los alumnos a reconocer las dimensiones emocionales e interpersonales de las interacciones profesionales, una competencia especialmente crítica en el sector MICE relacionadamente denso y de alta exigencia.

La integración del TTC en el plan de estudios de MICE.N.E. permite a los estudiantes practicar el liderazgo adaptativo en entornos que reflejan las demandas del mundo real. Las sesiones de coaching de equipos facilitan el desarrollo de la confianza interpersonal, la cohesión del grupo y la responsabilidad compartida. Los estudiantes experimentan de primera mano cómo los equipos diversos pueden funcionar como motores de creatividad y ejecución estratégica cuando se mantiene la seguridad psicológica, la comunicación es transparente y los objetivos son compartidos. Los “coaches” apoyan estas dinámicas creando entornos inclusivos donde todas las perspectivas son bienvenidas y el conflicto constructivo se utiliza como palanca para la comprensión y el alineamiento.

Es importante destacar que el TTC también es un impulsor de la conciencia cultural y la inclusión. Dada la naturaleza global e intercultural de la industria MICE, el coaching alienta a los estudiantes a reflexionar sobre cómo las normas, los valores y las suposiciones culturales influyen en el comportamiento del equipo, la toma de decisiones y la participación de las partes interesadas. Al simular escenarios interculturales, analizar dilemas del mundo real y fomentar enfoques narrativos como la narración de historias, el TTC fomenta una comprensión más profunda de la diversidad como un recurso en lugar de como una barrera.

La innovación tecnológica es otra área en la que el TTC demuestra ser adaptable. Las plataformas digitales se pueden utilizar para facilitar el entrenamiento remoto, realizar un seguimiento de los planes de desarrollo personal y apoyar la colaboración virtual entre los miembros del equipo. Los círculos de entrenamiento virtual, las herramientas de mapeo de emociones y las aplicaciones reflexivas brindan formas adicionales de integrar el TTC en entornos presenciales y en línea, lo que garantiza la escalabilidad y el acceso en contextos institucionales. Además, el uso de entornos de simulación, incluida la realidad aumentada o virtual, mejora aún más el compromiso experiencial y fomenta la aplicación del coaching en contextos de toma de decisiones de alta exigencia.

Dentro del alcance del proyecto MICE.N.E., el TTC no es un complemento sino una característica estructural de la experiencia educativa. Sustenta todo el plan de estudios al reforzar la conexión entre la transformación individual y el logro colectivo. Los estudiantes que reciben coaching están mejor equipados para analizar los desafíos a través de una perspectiva sistémica, articular objetivos compartidos y contribuir de manera significativa al diseño de soluciones sostenibles y digitalmente innovadoras. También emergen con un mayor nivel de autoconciencia, una comprensión más sutil de la dinámica del equipo y una mayor capacidad para liderar el cambio dentro de las organizaciones.

El papel del entrenador, por lo tanto, es multidimensional. Implica diseñar entornos de aprendizaje seguros, modelar la inteligencia emocional, apoyar la cohesión del equipo y facilitar ciclos continuos de acción y reflexión. Los “coaches” guían sin dirigir, inspiran sin imponer y desafían sin desestabilizar. Operan con empatía, conciencia estratégica y un claro compromiso con los resultados del desarrollo que se alinean tanto con el potencial individual como con los objetivos educativos más amplios.

En conclusión, el Coaching de Equipos Transformacional proporciona una metodología dinámica y centrada en el ser humano para cultivar futuros profesionales MICE que no solo sean competentes en dominios técnicos, sino que también sean capaces de liderar con integridad, colaborar con propósito y adaptarse con visión. Como pilar pedagógico del plan de estudios MICE.N.E., el TTC ofrece una respuesta poderosa a las complejas demandas de la industria MICE contemporánea y prepara a los estudiantes para prosperar en un mundo definido por la interconexión, la innovación y el cambio continuo.

### 3.3 Integración de WBL y TTC

La integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y el Coaching de Equipos Transformacionales (TTC) representa uno de los aspectos más innovadores y distintivos del modelo pedagógico MICE.N.E. En lugar de tratar estas metodologías como estrategias paralelas o independientes, el proyecto prevé su fusión como un medio para ofrecer a los estudiantes una experiencia de aprendizaje holística y multidimensional que une la competencia técnica con el desarrollo personal, la teoría académica con la práctica reflexiva y el compromiso del mundo real con el crecimiento interpersonal.

La combinación de WBL y TTC permite a los educadores construir rutas de aprendizaje en las que los estudiantes no solo están expuestos a los estándares profesionales y las realidades operativas del sector MICE, sino que también son guiados a través de oportunidades estructuradas para reflexionar, adaptarse y crecer en sus roles como profesionales emergentes. Mientras que WBL garantiza que los estudiantes encuentren desafíos auténticos a través de proyectos de la industria en vivo y trabajo de campo, TTC se asegura de que reciban apoyo para analizar sus experiencias, explorar dinámicas emocionales e interpersonales, e identificar sus fortalezas individuales y áreas de desarrollo.

Esta integración comienza con el diseño de experiencias de aprendizaje que incorporan tanto la actividad práctica como la estructura reflexiva. Por ejemplo, a los estudiantes que trabajan en un proyecto colaborativo con una organización de eventos externa se les pueden asignar roles que simulan responsabilidades profesionales. A lo largo del ciclo del proyecto, participan en sesiones de coaching dirigidas por educadores o facilitadores capacitados que fomentan el debate sobre los estilos de liderazgo, la gestión de conflictos, la cohesión del equipo y los procesos de toma de decisiones. De esta manera, el proyecto se convierte en un vehículo tanto para la adquisición de habilidades como para el autodescubrimiento.

Un beneficio clave de la integración de WBL y TTC es el desarrollo de habilidades metacognitivas: los estudiantes aprenden no solo qué hacer, sino también cómo pensar sobre lo que hacen. Estas habilidades de pensamiento de orden superior son esenciales para el éxito en la dinámica industria MICE, donde la capacidad de autoevaluarse, adaptarse a circunstancias que cambian rápidamente y colaborar con diversas partes interesadas es tan importante como dominar los procedimientos técnicos. La dimensión TTC, en particular, permite a los estudiantes hacer una pausa y replantear las

experiencias, generando ideas que serían difíciles de alcanzar solo a través de la actividad.

Los educadores juegan un papel fundamental en el fomento de esta integración. Deben pasar de ser meros transportadores de información a facilitadores del crecimiento experiencial. Esto requiere la voluntad de aceptar la ambigüedad, fomentar el diálogo abierto y responder con flexibilidad a la dinámica de grupo. También exige la colaboración con socios de la industria, que deben estar preparados para servir no solo como proveedores de experiencias prácticas, sino también como co-educadores que contribuyen al viaje reflexivo de los estudiantes.

La fusión de WBL y TTC también permite a las instituciones crear entornos donde el aprendizaje es profundamente personalizado. Cada estudiante, dependiendo de sus experiencias previas, personalidad y aspiraciones profesionales, se involucrará con las oportunidades laborales de manera diferente. El coaching permite explorar y respetar estas diferencias, creando un espacio educativo más inclusivo y empoderador. Se alienta a los estudiantes a establecer metas personales, articular sus necesidades de desarrollo y realizar un seguimiento del progreso a lo largo del tiempo con el apoyo de compañeros y mentores.

Además, la integración de WBL y TTC abre la puerta a una transformación más integral y sistémica de las culturas de enseñanza institucionales. Cuando se integra en toda la institución, este enfoque dual promueve el establecimiento de equipos docentes interdisciplinarios, fortalece los mecanismos internos de garantía de calidad y fomenta una cultura de innovación que va más allá de la reforma a nivel de curso. Los miembros de la facultad comienzan a compartir las mejores prácticas, desarrollan conjuntamente herramientas de evaluación y participan en el aprendizaje mutuo, fomentando una comunidad académica vibrante alineada con los valores educativos contemporáneos.

Este enfoque integrado también mejora la visibilidad y la credibilidad de los programas académicos a los ojos de las partes interesadas externas. Los empleadores y los organismos profesionales buscan cada vez más graduados que no solo sean técnicamente capaces, sino también emocionalmente inteligentes y capaces de superación personal continua. La sinergia entre WBL y TTC equipa a los estudiantes con una rara combinación de competencias (técnicas, interpersonales, reflexivas y estratégicas) que satisface y, a menudo, supera estas demandas cambiantes.

Otra dimensión de la integración radica en el uso de herramientas y plataformas digitales para complementar el aprendizaje y el coaching presencial. Se pueden emplear diarios digitales, aplicaciones de retroalimentación, espacios de trabajo colaborativos y sesiones de coaching virtual para facilitar la interacción, la reflexión y la documentación de los resultados del aprendizaje. Esta hibridación del entorno de aprendizaje mejora la accesibilidad, la escalabilidad y la inclusión, asegurando que el WBL y el TTC puedan implementarse de manera efectiva en diversos contextos institucionales y geográficos.

Finalmente, esta integración prepara el terreno para un impacto sostenido. La relación entre el estudiante y el proceso de aprendizaje se vuelve más significativa, a medida que los estudiantes comienzan a verse a sí mismos no solo como receptores de formación, sino como agentes activos de

su propio desarrollo. Los hábitos de reflexión, adaptabilidad, trabajo en equipo y pensamiento estratégico formados durante estas experiencias sientan las bases para el aprendizaje y el liderazgo a lo largo de toda la vida. Los graduados de los programas MICE.N.E. se convierten no solo en profesionales competentes, sino también en catalizadores del cambio dentro de sus organizaciones y comunidades.

En resumen, la integración del Aprendizaje Basado en el Trabajo y el Coaching de Equipos Transformacionales es una piedra angular del enfoque MICE.N.E. Es una fusión deliberada y reflexiva de hacer y devenir, de aplicación del conocimiento y evolución personal, que permite a los estudiantes prosperar en la complejidad, la creatividad y la naturaleza colaborativa del sector MICE.

### 3.4 Desafíos y soluciones para educadores

Si bien la integración del aprendizaje basado en el trabajo (WBL) y el coaching de equipos transformacionales (TTC) ofrece inmensos beneficios pedagógicos, los educadores pueden encontrar una serie de desafíos prácticos y conceptuales al aplicar estas metodologías en entornos académicos. Estos obstáculos, sin embargo, no son insuperables. Con una planificación cuidadosa, apoyo institucional y una mentalidad abierta a la experimentación y la colaboración, los educadores pueden implementar con éxito WBL y TTC y liberar todo su potencial en la educación MICE.

Uno de los desafíos más frecuentes se relaciona con el establecimiento de colaboraciones significativas con socios de la industria. Muchos educadores afirman tener dificultades para asegurar puestos de trabajo que sean consistentes y de calidad u oportunidades de proyectos para los estudiantes. Las empresas pueden dudar en dedicar tiempo y recursos a acuerdos educativos, especialmente cuando los beneficios mutuos no están claramente articulados. Para abordar esto, las instituciones académicas deben invertir en esfuerzos dedicados a la construcción de relaciones. Crear memorandos de entendimiento (MoU), coorganizar eventos con la industria y ofrecer reconocimiento a las empresas participantes pueden servir como incentivos para el compromiso. Además, el desarrollo de propuestas de valor compartido, en las que tanto los educadores como los profesionales de la industria crean conjuntamente experiencias de aprendizaje, ayuda a alinear las expectativas y garantizar el beneficio mutuo.

Otra barrera importante se refiere a la preparación del claustro docente. Muchos instructores provienen de entornos académicos tradicionales y pueden sentirse inseguros o no capacitados en prácticas de coaching o facilitación del aprendizaje experiencial. Este cambio pedagógico requiere una redefinición del papel del educador de experto en contenido a mentor y guía. Las instituciones deben responder ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional específicas, como programas de certificación de coaching, talleres de enseñanza reflexiva y equipos de enseñanza interdisciplinarios. Las comunidades de aprendizaje y tutoría entre pares dentro de los claustros también pueden servir como espacios de apoyo para que los miembros del claustro experimenten, compartan desafíos y evolucionen su práctica docente.

Equilibrar la integración de WBL y TTC con el rigor académico presenta otro desafío. Puede haber preocupaciones de que centrarse en las habilidades blandas, los procesos de equipo o los elementos experienciales pueda diluir las demandas intelectuales del curso. Por el contrario, cuando se implementan correctamente, estas metodologías pueden profundizar en lugar de disminuir el contenido académico. Los educadores pueden integrar tareas de investigación, modelos teóricos y ejercicios de análisis crítico que requieren que los estudiantes vinculen experiencias prácticas con marcos académicos. Por ejemplo, los ensayos reflexivos o los informes analíticos de casos se pueden utilizar para evaluar la capacidad de los estudiantes para sintetizar la teoría y la práctica.

La evaluación de los resultados del aprendizaje en un marco de WBL y TTC también presenta desafíos. Es posible que los exámenes tradicionales no capturen adecuadamente la gama de competencias desarrolladas a través de estos enfoques. Se recomiendan métodos de evaluación alternativos, como portafolios de aprendizaje, retroalimentación de 360 grados y presentaciones de proyectos. Estas herramientas no solo brindan una visión más holística del desarrollo de los estudiantes, sino que también fomentan una mayor responsabilidad y propiedad del alumno sobre el proceso educativo. Las instituciones deben apoyar a los educadores en el desarrollo y estandarización de estas herramientas de evaluación para garantizar la equidad y la coherencia.

Las expectativas y la preparación de los estudiantes también pueden plantear dificultades. Los estudiantes acostumbrados a los modelos de aprendizaje pasivo pueden resistirse inicialmente a la naturaleza autodirigida y abierta de WBL y TTC. Algunos pueden sentirse incómodos con la ambigüedad, la evaluación de pares o la demanda de autorreflexión. Esta resistencia se puede mitigar a través de procesos de incorporación estructurados que expliquen claramente la justificación y los beneficios de la metodología. Los talleres de orientación, las sesiones de establecimiento de expectativas y las primeras historias de éxito pueden ayudar a los estudiantes a adoptar el nuevo modelo. Además, la retroalimentación continua y el apoyo emocional, particularmente a través del coaching, puede ayudar a los estudiantes a gestionar la incertidumbre y generar confianza en su viaje de aprendizaje.

Las limitaciones de tiempo y recursos dentro de las instituciones pueden también dificultar la adopción a gran escala de estas estrategias pedagógicas. La implementación de WBL y TTC requiere coordinación con socios externos, planificación logística, supervisión de coaching y evaluación frecuente, tareas que exigen inversión institucional. Por lo tanto, el liderazgo de los equipos directivos debe reconocer el valor a largo plazo de estas innovaciones y asignar fondos, personal e infraestructura adecuados. Los programas piloto, respaldados por un monitoreo y evaluación sólidos, pueden demostrar el impacto de WBL y TTC y ayudar a escalar modelos exitosos en todos los departamentos.

Finalmente, la resistencia cultural e institucional al cambio puede ralentizar la adopción. En algunos entornos académicos, puede haber creencias arraigadas sobre lo que constituye una enseñanza y un aprendizaje legítimos. Superar esto requiere comunicación estratégica, promoción basada en

evidencia y compromiso con los primeros usuarios que pueden defender las nuevas metodologías. Compartir datos de impacto, publicar historias de éxito y facilitar el diálogo entre departamentos son acciones fundamentales para generar aceptación institucional.

En conclusión, si bien el camino hacia la implementación de WBL y TTC no está exento de obstáculos, estos desafíos ofrecen valiosas oportunidades para la reflexión, el crecimiento y la transformación. Al adoptar estrategias adaptativas, fomentar culturas colaborativas y alinear la innovación pedagógica con las prioridades institucionales, los educadores pueden convertir los desafíos en catalizadores de la excelencia educativa. Al hacerlo, están desempeñando un papel vital en la configuración del futuro de la educación MICE y en la preparación de graduados que no solo sean capaces, sino también conscientes de sí mismos, resilientes y listos para liderar en una industria global dinámica.

#### 4. Competencias

El desarrollo de competencias es un elemento central de la estrategia pedagógica de MICE.N.E., pues sirve de puente entre el aprendizaje académico y la capacitación profesional. Dentro de la industria MICE, el éxito está cada vez más determinado no solo por la experiencia técnica, sino también por la capacidad de adaptarse, colaborar y liderar en entornos complejos. Como tal, el plan de estudios articulado a través de este manual pone énfasis en dos dominios interconectados del desarrollo de los estudiantes: competencias basadas en el conocimiento y competencias basadas en habilidades.

Las competencias basadas en el conocimiento se refieren a la comprensión fundamental de los conceptos, marcos y conocimientos específicos de la industria que sustentan el desempeño efectivo en los roles MICE. Estas competencias forman la columna vertebral teórica del plan de estudios y garantizan que los alumnos estén bien versados en áreas temáticas esenciales como logística de eventos, marketing digital, gestión financiera, sostenibilidad y participación de las partes interesadas. Empoderan a los estudiantes con el "qué" y el "por qué"; la información y el razonamiento que necesitan para comprender cómo funciona y evoluciona la industria MICE. Sin embargo, el conocimiento por sí solo no es suficiente en un entorno definido por la imprevisibilidad, los desarrollos acelerados y los desafíos multidimensionales. Las competencias basadas en habilidades complementan el conocimiento centrándose en las dimensiones prácticas y conductuales del aprendizaje. Estas competencias reflejan el "cómo", es decir, la capacidad de aplicar conocimientos teóricos en escenarios del mundo real, interactuar con equipos diversos, resolver problemas complejos y liderar proyectos con confianza y adaptabilidad. Por lo general, se desarrollan a través de métodos interactivos y experienciales, como el aprendizaje basado en el trabajo y el coaching de equipos transformacional, que permiten a los estudiantes perfeccionar sus capacidades de manera dinámica, en entornos reflexivos y colaborativos.

El modelo MICE.N.E. enfatiza que estas competencias no son categorías aisladas, sino que existen a

lo largo de un continuo, que se refuerzan mutuamente y evolucionan con el tiempo. Por ejemplo, un estudiante puede aprender los principios teóricos de la gestión de eventos sostenibles a través de cursos (una competencia basada en el conocimiento) y luego demostrar esa comprensión planificando un evento de cero residuos durante unas prácticas profesionales (una competencia basada en habilidades). Del mismo modo, aprender a gestionar los presupuestos de los proyectos o a utilizar herramientas digitales para eventos híbridos implica tanto dominar los conceptos subyacentes como aplicarlos en entornos simulados o en tiempo real.

En el marco MICE.N.E., el desarrollo de competencias se aborda a través de una progresión estructurada. Los estudiantes comienzan adquiriendo conocimientos fundamentales en las primeras etapas del programa y avanzan gradualmente hacia aplicaciones y roles de liderazgo cada vez más complejos. Esta estructura de andamios apoya el crecimiento continuo y proporciona puntos de referencia claros para evaluar el progreso del alumno. Además, la integración de la autoevaluación, la retroalimentación de los compañeros y la evaluación de la industria garantiza que el desarrollo de competencias esté alineado tanto con los objetivos académicos como con las expectativas del mundo real.

Es importante destacar que el manual alienta a los educadores a crear entornos de aprendizaje ricos en competencias al incorporar oportunidades para la adquisición de conocimientos y la práctica de habilidades en todos los módulos. Esto puede incluir análisis de estudios de casos, ejercicios de simulación, proyectos de equipo, capacitación en herramientas digitales, sesiones de coaching y colaboraciones con la industria. También se aconseja a los educadores que hagan explícitas estas competencias, articulando claramente a los estudiantes los objetivos de cada actividad, las competencias a las que se dirige y los criterios de éxito. Esta transparencia mejora la motivación de los estudiantes, fomenta la metacognición y promueve una comprensión más profunda del aprendizaje como si fuera un viaje de desarrollo.

Al cultivar competencias basadas en el conocimiento y en las habilidades de manera equilibrada e integrada, el enfoque MICE.N.E. equipa a los estudiantes con un conjunto de herramientas integral para navegar y sobresalir en la industria MICE global. Estas competencias no solo preparan a los graduados para cumplir con los roles actuales de la industria, sino también capacitarlos para innovar, liderar y dar forma al futuro de la gestión de eventos en un mundo en constante cambio.

#### **4.1 Competencias basadas en el conocimiento**

Las competencias basadas en el conocimiento forman la base intelectual y conceptual necesaria para comprender y dominar las complejidades de la industria MICE. Estas competencias abarcan los marcos teóricos, los conceptos críticos y los conocimientos técnicos que los estudiantes necesitan para interpretar, evaluar y responder estratégicamente a los diversos desafíos que surgen dentro del sector. El plan de estudios de MICE.N.E. describe un sólido conjunto de dominios de conocimiento, cada uno de los cuales contribuye a construir una comprensión integral de cómo funciona la industria

tanto en contextos tradicionales como contemporáneos.

Un área clave de enfoque es el dominio de los fundamentos de la industria MICE. Los estudiantes deben desarrollar una comprensión precisa de la estructura y tipología de eventos, los roles y responsabilidades de las diversas partes interesadas y la importancia económica y cultural del sector. Este conocimiento proporciona el contexto esencial para todo el aprendizaje posterior y permite a los estudiantes situar sus experiencias prácticas dentro de un panorama estratégico y operativo más amplio.

La planificación y logística de eventos representa otro dominio de conocimiento crucial. A los estudiantes se les presentan los principios fundamentales del diseño de eventos, la programación, el presupuesto, la selección de la sede, la coordinación de proveedores y la evaluación de riesgos. Comprender estos conceptos en detalle garantiza que los futuros profesionales puedan abordar la ejecución de eventos con confianza, precisión y previsión.

En la era digital, el dominio de las tecnologías de eventos digitales es esencial. El plan de estudios integra el aprendizaje sobre software de gestión de eventos, análisis de datos, herramientas impulsadas por IA y plataformas virtuales/híbridas. Se alienta a los estudiantes a examinar críticamente cómo las innovaciones digitales están transformando la planificación, entrega y evaluación de eventos, y a explorar las implicaciones para la experiencia del cliente, la eficiencia de costes y la competitividad de la industria.

La gestión sostenible de eventos se enfatiza como un tema transversal. Los estudiantes estudian los principios y prácticas de la organización de eventos que son ambiental y socialmente responsables, incluida la reducción de desechos, la minimización de la huella de carbono y la participación comunitaria. El plan de estudios también introduce estándares internacionales relevantes, como la ISO 20121, y estimula a los estudiantes a reflexionar sobre las dimensiones éticas de la sostenibilidad en el sector MICE.

Paralelamente, los alumnos adquieren información sobre estrategias de marketing y participación de la audiencia adaptadas específicamente a contextos MICE. Exploran cómo identificar audiencias objetivo, desarrollar mensajes de marca, utilizar las redes sociales y aplicar herramientas de gestión de relaciones con los clientes. Este cuerpo del conocimiento permite a los estudiantes crear campañas de marketing impactantes que se alinean con los objetivos del evento y las expectativas de la audiencia.

Las habilidades de gestión financiera y presupuestaria son otro pilar de las competencias basadas en el conocimiento. Los estudiantes se familiarizan con la previsión de ingresos, el control de costes, la adquisición de patrocinios y el análisis del retorno de la inversión. Estas áreas son fundamentales para garantizar la viabilidad económica de los eventos y para tomar decisiones financieras informadas en diferentes condiciones.

La gestión de riesgos y crisis se aborda a través del estudio de la planificación de contingencias, la preparación para emergencias y la mitigación de riesgos reputacionales. A los alumnos se les enseña

a anticipar posibles interrupciones y a desarrollar protocolos de respuesta estratégica que salvaguarden el bienestar de los participantes y la integridad organizacional.

Los estudiantes también se involucran con la teoría de la gestión de partes interesadas y proveedores, examinando la dinámica de la negociación, la gestión de contratos, la prestación de servicios y el desarrollo de asociaciones a largo plazo. Comprender cómo construir y mantener relaciones efectivas es fundamental para el éxito en un sector que depende en gran medida de la colaboración y la coordinación.

Se exploran consideraciones legales y éticas para familiarizar a los estudiantes con temas relacionados con la propiedad intelectual, el derecho contractual, la privacidad de los datos y las prácticas inclusivas. Al fomentar la alfabetización jurídica, el plan de estudios ayuda a garantizar que los graduados realicen sus actividades profesionales de manera responsable y conforme.

Finalmente, una comprensión prospectiva de la innovación y las tendencias emergentes permite a los estudiantes mantenerse al tanto de las disrupciones tecnológicas, los comportamientos cambiantes de los consumidores y las transformaciones del mercado. Este área de competencia fomenta la curiosidad, la adaptabilidad y una mentalidad proactiva, cualidades que son vitales para el desarrollo profesional continuo y el liderazgo en la industria MICE.

A continuación, se muestra una tabla resumen de las competencias básicas basadas en el conocimiento identificadas en el marco MICE.N.E.

**Tabla 1: Competencias básicas basadas en el conocimiento en el marco MICE.N.E.**

Código	Área de Competencias	Descripción
K1	Fundamentos de la industria MICE	Comprender los componentes MICE, el impacto económico y los roles de las partes interesadas.
K2	Planificación y logística de eventos	Dominar el presupuesto, la selección de lugares, la programación y la gestión de riesgos.
K3	Tecnologías de eventos digitales	Utilizar software de eventos, herramientas de IA y plataformas virtuales/híbridas.
K4	Gestión de eventos sostenibles	Aplicar las mejores prácticas de sostenibilidad y las normas ISO 20121.
K5	Marketing y participación de la audiencia	Emplear marketing digital, redes sociales y análisis de audiencia.
K6	Gestión financiera y presupuestaria	Gestionar los costes del evento, el patrocinio y la planificación financiera.
K7	Gestión de crisis y riesgos	Identificar y mitigar los riesgos con una planificación adecuada.
K8	Gestión de partes interesadas y proveedores	Construir y administrar relaciones con proveedores, patrocinadores y clientes.
K9	Consideraciones legales y éticas en MICE	Comprender los contratos, el cumplimiento y las responsabilidades éticas.
K10	Innovación y tendencias emergentes en MICE	Mantenerse al día con las tendencias de la industria, los modelos híbridos y los avances tecnológicos.

Juntas, estas competencias basadas en el conocimiento crean una sólida base teórica y analítica desde

la cual los estudiantes pueden avanzar hacia la aplicación práctica y la ejecución estratégica. Preparan a los alumnos no solo para comprender, sino también para dar forma al futuro del sector MICE con perspicacia, integridad e impacto.

## 4.2 Competencias basadas en habilidades

Mientras que las competencias basadas en el conocimiento proporcionan el marco teórico para comprender la industria MICE, las competencias basadas en habilidades se centran en la aplicación de ese conocimiento en contextos del mundo real. Estas competencias enfatizan la capacidad de desempeñarse, adaptarse, colaborar y liderar de manera efectiva dentro de entornos profesionales dinámicos. Dentro del enfoque educativo MICE.N.E., se da especial importancia a nutrir estas competencias a través del aprendizaje experiencial, las actividades en equipo y la práctica reflexiva.

El desarrollo de competencias basadas en habilidades garantiza que los estudiantes no solo estén equipados para comprender sistemas complejos de gestión de eventos, sino que también sean capaces de actuar de manera decisiva y creativa dentro de ellos. Estas competencias se cultivan a través de la participación continua en tareas prácticas, proyectos de equipo, prácticas profesionales y sesiones de coaching, todo lo cual refleja los desafíos y ritmos del sector MICE.

Entre las habilidades clave promovidas se encuentra el aprendizaje experiencial y la práctica reflexiva. Esto se refiere a la capacidad del estudiante para aprender activamente de las experiencias vividas, evaluar su propio desempeño y traducir esas ideas en crecimiento personal y profesional. El énfasis en la reflexión ayuda a los estudiantes a construir una mentalidad crítica y consciente de sí mismos, esencial para el desarrollo continuo en una industria en constante cambio.

El pensamiento estratégico y la toma de decisiones también son fundamentales para el conjunto de habilidades de MICE.N.E. Se alienta a los estudiantes a desarrollar una visión a largo plazo, evaluar riesgos, analizar opciones y tomar decisiones informadas que se alineen con objetivos organizacionales más amplios. Estas habilidades permiten a los futuros profesionales gestionar la incertidumbre, aprovechar las oportunidades y navegar con confianza por procesos de planificación complejos. La colaboración es otro dominio crítico. Los profesionales MICE rara vez trabajan de forma aislada; en cambio, funcionan dentro de equipos diversos que requieren cooperación, respeto por diferentes perspectivas y responsabilidad mutua. La resolución colaborativa de problemas fortalece la inteligencia interpersonal y fomenta la resiliencia, especialmente cuando se enfrentan a desafíos multifacéticos bajo presión.

El aprendizaje adaptativo y la superación personal son igualmente vitales en un campo caracterizado por la innovación y la disrupción. A los estudiantes se les enseña a adoptar una mentalidad de crecimiento, buscar activamente comentarios y permanecer abiertos a nuevas experiencias de aprendizaje. Esta adaptabilidad les permite seguir siendo relevantes en un mercado en rápida evolución, particularmente a medida que las tecnologías digitales y los imperativos de sostenibilidad continúan remodelando las expectativas de la industria.

Las sólidas habilidades de comunicación, tanto verbales como no verbales, sustentan el desempeño exitoso en prácticamente todos los roles dentro del sector MICE. Los estudiantes deben aprender a transmitir mensajes claros, presentar ideas de manera persuasiva, negociar de manera efectiva y establecer una relación con las partes interesadas. Estas habilidades son fundamentales para asegurar la confianza del cliente, administrar proveedores y coordinar equipos de eventos.

El desarrollo del liderazgo se integra en el plan de estudios mediante la aplicación de modelos de coaching, facilitación de grupos y toma de decisiones en tiempo real. Los estudiantes aprenden a inspirar a otros, brindar dirección y mantener la compostura bajo presión. Esto es particularmente importante para aquellos que buscan asumir roles gerenciales o empresariales dentro de la industria.

También se enfatiza la colaboración interdisciplinaria. Los eventos MICE a menudo requieren cooperación en dominios como hospitalidad, marketing, tecnología, logística y política. Los estudiantes deben sentirse cómodos integrando diversas fuentes de conocimiento y comunicándose a través de los límites profesionales para desarrollar soluciones creativas y completas.

La participación de las partes interesadas y la gestión de las relaciones completan el conjunto de habilidades. Los estudiantes están capacitados para identificar las necesidades de las partes interesadas, navegar por intereses conflictivos y construir asociaciones a largo plazo a través de la creación de confianza y valor. En una industria tan dependiente de la reputación y las conexiones, la capacidad de fomentar relaciones productivas es un factor crítico de éxito.

Estas competencias basadas en habilidades se desarrollan mejor a través de escenarios de aprendizaje auténticos, que incluyen tareas basadas en proyectos, diálogos de coaching, comentarios de pares y participación directa con profesionales de la industria. El plan de estudios está diseñado para fomentar un profundo compromiso personal y equipar a los estudiantes con la confianza y la destreza necesarias para el éxito profesional a largo plazo.

**Tabla 2: Competencias basadas en habilidades en el marco MICE.N.E.**

Código	Área de Competencias	Descripción
S1	Aprendizaje experiencial y práctica reflexiva	Analizar experiencias reales para obtener información para la mejora continua.
S2	Pensamiento estratégico y toma de decisiones	Tomar decisiones informadas y con visión de futuro alineadas con objetivos a largo plazo.
S3	Resolución colaborativa de problemas	Trabajar eficazmente en equipo para superar desafíos complejos.
S4	Adaptación Aprendizaje y Superación personal	Demostrando flexibilidad retroalimentación integración y comportamientos de aprendizaje permanente.
S5	Habilidades de comunicación	Dominar la comunicación verbal, escrita e interpersonal en diversos contextos.
S6	Desarrollo de liderazgo	Guiar y motivar a los equipos mientras se gestiona la complejidad y el estrés.
S7	Colaboración interdisciplinaria	Uniendo diversas disciplinas y perspectivas para co-crear soluciones innovadoras para eventos.

S8	Parte interesada Gestión de Relaciones	Interacción y	Construir y mantener relaciones efectivas con clientes, socios y proveedores.
----	---	---------------	---

## 5. Módulos de aprendizaje

Los módulos de aprendizaje desarrollados dentro del proyecto MICE.N.E. constituyen la base didáctica de todo el marco educativo y son los principales instrumentos a través de los cuales se imparten competencias, tanto técnicas como transversales, a los estudiantes. Cuidadosamente estructurados para reflejar las demandas cambiantes del sector MICE, los módulos adoptan un enfoque integrado, interdisciplinario y centrado en el estudiante. En lugar de simplemente presentar temas inconexos, el plan de estudios ofrece una progresión coherente de contenido que fomenta la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades prácticas y el cultivo del pensamiento crítico y estratégico.

La estructura modular consta de dieciséis unidades, cada una diseñada para abordar un área temática específica relevante para la educación MICE y la práctica profesional. La secuencia de los módulos no es arbitraria, sino que sigue una lógica pedagógica, comenzando con conceptos introductorios y del entorno y progresando gradualmente hacia temas más especializados, técnicos y estratégicos. Esto permite a los alumnos desarrollar una comprensión sólida y en capas del ecosistema MICE a medida que avanzan en el programa.

En el núcleo del plan de estudios está el reconocimiento de que los profesionales MICE deben operar en entornos altamente dinámicos, colaborativos e interdisciplinarios. Por esta razón, los módulos ponen un fuerte énfasis en el aprendizaje experiencial, la resolución de problemas y la participación de las partes interesadas. Los alumnos no solo están expuestos a contenido teórico, sino que también se les invita continuamente a participar en el mundo real mediante aplicaciones, simulaciones y prácticas reflexivas. Este enfoque integrado garantiza que el aprendizaje académico esté siempre anclado en la relevancia y la utilidad.

El primer módulo, titulado Descripción General del Ecosistema MICE, presenta a los estudiantes la estructura y la importancia del sector MICE, incluidos sus impactos económicos, sociales y culturales. Este módulo sienta las bases para comprender la interconexión de las partes interesadas, las instituciones y la dinámica global en la gestión de eventos.

El segundo módulo, Identificación de las Estructuras Organizativas MICE, explora cómo se diseñan, gobiernan y ejecutan los eventos en diferentes modelos organizacionales. Los estudiantes aprenden a navegar por diversas configuraciones institucionales, desde agencias de viajes de incentivos corporativos hasta “convention bureaus”, entendiendo tanto las estructuras jerárquicas como las basadas en redes.

El módulo tres, Definiciones y Análisis de Mercado, guía a los estudiantes a través de las herramientas y métodos utilizados para definir segmentos de mercado, evaluar la demanda y posicionar eventos estratégicamente dentro de contextos competitivos. Se hace hincapié en la recopilación de datos, la elaboración de perfiles de clientes y la toma de decisiones estratégicas

basadas en la inteligencia de mercado.

El cuarto módulo, Regulación y Formulación de Políticas Internacionales y de la UE, se centra en los marcos legales y regulatorios que rigen la industria MICE. Los estudiantes examinan las políticas, los contratos, las normas de contratación pública y las normas éticas europeas e internacionales, con el objetivo de desarrollar una mentalidad orientada al cumplimiento y una alfabetización jurídica.

Planificación y Desarrollo Estratégico, el quinto módulo, presenta los principios de planificación estratégica, guiando a los estudiantes a través del proceso de alineación de los objetivos del evento con las misiones organizacionales, las expectativas de las partes interesadas y la sostenibilidad a largo plazo. Integra el análisis DAFO, el mapeo estratégico y las metodologías de planificación utilizadas por las empresas líderes.

Diseño y Gestión Operativa, el sexto módulo proporciona las operaciones de las empresas MICE y el papel fundamental de las OPC (Organizador Profesional de Congresos), el diseño de eventos, la gestión operativa y la gestión de las relaciones con clientes y proveedores.

El módulo siete, Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Profesional, aborda la dimensión humana de la planificación de eventos. Los estudiantes aprenden sobre las etapas del proceso de gestión de recursos humanos en la organización MICE y los métodos agrupados en las principales actividades de recursos humanos.

Marketing y Comunicación MICE, el octavo módulo presenta la teoría del marketing mix y los modelos de comportamiento de compra del consumidor para la industria MICE (detalles del servicio, estrategias de precios para la industria MICE, el impacto de la sede, canales de marketing, técnicas de orientación y posicionamiento).

En el módulo nueve, Interacción de Eventos, se presentan a los alumnos actividades de coordinación, logística para la realización y gestión exitosa de eventos MICE.

El décimo módulo, Gestión de la Cadena de Suministro y Logística, introduce la gestión de la cadena de suministro en la industria MICE, la gestión de adquisiciones y proveedores para eventos MICE, la gestión de transporte e inventario, la integración de tecnología en la gestión de la cadena de suministro.

Presupuesto y Gestión Financiera, desarrollado en el módulo once, enfatiza instrumentos, técnicas y procesos para recopilar recursos, análisis de costo-beneficio, definición de costos y medición del desempeño financiero en el sector MICE, indicadores clave de desempeño financiero (FKPI) para apoyar la gestión MICE.

En el módulo doce, Emprendimiento e Innovación, los estudiantes examinan las habilidades y herramientas empresariales clave, las características del proceso emprendedor en la industria MICE y los fundamentos del desarrollo del plan de negocios en MICE.

Desarrollo Tecnológico y Oportunidades de Negocio Emergentes, el decimotercer módulo, introduce la aplicación tecnológica para la ejecución exitosa de eventos y oportunidades de negocio emergentes (realidad mixta, inteligencia artificial, reuniones virtuales e híbridas).

Desarrollo y Ética de la Sostenibilidad, el decimocuarto módulo, profundiza en el estudio de los desafíos de sostenibilidad en el sector MICE, las prácticas sostenibles y éticas, así como las estrategias para implementar prácticas sostenibles y éticas en la industria MICE.

El decimoquinto módulo, Gestión de Proyectos y Asociaciones Intercolaborativas, presenta los principios y metodologías de gestión de proyectos específicos para el sector MICE, las fases del ciclo de vida de los proyectos, incluido el inicio, la planificación, la ejecución, el monitoreo y el cierre, los beneficios de las asociaciones en la industria MICE, los marcos para desarrollar, administrar y mantener asociaciones exitosas, las estrategias para identificar, analizar e involucrar a las partes interesadas.

Finalmente, el módulo dieciséis, Gestión de Retroalimentación y Procesos de Rediseño, sirve como experiencia final acerca de cómo implementar sistemas efectivos de gestión de retroalimentación y rediseñar procesos para mejorar continuamente las operaciones de las empresas MICE.

Cada módulo se caracteriza por una amplia gama de actividades de capacitación, que incluyen conferencias en vivo y grabadas, seminarios, micropíldoras, escenarios, trabajo en equipo, discusiones grupales, resolución de problemas, estudios de casos, juegos de roles, un evento MICE simulado y presentación de proyectos de investigación. Las horas y la estructura de cada actividad están cuidadosamente calibradas para apoyar el aprendizaje profundo y garantizar la alineación con los estándares ECTS. Juntos, estos módulos ofrecen una experiencia educativa transformadora. Están diseñados no solo para preparar a los estudiantes para roles específicos dentro de la industria MICE, sino también para estimular en ellos la capacidad de liderar el cambio, impulsar la innovación y actuar con responsabilidad estratégica y ética. Por último, la modularidad del plan de estudios permite adaptarlo a diferentes formatos de programas, niveles académicos, y entornos institucionales, lo que lo convierte en una solución valiosa y escalable para la educación MICE en toda Europa y más allá.

## 5.1 Prerrequisitos

El plan de estudios de MICE.N.E. ha sido diseñado para ser inclusivo y adaptable, dando la bienvenida a estudiantes con una amplia variedad de antecedentes académicos y profesionales. Como tal, no se requieren requisitos académicos formales para participar en los módulos. Sin embargo, existen varias capacidades fundamentales, actitudes y áreas de conocimiento contextual que pueden mejorar significativamente la capacidad del alumno para comprometerse de manera significativa con el contenido y las metodologías propuestas.

En primer lugar, los estudiantes deben demostrar un interés general en la gestión de eventos, el turismo, la hospitalidad o los sectores de servicios relacionados. Si bien los módulos están estructurados para introducir y desarrollar competencias progresivamente, la familiaridad con el papel económico y social más amplio de los eventos, así como el vocabulario básico de la industria, puede proporcionar un marco contextual útil para un aprendizaje más profundo. Esta conciencia

fundamental permite a los estudiantes conectar más fácilmente los conceptos teóricos con los escenarios del mundo real presentados a lo largo del curso.

Además, el enfoque MICE.N.E. enfatiza la colaboración, la autorreflexión y la adaptabilidad. Por lo tanto, se espera que los alumnos se acerquen a los módulos con la voluntad de participar activamente en proyectos basados en equipos, conversaciones de coaching y actividades experienciales. La disposición a la retroalimentación, la curiosidad hacia las nuevas tecnologías y una mentalidad de aprendizaje proactivo son particularmente importantes dada la orientación práctica y del mundo real de la estructura del curso.

La alfabetización digital, aunque no es obligatoria, es cada vez más esencial en el entorno MICE actual. Se recomienda un conocimiento práctico básico de las herramientas de productividad de oficina (como procesadores de texto, hojas de cálculo y software de presentación), al igual que sentirse cómodo usando plataformas de comunicación digital (por ejemplo, correo electrónico, aplicaciones de mensajería, videoconferencia). Se debe promover que los estudiantes que no estén familiarizados con estas herramientas busquen apoyo al principio del programa para evitar barreras a la participación, particularmente en los Módulos 2 y 5, que dependen en gran medida de herramientas digitales y entornos de aprendizaje híbridos.

También es necesario un dominio suficiente del idioma de instrucción, generalmente inglés u otro idioma designado según el contexto institucional. Los estudiantes deben poder seguir conferencias, contribuir a las discusiones y completar tareas escritas de manera efectiva. Cuando el dominio del idioma puede representar un desafío, se recomienda a las instituciones que ofrezcan apoyo complementario, como laboratorios de idiomas o tutoría entre pares.

Para los educadores, también es beneficioso evaluar y comprender la diversidad de experiencias y expectativas previas de los alumnos. Algunos estudiantes pueden provenir de programas académicos de negocios, comunicación, turismo o estudios culturales, mientras que otros pueden aportar experiencia directa en voluntariado o de trabajo dentro de contextos de organización de eventos. Reconocer y valorar esta diversidad permite a los instructores adaptar estrategias de facilitación y crear entornos de aprendizaje inclusivos donde todos los participantes puedan contribuir de manera significativa.

Finalmente, si bien no se requiere una exposición previa a conceptos como la sostenibilidad, la transformación digital o el aprendizaje experiencial, a los estudiantes que poseen una comprensión básica de estos temas les puede resultar más fácil involucrarse críticamente con la filosofía MICE.N.E. La estructura del programa asegura que dicho conocimiento se profundice progresivamente, pero la familiaridad inicial con estos conceptos puede mejorar la capacidad de reflexión y el pensamiento interdisciplinario del estudiante.

En conclusión, si bien los módulos MICE.N.E. no imponen condiciones restrictivas, los estudiantes más exitosos son aquellos que aportan curiosidad intelectual, un espíritu cooperativo y un compromiso con el crecimiento personal y profesional. Se ha de estimular a los educadores a que

realicen sesiones de orientación iniciales para ayudar a los estudiantes a alinear sus expectativas, identificar posibles brechas de aprendizaje y generar confianza a medida que se embarcan en el programa.

## 5.2 Descripción del contenido

El contenido educativo desarrollado en el marco del MICE.N.E. es el resultado de un meticuloso proceso de codiseño que involucra a socios académicos, partes interesadas de la industria y expertos pedagógicos. Refleja la ambición de equipar a los alumnos con un cuerpo de conocimientos integral, orientado a la práctica y con visión de futuro que responda a la naturaleza dinámica de la industria MICE. En lugar de seguir un formato de curso tradicional construido en torno a materias concretas y compartimentadas, el contenido se articula a través de una secuencia integrada de dieciséis módulos, cada uno de los cuales contribuye a la construcción gradual de competencias profesionales básicas.

Estos módulos no son meras unidades de instrucción, Son entornos de aprendizaje inmersivos que combinan el rigor teórico con la relevancia operativa. Están organizados para seguir una lógica de desarrollo: comenzando con el análisis del ecosistema MICE y progresando a través de dominios estratégicos, gerenciales, legales, tecnológicos y de habilidades blandas. El alumno es guiado desde la conciencia del entorno hasta el dominio de las herramientas, desde la comprensión conceptual hasta la aplicación experiencial. Cada módulo presenta un enfoque temático distinto, pero todos están interrelacionados por objetivos transversales como la sostenibilidad, la innovación digital, el pensamiento sistémico y la sensibilidad intercultural.

Los módulos iniciales proporcionan la macro base de la educación MICE. Los estudiantes primero exploran el ecosistema y las estructuras organizativas que definen el sector, lo que les permite comprender los actores, los sistemas y las interdependencias en juego. A esto le sigue un examen cuidadoso del mercado, definiciones y análisis, donde los alumnos desarrollan la capacidad de evaluar la demanda, segmentar audiencias y generar propuestas de valor competitivas para eventos. Estos módulos de inicio también abordan los marcos políticos internacionales y europeos que regulan la industria, cultivando un nivel de alfabetización regulatoria que es esencial para el cumplimiento, la ética y la navegación estratégica.

Sobre esta base, el plan de estudios pasa a módulos centrados en la planificación estratégica, el modelado de negocios y los estudios de viabilidad. Los estudiantes se capacitan para diseñar estrategias de eventos que se alineen con los objetivos institucionales, las expectativas de la comunidad y las métricas de sostenibilidad. Aprenden a traducir ideas creativas en modelos de negocio viables, realizar análisis de riesgos y desarrollar planes operativos que puedan soportar las presiones de la implementación en el mundo real. La experiencia de aprendizaje aquí no es abstracta, se basa en la resolución activa de problemas, el diseño colaborativo y el compromiso directo con estudios de casos auténticos.

La segunda mitad del plan de estudios integra dimensiones más avanzadas y técnicas de la gestión

MICE. Los estudiantes exploran el potencial transformador de la innovación digital, adquiriendo experiencia práctica con herramientas para la entrega de eventos híbridos, análisis de audiencia, campañas en redes sociales y tecnologías inmersivas. Las técnicas de gestión de proyectos se introducen y contextualizan a través de flujos de trabajo específicos y ejercicios de simulación, mientras que la sostenibilidad se examina a través de la perspectiva del impacto a largo plazo, las adquisiciones éticas y los principios de economía circular. Estos módulos desafían a los estudiantes a equilibrar la ambición con la responsabilidad, la creatividad con la precisión y la eficiencia con la inclusión.

Además de los contenidos operativos, el plan de estudios incorpora competencias directivas y relacionales que son fundamentales para el liderazgo en el sector MICE. La gestión financiera se enseña no solo como presupuesto, sino como una función estratégica que informa las decisiones de fijación de precios, patrocinio y retorno de la inversión. El marketing y la comunicación se abordan como procesos holísticos que incluyen el mapeo del recorrido del cliente, el diseño de la identidad visual y las estrategias de comunicación con las partes interesadas. Los módulos sobre emprendimiento e innovación preparan a los estudiantes para desarrollar un plan de negocios, mientras que el contenido de gestión de recursos humanos y desarrollo profesional los capacita para coordinar equipos diversos con inteligencia emocional y conciencia cultural.

Las competencias de desarrollo sostenible se refuerzan en un módulo dedicado que examina las prácticas sostenibles y éticas. Estos temas no se tratan como preocupaciones secundarias, sino como fundamentos críticos de la integridad profesional y la legitimidad organizacional. A medida que los estudiantes se involucran con estos temas, se les anima a reflexionar sobre las dimensiones éticas de sus decisiones y las implicaciones sociales de sus acciones como futuros profesionales MICE.

Los módulos finales marcan un cambio decisivo hacia la inmersión experiencial. A través de actividades estructuradas de aprendizaje basadas en el trabajo y colaboraciones de la industria, los estudiantes aplican sus competencias en contextos organizacionales reales. Estas experiencias no solo son formativas sino también transformadoras: los alumnos se enfrentan a limitaciones prácticas, expectativas de las partes interesadas y desafíos urgentes que reflejan las demandas reales del lugar de trabajo. Cuentan con el apoyo de educadores y coaches que los ayudan a reflexionar sobre su crecimiento, reconocer sus fortalezas y articular su identidad profesional.

El plan de estudios culmina en un proyecto final, que sintetiza todos los conocimientos y habilidades adquiridas. Se les pide a los estudiantes que conceptualicen, diseñen y presenten un proyecto de evento completo, con análisis de mercado, planes operativos, modelos financieros, estrategias de marketing, evaluaciones de riesgos, protocolos de sostenibilidad e innovaciones digitales. Esta tarea final sirve como una evaluación y un rito de iniciación, preparando a los estudiantes para la transición hacia la vida profesional.

A lo largo del plan de estudios, los materiales de aprendizaje incluyen conferencias interactivas, talleres basados en casos, herramientas digitales de microaprendizaje, conversaciones de coaching,

sesiones entre pares y estudio independiente guiado. Este formato multimodal mejora la accesibilidad, la personalización y la agencia de los estudiantes. Cada módulo está alineado con créditos ECTS específicos, lo que garantiza la transparencia y la portabilidad entre los sistemas académicos, y cada uno integra mecanismos de evaluación formativa y sumativa para garantizar que los resultados del aprendizaje se alcancen y demuestren.

El contenido del programa MICE.N.E., como se resume en la siguiente Tabla 3, no es estático ni genérico, es dinámico, específico y anclado en las realidades de un sector global en evolución. Está diseñado para ayudar a los estudiantes no solo a adquirir experiencia, sino también a desarrollar la visión, la ética y la resiliencia necesarias para liderar de manera responsable y creativa en la industria MICE del mañana.

**Tabla 3: Resumen de módulos MICE.N.E.**

Módulo	Título	Descripción
1	Descripción general del ecosistema MICE	Presenta a los estudiantes la estructura, los actores clave y el impacto global del sector MICE.
2	Identificación de estructuras organizativas MICE	Examina cómo se estructuran y gobiernan las diferentes organizaciones relacionadas con eventos.
3	Definiciones y análisis de mercado	Cubre la segmentación del mercado, la previsión de la demanda y el análisis de la competencia para la planificación de eventos.
4	Regulación y formulación de políticas internacionales y de la UE	Explora los marcos legales internacionales y de la UE relevantes para las operaciones y el cumplimiento de MICE.
5	Planificación y desarrollo de estrategias	Guía a los estudiantes a través de la planificación estratégica de eventos, el mapeo de partes interesadas y la alineación con objetivos a largo plazo.
6	Diseño y gestión operativa	El diseño de eventos, la gestión operativa y la gestión de las relaciones con clientes y proveedores. Integración de operaciones sostenibles, ecológicas y digitales. Prácticas de gestión esenciales para mejorar la eficiencia, la responsabilidad ambiental y la experiencia general del evento.
7	Gestión de recursos humanos y desarrollo de carrera	Etapas del proceso de gestión de recursos humanos en la organización MICE y métodos agrupados en las principales actividades de recursos humanos.
8	Marketing y Comunicación MICE	Teoría del marketing mix y modelos de comportamiento de compra del consumidor para la industria MICE (especificidad del servicio de la industria MICE, estrategias de precios para la industria MICE, investigación del impacto del lugar, canales de marketing, técnicas de orientación y posicionamiento que promueven MICE; segmentos y nichos de mercado).
9	Interacciones de eventos	Coordinación de actividades, logística para el éxito de los eventos MICE, realización y gestión.
10	Gestión de la cadena de suministro y logística	La gestión de la cadena de suministro en la industria MICE. Visión general de los conceptos de la cadena de suministro y su aplicación en las empresas MICE. Importancia de la planificación logística para la ejecución exitosa de eventos.
11	Presupuesto y gestión financiera	Instrumentos, técnicas y procesos para la recolección de recursos. Análisis de costo-beneficio. Definición de costes y medición del rendimiento financiero en el sector MICE. Indicadores clave de rendimiento financiero (FKPI) para apoyar la gestión MICE.
12	Emprendimiento e innovación	Habilidades y herramientas empresariales clave. Características del proceso emprendedor en la industria MICE. Fundamentos del desarrollo de planes de negocio en MICE.
13	Desarrollo de tecnología y oportunidades de negocio emergentes	Aplicación de tecnología para la ejecución exitosa de eventos y oportunidades de negocio emergentes (realidad mixta, inteligencia artificial, reuniones virtuales e híbridas)

14	Desarrollo de la sostenibilidad y ética	Introducción a los retos de sostenibilidad en el sector MICE. Prácticas clave sostenibles y éticas en la gestión de eventos. Estrategias para implementar prácticas sostenibles y éticas en la industria MICE.
15	Gestión de proyectos y asociación intercolaborativa	Introducción a los principios y metodologías de gestión de proyectos MICE. Fases del ciclo de vida del proyecto, incluido el inicio, la planificación, la ejecución, el seguimiento y el cierre. Importancia y beneficios de las asociaciones en la industria MICE. Marcos para desarrollar, gestionar y mantener asociaciones exitosas. Estrategias para identificar, analizar e involucrar a las partes interesadas. Habilidades de liderazgo para construir y gestionar equipos de proyectos efectivos. Principios y estrategias para gestionar cambios en el alcance del proyecto y asociaciones. Estudios de casos sobre gestión exitosa del cambio en proyectos MICE.
16	Gestión de retroalimentación y procesos de rediseño	Implementación de sistemas efectivos de gestión de la retroalimentación y rediseño de procesos para mejorar continuamente las operaciones de las empresas MICE.

### 5.3 Actividades formativas

Las actividades de formación integradas en el plan de estudios de MICE.N.E. están diseñadas para encarnar un enfoque práctico centrado en el estudiante que fomenta el aprendizaje profundo a través de la participación en el mundo real. Cada módulo incluye una combinación de aprendizaje estructurado en el aula, ejercicios prácticos, entrenamiento reflexivo, proyectos colaborativos y experiencias basadas en el trabajo. Esta estructura multifacética refleja la complejidad de la industria MICE y se alinea con el énfasis del proyecto en combinar el aprendizaje basado en el trabajo (WBL) y el coaching de equipos transformacionales (TTC).

La metodología de formación enfatiza la participación activa, la resolución de problemas y el aprendizaje iterativo. En lugar de limitarse a transmitir información, las actividades de formación tratan de involucrar a los alumnos como cocreadores de conocimiento. A través de la simulación, el trabajo en equipo y la interacción directa con los entornos de la industria, los estudiantes desarrollan progresivamente el conocimiento, las habilidades y las actitudes necesarias para operar con confianza y competencia en el campo.

Un módulo típico incluye los siguientes tipos de actividades:

- *Clases teórico-prácticas:* Estas sesiones sirven como columna vertebral del programa y están dirigidas por instructores académicos o expertos de la industria. El contenido se presenta de manera interactiva, fomentando la discusión y el uso de ejemplos del mundo real. Los educadores emplean técnicas de aula invertida, discusiones de estudios de casos y contenido multimedia para mejorar la participación. Se espera que los estudiantes no solo comprendan conceptos teóricos, sino que también consideren su aplicación en contextos profesionales.
- *Estudio personal guiado:* Se promueve que los estudiantes exploren de forma independiente textos básicos, recursos digitales y estudios de casos específicos del sector. Estas sesiones estimulan el desarrollo del pensamiento analítico y crítico, ya que los alumnos comparan marcos teóricos e identifican su relevancia en la práctica. Esta actividad fomenta la autonomía y prepara a los estudiantes para contribuir de manera significativa durante las discusiones en clase y las

sesiones de coaching.

- *Proyectos individuales y grupales*: Los proyectos colaborativos representan un elemento central del modelo de aprendizaje. Los estudiantes trabajan en equipos pequeños para diseñar, planificar y evaluar eventos simulados o reales. Estas asignaciones a menudo están alineadas con las asociaciones de la industria y pueden involucrar consultas con las partes interesadas, estudios de factibilidad, presupuestos, planificación logística, estrategias de marketing o auditorías de sostenibilidad. Los proyectos grupales también sirven como campo de pruebas para el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación, la negociación y la resolución de conflictos.
- *Sesiones de coaching y diálogo reflexivo*: Cada módulo incluye sesiones de coaching estructuradas en las que los estudiantes reflexionan sobre sus experiencias, desafíos y objetivos de desarrollo. Estas conversaciones son facilitadas por educadores o mentores capacitados y se basan en los principios del Coaching de Equipos Transformacionales (TTC). Proporcionan un espacio para el procesamiento metacognitivo, la visión personal y el aprendizaje entre pares. Los estudiantes pueden mantener diarios reflexivos, recibir comentarios sobre el comportamiento interpersonal y establecer objetivos para la mejora continua.
- *Actividades basadas en el trabajo o vinculadas a la industria*: Particularmente en el Módulo 5, los estudiantes se involucran directamente con las partes interesadas de la industria MICE a través de prácticas profesionales, aprendizajes o tareas de aprendizaje basadas en desafíos. Estas experiencias del mundo real permiten a los alumnos aplicar el conocimiento del aula a tareas auténticas, recibir comentarios de profesionales y hacerse consciente de la complejidad de la dinámica organizacional. Los instructores brindan apoyo a través de registros estructurados y reflexión posterior a la colocación.
- *Herramientas de aprendizaje inmersivo y experiencial*: Cuando corresponde, se utilizan herramientas inmersivas como software de simulación, entornos de realidad virtual o estrategias de gamificación para enriquecer el aprendizaje. Por ejemplo, los estudiantes pueden representar escenarios de crisis de eventos, administrar una conferencia híbrida simulada o crear campañas de marketing digital. Estas herramientas aumentan la participación del alumno y proporcionan entornos de bajo riesgo para practicar la toma de decisiones estratégicas.

Este modelo híbrido, como se resume en la siguiente Tabla 4, fomenta el compromiso cognitivo, conductual y emocional en todo el espectro del aprendizaje. También permite flexibilidad, lo que permite a las instituciones adaptar la estructura a diferentes calendarios académicos o marcos nacionales.

**Cuadro 4: Actividades de formación de MICE.N.E.**

Módulo	Lecciones	Seminario	Tutoría	Trabajo laboral	Trabajo de campo	Micro píldoras	Trabajo individual	ECTS

Descripción general del ecosistema MICE	2	1	0	0	0	1	6	0.4
Identificación de estructuras organizativas MICE	1	1	0	0	0	0	8	0.4
Definiciones y análisis de mercado	1	1	0	0	0	1	6	0.36
Regulación internacional y de la UE y formulación de políticas	1	1	0	0	0	0	8	0.4
Planificación y desarrollo de estrategias	2	1	0	0	0	0	7	0.4
Diseño y gestión operativa	1	0	1	0	0	0	8	0.4
Gestión de recursos humanos y desarrollo de carrera	1	1	0	0	0	1	6	0.36
Marketing y comunicación MICE	1	1	0	0	0	0	7	0.36
Interacciones de eventos	1	0	1	0	0	1	7	0.4
Gestión de la cadena de suministro y logística	1	0	1	0	0	1	7	0.4
Presupuesto y gestión financiera	2	1	0	1	0	0	6	0.4
Emprendimiento e innovación	1	0	1	1	0	0	7	0.4
Desarrollo de tecnología y oportunidades de negocio emergentes	1	1	0	0	0	0	6	0.32
Desarrollo de la sostenibilidad y ética	1	0	1	0	0	1	8	0.4
Gestión de proyectos y asociación intercolaborativa	2	1	0	0	0	1	7	0.44
Gestión de retroalimentación y procesos de rediseño	1	0	1	0	0	1	7	0.4

En conclusión, las actividades de formación propuestas por el manual MICE.N.E. no solo son pedagógicamente sólidas, sino que también están muy alineadas con las realidades prácticas de la industria MICE. Están diseñados para promover la empleabilidad, el liderazgo y la capacidad de aprendizaje permanente, atributos clave para los profesionales en un campo caracterizado por el cambio rápido, la innovación y la interconexión global.

## 6. Herramientas

El aprendizaje basado en proyectos (PBL) es un enfoque de enseñanza en el que los estudiantes abordan desafíos del mundo real, a través de un método de instrucción basado en la investigación, para realizar proyectos significativos, participando así en la construcción del conocimiento (Santos et al. 2023). El PBL incluye la colaboración entre estudiantes, el uso de tecnologías de planificación, un fuerte énfasis en el pensamiento crítico y habilidades de comunicación, y el aprendizaje interdisciplinario. Mientras tanto, el método del caso ayuda a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica al alentar y estimular el aprendizaje intensivo e involucrado, ayudando a los estudiantes a obtener una comprensión más profunda de las complejidades de una situación de la vida real y capacitando a los estudiantes para aplicar su experiencia y conocimiento teórico a un problema práctico (Puri, 2020). La enseñanza de casos se puede combinar con el aprendizaje en grupo, cuando tres o más estudiantes trabajan de forma interdependiente en una tarea para lograr un objetivo de

aprendizaje compartido para la evaluación (Wright et al. 2024).

En particular, el PBL y el estudio de caso se pueden combinar juntos, cuando los estudiantes analizan primero un estudio de caso del mundo real y luego lo usan como punto de partida para su propio proyecto. Por ejemplo, se pueden integrar a los estudiantes trabajando en equipos junto a casos relacionados con MICE, elaborando proyectos, dando presentaciones y compitiendo en concursos de proyectos en vivo. Ambos enfoques pueden ser métodos educativos altamente efectivos aplicados en las aulas con el fin de investigar temas relacionados con MICE. La Tabla 5 presenta las fases de enseñanza del currículo MICE.N.E. integrando el PBL y el estudio de casos como base de los proyectos de los estudiantes.

**Tabla 5. Fases de enseñanza del plan de estudios MICE.N.E.**

Fase	Cronometraje	Actividad
Fase 1: Desarrollo de casos relacionados con MICE	Se aconseja a los educadores que asignen el caso al menos un mes antes de las actividades en clase	Selección de empresas reales y desarrollo de casos de negocio. Esta fase se completa con la recopilación de información estructurada sobre la empresa seleccionada, una visión clara de los retos a los que se enfrenta y la asignación de un mentor de empresa que pueda guiar, asesorar y apoyar los proyectos de los estudiantes.
Fase 2: Preparación	En clase	Los estudiantes asisten a la conferencia y al seminario y leen los materiales de la conferencia. Los estudiantes se unen a su equipo de cuatro y se les proporciona un estuche. La discusión sobre el caso debe organizarse tanto de forma independiente como en equipos. Los estudiantes deben ser instruidos sobre los problemas que enfrentan las empresas MICE y se les deben proporcionar expectativas por parte de las empresas. Además de la información proporcionada por la empresa, se debe alentar a los estudiantes a recopilar y analizar datos complementarios a través de fuentes disponibles públicamente, que ayuden a desarrollar proyectos para abordar los desafíos identificados. El problema principal debe presentarse temprano de manera estructurada para que los estudiantes entiendan lo que hay que resolver. Se aconseja a los educadores que describan el análisis y los resultados esperados para guiar a los estudiantes hacia una comprensión más profunda del caso, el desarrollo del proyecto y la elaboración de una solución adecuada.
Fase 3: Aseguramiento de estar preparados	Visita a la empresa	Los equipos de estudiantes visitan las empresas y recopilan información adicional necesaria para elaborar el proyecto. Esto se puede hacer a través de entrevistas con representantes de las empresas y observación.
Fase 4: Sesión de coaching	En clase: 25 minutos	Los estudiantes discuten su progreso en equipo con tutores para llegar a un consenso. La justificación, la integración de ideas a partir de respuestas individuales, se escribe durante la sesión de coaching. Los tutores proporcionan preguntas para los equipos (i) para asegurar un razonamiento basado en la teoría y (ii) para garantizar que todos los estudiantes contribuyan.
Fase 4: Comentarios	En clase: últimos 20 minutos	Los tutores facilitan un informe de clase donde los equipos discuten y defienden sus posiciones. El aprendizaje se mejora a través de la comparación y la retroalimentación inmediata. Los tutores proporcionan retroalimentación verbal sobre el desempeño del equipo.

Fase 5: Retroalimentación formal por parte del tutor y reflexión	Antes de la próxima clase	El tutor proporciona comentarios sobre la evaluación de habilidades. Los estudiantes responden a la retroalimentación modificando el comportamiento de aprendizaje a través de la práctica adicional antes de la próxima evaluación.
Fase 6: Comentarios formales del panel	Próxima clase	Los estudiantes presentan sus proyectos en vivo a modo de concurso. El panel de evaluadores proporciona la retroalimentación final.

### Herramienta para la recopilación de datos para un caso

La primera herramienta disponible para los educadores es un conjunto estructurado de tareas para la recopilación de datos de las empresas MICE (ver Tabla 6), que se aplicó con éxito durante la etapa piloto del proyecto.

Se anima a los educadores a trabajar en estrecha colaboración con los representantes de la empresa para recopilar los datos necesarios para el caso de negocio. Dicha colaboración es esencial para identificar los problemas y desafíos que enfrenta la empresa. Para revelar estos desafíos, los educadores deben aplicar métodos cualitativos e interactivos que fomenten la apertura y al mismo tiempo garanticen un flujo estructurado de información. Las entrevistas semiestructuradas o las discusiones de grupos focales, basadas en la herramienta proporcionada, son enfoques particularmente adecuados.

La plantilla está diseñada para ayudar a las empresas a proporcionar información estructurada de manera clara y consistente (Tabla 6). Comienza con una sección de descripción general que cubre detalles básicos de la empresa, como el nombre, el sector industrial, el año de fundación, el tamaño, la sede y el sitio web. La siguiente sección se centra en las actividades de negocio principales, incluidos los principales productos o servicios, los mercados objetivo y el alcance geográfico. También recopila información sobre los desafíos actuales y las oportunidades de crecimiento o innovación. Para las empresas involucradas en el sector MICE, destacan sus roles, servicios típicos y proyectos más notables. Las secciones adicionales capturan la transformación digital, los esfuerzos de sostenibilidad y las innovaciones de gestión, seguidas de las expectativas de la colaboración de los estudiantes, como los objetivos del proyecto, las áreas de enfoque preferidas y el estilo de participación. Finalmente, incluye detalles de contacto clave y espacio para cualquier otra información relevante, asegurando que se recopilen todos los datos necesarios para una colaboración efectiva.

**Tabla 6. Recopilación de datos sobre empresas**

Sección	Información requerida	Breve descripción	Input de la empresa
Descripción general de la empresa	Nombre de la empresa	Nombre registrado oficial	
	Sector industrial	Industria o sector empresarial principal	
	Año de fundación	Año de establecimiento	
	Tamaño (empleados)	Número de empleados actuales	
	Ubicación de la sede	Ubicación de la oficina principal	
	Sitio web	URL del sitio web oficial de la empresa	
Actividades de negocio	Principales productos/ servicios	Productos o servicios clave ofrecidos	

principales	Mercado(s) primario(s) / Segmentos de clientes	Principales grupos de clientes o mercados	
	Áreas geográficas de operación	Regiones o países de operación	
Desafíos clave	Desafíos actuales	Principales retos a los que se enfrenta actualmente	
	Oportunidades	Áreas potenciales de innovación o mejora	
Participación en el sector MICE	Papel en MICE	Papel de la empresa en reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones	
	Eventos/servicios típicos	Eventos o servicios regulares ofrecidos	
	Proyectos más notables	Proyectos MICE recientes o notables	
Iniciativas digitales, gerenciales y ecológicas	Iniciativas digitales	Esfuerzos de transformación digital	
	Sostenibilidad	Prácticas o certificaciones	
	Innovaciones de gestión	Cambios o innovaciones gerenciales recientes	
Expectativas de la colaboración con MICENE	Objetivos	Resultados esperados de la colaboración de los estudiantes	
	Áreas de enfoque	Temas preferidos para proyectos de estudiantes	
	Tipo de compromiso	Estilo preferido de colaboración	
Información de contacto clave	Persona de contacto	Nombre completo del contacto principal	
	Título del trabajo	Función/posición del contacto principal	
	Correo electrónico	Dirección de correo electrónico de contacto	
	Teléfono	Teléfono de contacto	
Información adicional	Otros detalles	Cualquier otra información relevante para la colaboración	

La información que se recopilará y presentará a los estudiantes debe incluir los detalles generales de la empresa, como su nombre, año de establecimiento, tamaño, sede y sitio web, así como una descripción general de sus actividades comerciales principales, incluidos los principales servicios, los mercados principales y los clientes, y la cobertura geográfica.

Para obtener dicha información, se debe preguntar a los representantes de la empresa sobre los desafíos internos (por ejemplo: *¿Cuáles son los mayores obstáculos que enfrenta actualmente en la prestación de servicios a sus clientes? o ¿Existen limitaciones particulares de recursos (financieros, humanos o tecnológicos) que limitan su crecimiento o rendimiento?*), desafíos externos (por ejemplo: *¿Qué dificultades enfrenta para atraer o retener clientes? o ¿Existen presiones regulatorias, ambientales, digitales o competitivas que afectan su trabajo?*) y posibles áreas para la participación de los estudiantes (por ejemplo: *¿Cómo aborda su empresa la transformación digital y las iniciativas ecológicas? o ¿Dónde podría la colaboración con los estudiantes proporcionar aportes o soluciones significativas?*).

Se debe prestar más atención a los desafíos y oportunidades de la empresa, su participación en actividades relacionadas con MICE, sus iniciativas digitales, gerenciales y ecológicas, y sus expectativas con respecto a los proyectos de los estudiantes. Los desafíos revelados durante las entrevistas o las discusiones de los grupos focales deben ser resumidos y reducidos. Para ello, se puede pedir a los representantes de la empresa que sigan una secuencia estructurada de pasos que se proporciona en la Tabla 7.

**Tabla 7. Pasos del análisis de desafíos**

Paso	Descripción
Paso 1: Identificar los desafíos clave	Identificar los principales retos a los que se enfrentan actualmente las áreas de sostenibilidad y digitalización.
Paso 2: Clasificar desafíos	Evaluar y clasificar los desafíos identificados desde el más importante hasta el menos importante.
Paso 3: Definir campos funcionales	Especificar los campos funcionales (por ejemplo, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, TI) a los que pertenece cada desafío.
Paso 4: Definir los recursos y capacidades necesarios	Describir los recursos y capacidades necesarias para abordar cada desafío (por ejemplo, inversiones financieras, infraestructura tecnológica, habilidades de los empleados, asociaciones externas).
Paso 5: Definir los resultados esperados	Describir los resultados esperados de las soluciones propuestas, destacando los beneficios para la empresa en términos de eficiencia, competitividad, sostenibilidad o innovación.

Para garantizar la integridad y precisión de los datos, se recomiendan al menos dos reuniones con representantes de la empresa.

*Herramienta de evaluación de los estudiantes*

La siguiente herramienta de evaluación de estudiantes se desarrolla con el fin de ser utilizada por el tutor de la empresa y el tutor universitario. La evaluación se basa en la evaluación de las habilidades cognitivas (pensamiento sistémico en MICE; habilidades de análisis de mercado en MICE; responsabilidad ética en MICE), habilidades operativas (habilidades de planificación estratégica en MICE; habilidades digitales en MICE; habilidades de gestión de proyectos en MICE) y comportamiento (toma de decisiones sostenible; colaboración inclusiva; aprendizaje proactivo). La herramienta ha de permitir a los tutores asignar puntajes basados en el umbral, el nivel medio y el nivel excelente de logro (Tabla 8).

**Tabla 8. Herramienta de evaluación del estudiante**

Habilidades	Nivel 1: nivel de logro umbral (5-6)	Nivel 2: nivel de logro medio (7-8)	Nivel 3: nivel de logro excelente (9-10)	Puntuación
<i>Habilidades cognitivas:</i>				
Pensamiento sistémico en MICE	El estudiante demuestra una comprensión básica del ecosistema MICE, identificando algunos componentes aislados pero mostrando un conocimiento limitado de las interconexiones entre las funciones organizacionales y estratégicas. La visión permanece fragmentada, con una integración mínima de roles o interacciones sistémicas.	El estudiante muestra una comprensión estructurada del ecosistema MICE, identificando correctamente los componentes clave y sus funciones. Demuestra la capacidad de explicar las relaciones relevantes entre los roles organizacionales y los procesos estratégicos, aunque el análisis puede carecer de integración completa o profundidad contextual.	El estudiante presenta una visión holística del ecosistema MICE, articulando claramente cómo organizacional, estructural y estratégica interactúan dinámicamente. Demuestra un pensamiento sistémico analizando las interdependencias, anticipando las implicaciones y aplicando esta información a escenarios MICE del mundo real con precisión y profundidad.	

Habilidades de análisis de mercado MICE	El estudiante demuestra un conocimiento básico de las características y regulaciones del mercado MICE, con una capacidad limitada para interpretar las tendencias del mercado o los contextos regulatorios. La investigación de mercado es superficial y la comprensión de los marcos internacionales o de la UE es general y poco desarrollada.	El estudiante muestra una sólida comprensión de la dinámica del mercado MICE y puede aplicar métodos de investigación apropiados para analizar tendencias. Demuestra la capacidad de identificar y describir las regulaciones o incentivos relevantes de la UE e internacionales, aunque la aplicación puede carecer de profundidad o adaptación contextual.	El estudiante demuestra una fuerte capacidad analítica para interpretar las tendencias del mercado MICE utilizando datos confiables y métodos avanzados. Integra una comprensión detallada de la UE y de las regulaciones e incentivos internacionales, vinculándolos efectivamente a la toma de decisiones estratégicas y específicas de los desafíos de la industria.
Responsabilidad ética en MICE	El estudiante demuestra un reconocimiento básico de problemas relacionados con la sostenibilidad y la ética en la planificación de eventos, pero lo aplica de manera limitada o general. Hay una conciencia mínima de la responsabilidad ambiental o social y las consideraciones éticas se mencionan pero no se abordan críticamente.	El estudiante muestra una capacidad en desarrollo para integrar prácticas sostenibles y razonamiento ético en la planificación y toma de decisiones MICE. Puede identificar y explicar las responsabilidades ambientales y sociales y aplicarlas de manera adecuada dentro de los escenarios estándar de la industria.	El estudiante demuestra una aplicación integral y crítica de los principios de sostenibilidad y los marcos éticos en diversos contextos MICE. Constantemente aplica la responsabilidad ambiental y social en la planificación, justifica las decisiones éticas y se anticipa a los impactos más amplios de las partes interesadas.
<i>Habilidades operativas:</i>			
Habilidades de planificación estratégica en MICE	El estudiante demuestra una capacidad básica para contribuir a la planificación de eventos y al uso de recursos, con una comprensión limitada del presupuesto, la logística o la alineación estratégica. Los planes de eventos pueden carecer de coherencia o viabilidad, y las decisiones financieras/de recursos no están bien justificadas.	El estudiante muestra habilidades competentes de planificación y organización, aplicando herramientas estándar para diseñar y gestionar eventos que cumplan con los objetivos definidos. El presupuesto, la logística y la coordinación de recursos están adecuadamente estructurados y alineados con los objetivos estratégicos a corto plazo.	El estudiante demuestra capacidad para diseñar y coordinar eventos MICE complejos, integrando la planificación estratégica, la optimización de recursos y la gestión financiera. Las decisiones están informadas por datos y la ejecución de eventos está alineada con objetivos a largo plazo y las expectativas de las partes interesadas.
Competencias digitales en MICE	El estudiante demuestra un conocimiento básico de las herramientas y tecnologías digitales pertinentes para el sector MICE, pero los aplica solo mínimamente o de una manera genérica. Muestra una comprensión limitada de cómo la tecnología mejora la realización de eventos o la participación del cliente, y la innovación no se persigue activamente.	El estudiante muestra una comprensión funcional de las plataformas digitales e híbridas, y sus aplicaciones para mejorar los procesos de los eventos y la interacción con la audiencia. Puede identificar y aplicar las tecnologías pertinentes y comenzar a demostrar innovación en áreas seleccionadas del diseño o la organización de eventos.	El estudiante demuestra una integración estratégica y creativa de tecnologías emergentes, como IA, VR / AR o formatos híbridos, para mejorar la ejecución, personalización y participación de eventos. Aplica soluciones innovadoras que evalúa de manera proactiva junto a su impacto en la eficiencia, experiencia y ventaja competitiva.

Habilidades de gestión de proyectos en MICE	El estudiante demuestra una comprensión básica de las etapas de planificación del proyecto y puede contribuir a tareas simples	El estudiante debe planificar, implementar y gestionar los componentes del proyecto utilizando herramientas estándar y	El estudiante demuestra un proyecto sólido. Habilidades de liderazgo y ejecución, gestionando todas las fases	
	dentro de un marco de proyecto. Sin embargo, la ejecución del proyecto puede carecer de estructura, y la retroalimentación se percibe pero no se aplica de manera efectiva. La adaptación al cambio es mínima o reactiva.	métodos. Responde a los comentarios y hace los ajustes apropiados, mostrando una creciente conciencia de mejora continua y adaptabilidad a la dinámica del sector MICE.	desde la planificación hasta la evaluación con prospectiva estratégica. Integra la retroalimentación de manera proactiva, impulsa la mejora iterativa y adapta los procesos de manera efectiva para cumplir con la evolución de las expectativas de la industria y las necesidades de las partes interesadas.	
<i>Comportamiento</i>				
Toma de decisiones sostenibles	El estudiante demuestra una conciencia básica de las consideraciones éticas y sociales en el sector MICE. Referencias a personas, planeta o ganancias son generalizadas y las decisiones son limitadas compromiso con implicaciones éticas o el marco de la Triple Línea de Resultados (3BL).	El estudiante muestra la capacidad de identificar y aplicar principios éticos y responsabilidad social dentro de las prácticas MICE. Demuestra una comprensión equilibrada del enfoque 3BL y pueden justificar decisiones que reflejan preocupación por el medio ambiente, la sociedad y los impactos económicos.	El estudiante aplica constantemente un razonamiento ético avanzado y un compromiso estratégico con la responsabilidad social. Las decisiones están bien informadas, son reflexivas y están alineadas con el marco 3BL, mostrando una clara capacidad para equilibrar a las personas, el planeta y el planeta.	
Colaboración inclusiva	El estudiante demuestra una capacidad básica para participar en tareas grupales y reconoce la importancia de la colaboración y la comunicación. Compromiso con las partes interesadas o las perspectivas de la comunidad es mínimo, y la inclusión se reconoce pero no se practica activamente.	El estudiante participa en una colaboración de equipo efectiva y mantiene una comunicación respetuosa a través de grupos diversos. Puede identificar los intereses de la comunidad y los roles de las partes interesadas, y comenzar a aplicar prácticas inclusivas en la planificación de eventos y contextos de asociación.	El estudiante demuestra liderazgo en la colaboración inclusiva, fomentando activamente aportes diversos y un diálogo respetuoso entre las partes interesadas. Se compromete estratégicamente con las comunidades locales, apoya la co-creatividad asociaciones y garantiza que la comunicación con las partes interesadas sea transparente, ética e impulse el impacto.	
Aprendizaje proactivo	El estudiante muestra una voluntad básica de aprender, pero depende principalmente de la orientación externa. El compromiso con la retroalimentación es pasivo y la adaptabilidad al cambio en la industria MICE es limitada o reactiva.	El estudiante demuestra una actitud de aprendizaje positiva y receptiva, incorporando retroalimentación a mejorar el rendimiento. Muestra la capacidad de adaptarse a nuevas herramientas, tendencias o prácticas en el sector MICE con creciente confianza e independencia.	El estudiante muestra un alto nivel de autonomía e iniciativa en el aprendizaje, buscando activamente la retroalimentación y utilizándola para impulsar la superación continua. Demuestra adaptabilidad estratégica a los desarrollos emergentes de la industria y alinea proactivamente sus aprendizaje con las	

			cambiantes demandas globales de MICE.	
				Puntuación total (media):

### *El diario como herramienta*

Escribir un diario es una práctica reflexiva en la que los estudiantes registran regularmente sus pensamientos, experiencias, progreso de aprendizaje y emociones relacionadas con su trabajo académico de manera estructurada o semiestructurada.

El diario alienta a los estudiantes a considerar lo que han aprendido, los desafíos enfrentados, las soluciones encontradas y cómo su aprendizaje se aplica a contextos de la vida real. El diario puede incluir varias formas de informes, como texto, videos o fotos, y sirve como una herramienta para rastrear el progreso a lo largo del tiempo y fomentar una autoconciencia más profunda, el pensamiento crítico y la conexión entre el aprendizaje y la experiencia personal. Se recomienda a los tutores que guíen a los estudiantes para que reflexionen semanalmente sobre su trabajo, sentimientos, ideas, comentarios y preguntas, ayudándolos a internalizar y articular su viaje académico de manera efectiva utilizando las plantillas proporcionadas para mayor coherencia y claridad. Este enfoque promueve el compromiso activo, la reflexión y el crecimiento a lo largo del proceso de aprendizaje. Las preguntas de ejemplo para que los estudiantes sean respondidas: ¿Qué encontré desafiante en este proyecto? ¿Cómo lo resolví? Una plantilla de diario se proporciona en la Tabla 9.

**Tabla 9. Ejemplo de diario**

Nombres y apellidos de los estudiantes:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre Apellido</li> <li>2. Nombre Apellido</li> <li>3. Nombre Apellido</li> <li>4. Nombre Apellido</li> </ol>	
Semana N°	Informes

I.	<p>La reunión remota se llevó a cabo en Teams el 1 de octubre. Los miembros del equipo estaban planeando el caso (enlace al video del trabajo de planificación subido a google/one drive/etc). Todos los miembros estaban entusiasmados con el trabajo. La lluvia de ideas fue fructífera. Generamos 56 ideas (fig. 1. Foto de la lista de ideas). Dividimos el trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. John hará un cuestionario para el cliente</li> <li>b. Anna recopilará datos estadísticos sobre...</li> <li>c. Lisa ...</li> <li>d. ...</li> </ol> <p>Se acuerda como fecha límite el 7 de octubre.</p> <p>Figura 1. Foto de la lista de ideas</p>
Preguntas para el tutor	

### Herramienta de autoevaluación

La autoevaluación de habilidades de los estudiantes es una herramienta reflexiva diseñada para que los estudiantes evalúen su competencia actual en habilidades cognitivas y operativas clave relacionadas con la industria MICE. Al autoevaluar sus habilidades en comportamientos como el pensamiento sistémico, el análisis de mercado, la responsabilidad ética, la planificación estratégica, las habilidades digitales, la gestión de proyectos, la toma de decisiones éticas, la colaboración inclusiva y el aprendizaje proactivo, los estudiantes obtienen una instantánea personal de sus fortalezas percibidas y áreas de crecimiento. Esta evaluación se puede emplear tanto antes como después del proyecto como línea de base y seguimiento del progreso, ayudando a los estudiantes a monitorear su desarrollo a lo largo del tiempo y fomentando la autoconciencia en la adquisición de habilidades esenciales para la planificación y gestión efectiva de eventos. El enfoque estructurado alienta a los estudiantes a reconocer las competencias prácticas y las habilidades blandas necesarias para la preparación profesional en el sector MICE (Tabla 10).

**Tabla 10. Autoevaluación de competencias**

Habilidades		Autoevaluación de competencia			
<i>Habilidades cognitivas:</i>					
	Comportamientos que demuestran habilidades	Sin habilidad	Algo de habilidad	Hábil	Muy hábil
Pensamiento sistémico en MICE	Comprender cómo los diferentes elementos de un evento, como proveedores, lugares y participantes, están interconectados, para tomar decisiones efectivas de planificación y gestión.				

Habilidades de análisis de mercado en MICE	Recopilar y analizar datos de mercado relevantes para identificar tendencias, necesidades de la audiencia y ofertas de la competencia con el fin de tomar decisiones informadas al planificar eventos.				
Responsabilidad ética en MICE	Comprender y aplicar estándares éticos para garantizar una toma de decisiones responsable en áreas como el uso de recursos, las relaciones con las partes interesadas y el impacto social o ambiental de los eventos.				
<i>Habilidades operativas:</i>					
Habilidades de planificación estratégica en MICE	Desarrollar planes de eventos a largo plazo mediante el establecimiento de metas, la identificación de recursos, la anticipación de desafíos y la alineación de acciones para lograr unos resultados sostenibles.				
Competencias digitales en MICE	Usar herramientas y plataformas digitales de manera efectiva para planificar, promover, administrar y evaluar eventos, incluidos los sistemas de registro en línea, las aplicaciones de eventos, las redes sociales y las tecnologías de conferencias virtuales.				
Habilidades de gestión de proyectos en MICE	Organizar, coordinar y monitorear todos los aspectos de la planificación de eventos para garantizar que los objetivos, los plazos, los presupuestos y las expectativas de las partes interesadas se cumplan de manera eficiente y efectiva.				
<i>Comportamiento</i>					

Toma de decisiones éticas	Aplicar principios éticos a la planificación de eventos asegurando elecciones responsables en áreas como el uso de recursos, la selección de proveedores, la inclusión y el impacto ambiental.				
Colaboración inclusiva	Interactuar con miembros del equipo, socios y participantes de diferentes orígenes para fomentar la comunicación abierta, el respeto mutuo y la propiedad compartida del evento.				
Aprendizaje proactivo	Buscar activamente oportunidades para aprender y crecer al participar en los desarrollos de la industria, los comentarios y los recursos profesionales para mejorar la planificación y ejecución de eventos.				

### *Herramienta de evaluación grupal*

La autoevaluación del grupo procura que los estudiantes reflexionen activamente sobre su propio progreso de aprendizaje, desarrollo de habilidades y desempeño en tareas relacionadas con MICE, fomentando una mayor autoconciencia y responsabilidad con su crecimiento. Además de la reflexión individual, se espera que los estudiantes evalúen las contribuciones de los miembros de su grupo en el trabajo colaborativo del proyecto, centrándose en dimensiones importantes del trabajo en equipo como la participación, la responsabilidad, la comunicación, la cooperación, la iniciativa y el respeto por las diversas perspectivas. Esta evaluación por pares se basa en comportamientos observables y resultados tangibles, promoviendo la equidad, la responsabilidad y la retroalimentación constructiva. Todas juntas, las autoevaluaciones y las evaluaciones entre pares desarrollan habilidades críticas de colaboración y evaluación esenciales para el éxito profesional en la industria MICE, donde el trabajo en equipo efectivo y la conducta ética son vitales (Tabla 11).

**Tabla 11. Autoevaluación grupal**

Nombre y apellido del estudiante	Descripción de la participación del estudiante en el trabajo en grupo	Cada declaración se evaluará de 1 (deficiente) a 10 (excelente)
Autoevaluación	Mi propia contribución al trabajo en el estudio de caso: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del entorno de la empresa (desarrollo de las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas)</li> <li>2. Preparación e implementación del enfoque de investigación</li> <li>3. Creación y planificación de la implementación de soluciones de proyectos</li> <li>4. Redacción del resultado final del proyecto</li> <li>5. Preparación para la presentación del resultado del proyecto</li> <li>6. Preparación del póster del resultado final del proyecto</li> <li>7. Respeto a otros miembros del equipo</li> <li>8. Participación en las reuniones del grupo y colaboración</li> </ol>	
Nombre y apellido del miembro del grupo n°1	La contribución de mi colega al trabajo en el estudio de caso: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del entorno de la empresa (desarrollo de las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas)</li> <li>2. Preparación e implementación del enfoque de investigación</li> <li>3. Creación y planificación de la implementación de soluciones de proyectos</li> <li>4. Redacción del resultado final del proyecto</li> <li>5. Preparación para la presentación del resultado del proyecto</li> <li>6. Preparación del póster del resultado final del proyecto</li> <li>7. Respeto a otros miembros del equipo</li> <li>8. Participación en las reuniones del grupo y colaboración</li> </ol>	
Nombre y apellido del miembro del grupo n°2	La contribución de mi colega al trabajo en el estudio de caso: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del entorno de la empresa (desarrollo de las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas)</li> <li>2. Preparación e implementación del enfoque de investigación</li> <li>3. Creación y planificación de la implementación de soluciones de proyectos</li> <li>4. Redacción del resultado final del proyecto</li> <li>5. Preparación para la presentación del resultado del proyecto</li> <li>6. Preparación del póster del resultado final del proyecto</li> <li>7. Respeto a otros miembros del equipo</li> </ol> Participación en las reuniones del grupo y colaboración	
Nombre y apellido del miembro del grupo n°3	La contribución de mi colega al trabajo en el estudio de caso: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del entorno de la empresa (desarrollo de las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas)</li> <li>2. Preparación e implementación del enfoque de investigación</li> <li>3. Creación y planificación de la implementación de soluciones de proyectos</li> <li>4. Redacción del resultado final del proyecto</li> <li>5. Preparación para la presentación del resultado del proyecto</li> <li>6. Preparación del póster del resultado final del proyecto</li> <li>7. Respeto a otros miembros del equipo</li> </ol> Participación en las reuniones del grupo y colaboración	
	Puntuación total como promedio de todas las puntuaciones:	

### Herramientas digitales

Para facilitar la comunicación efectiva y la recopilación de datos, los educadores pueden utilizar una variedad de herramientas digitales confiables al realizar entrevistas con representantes de la empresa. Se recomiendan las siguientes herramientas: plataformas de videoconferencia (por ejemplo, Zoom, Microsoft Teams, Google Meet); herramientas de encuestas y formularios en línea (para datos complementarios) (por ejemplo, Google Forms, Microsoft Forms); herramientas de grabación y transcripción (por ejemplo, Otter.ai; Grabación incorporada de Zoom).

## Micro píldoras. Modo de empleo.

El uso de micropíldoras para enseñar y aprender los módulos de MICENE requiere de varios pasos:

- Registro
- Selección del grupo
- Definición del rol
- Trabajar con el material

Para acceder a los materiales desarrollados para el proyecto MICENE, los estudiantes y profesores deben registrarse primero en la plataforma de e-learning Erudire: [www.erudire.it](http://www.erudire.it). Los tres primeros pasos (registro, selección de grupos y definición de roles) se explican en detalle en la "Guía técnica de la plataforma de aprendizaje electrónico". Una vez completados estos pasos, el alumno puede comenzar haciendo clic en el botón "Ingresar a este curso".



El contenido del curso está disponible tanto en el lado derecho de la página como en la parte inferior.



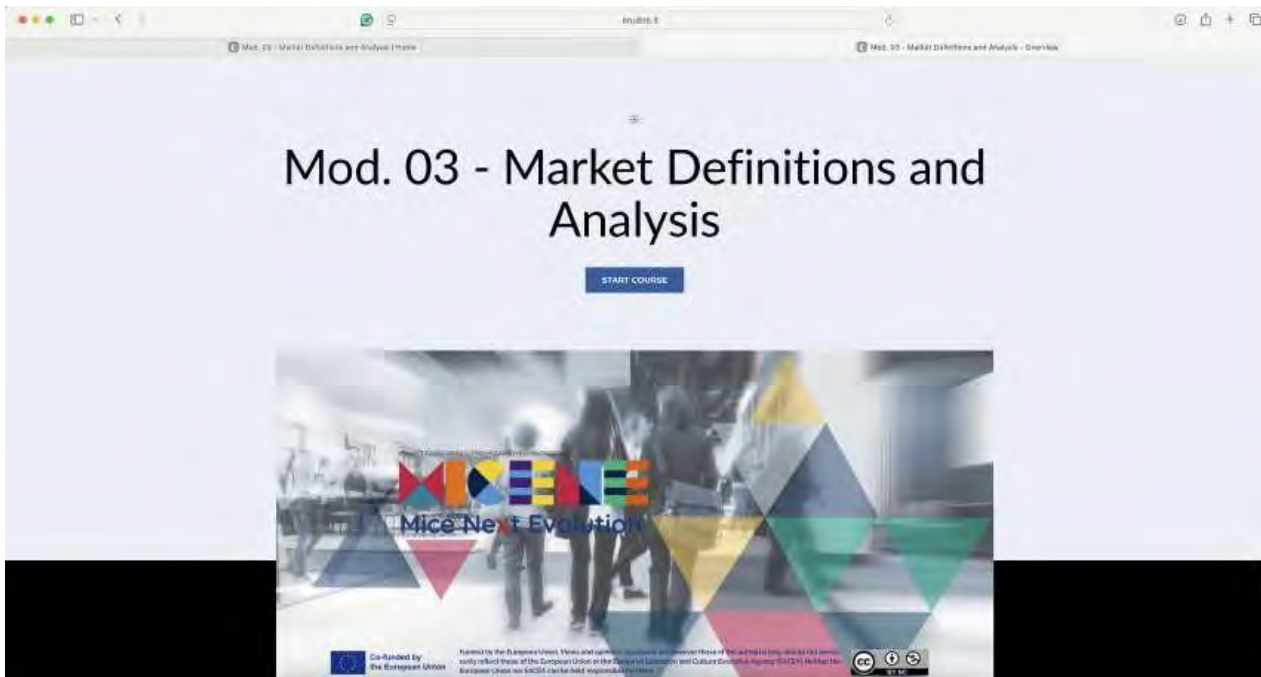
Al hacer clic en la flecha, se podía ver el contenido en detalle.



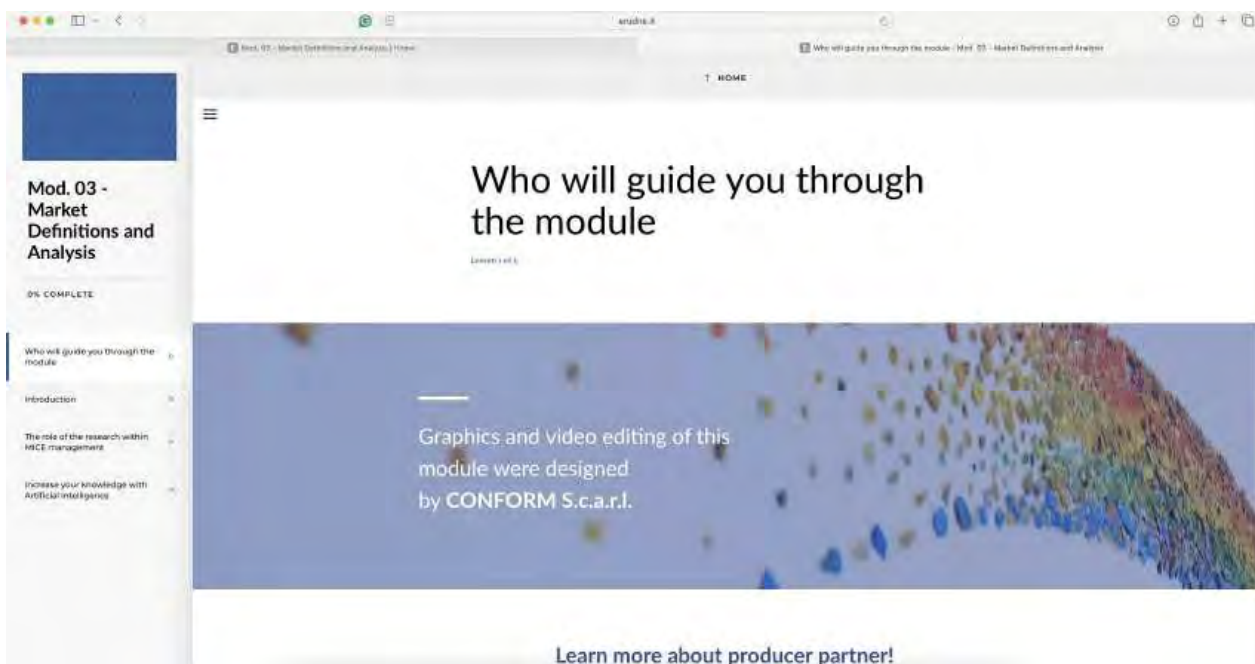
Para ingresar un módulo específico de Micro píldoras, haga clic en el título del módulo. En la nueva ventana, presione "Iniciar el curso".



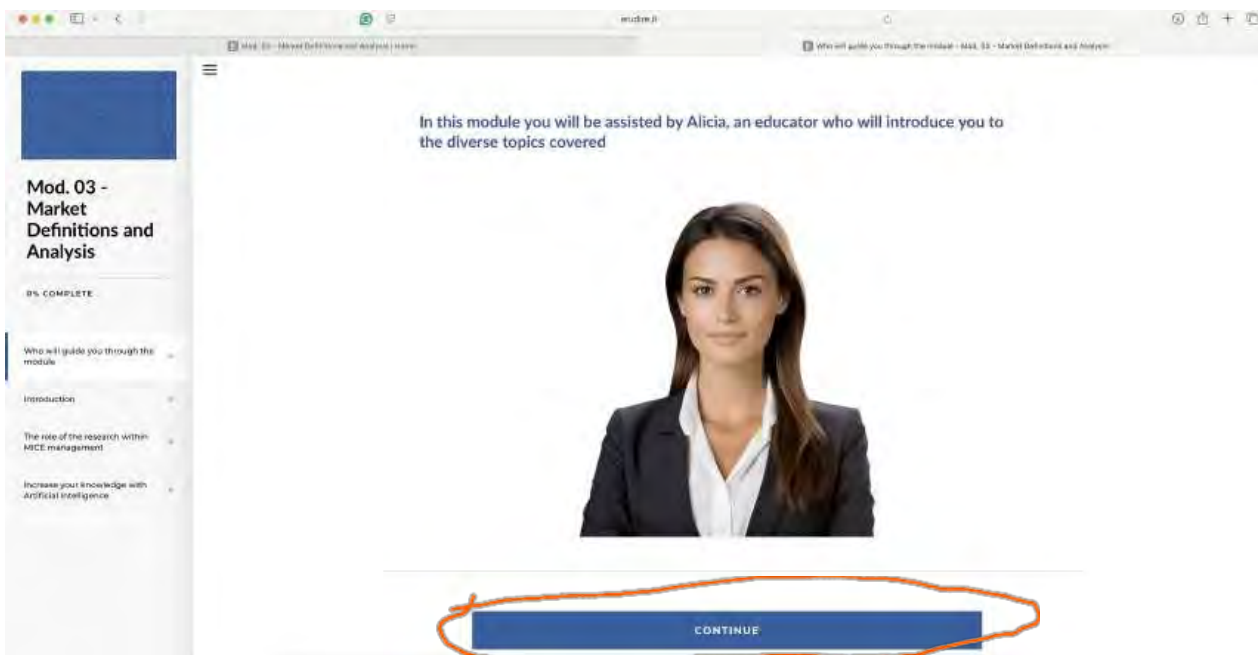
En la siguiente ventana, confirme nuevamente presionando "Iniciar curso".



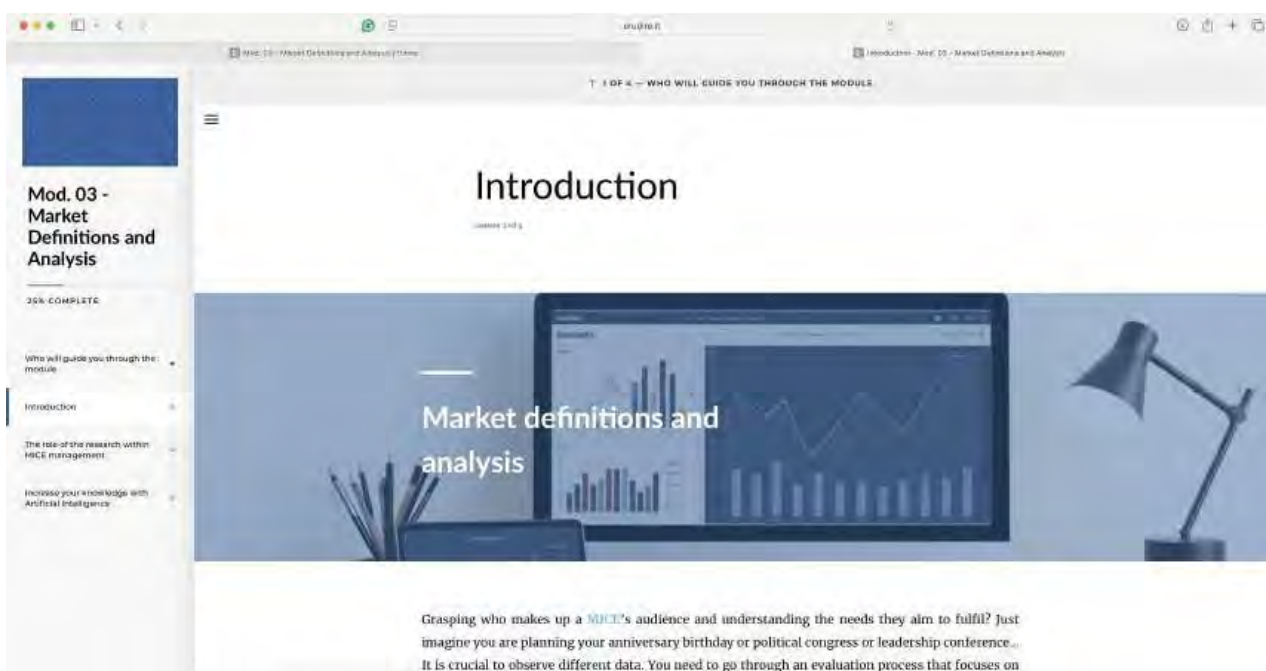
Aparecerá la nueva ventana y se iniciará el módulo seleccionado. El contenido y la gestión del contenido se pueden ejecutar mediante enlaces en la barra izquierda de la página, o leyendo atentamente desde el principio de la página y desplazándose hasta la parte inferior (se proporciona el botón 'Continuar'). Este enfoque garantiza que el proceso de estudio sea secuencial y consistente.



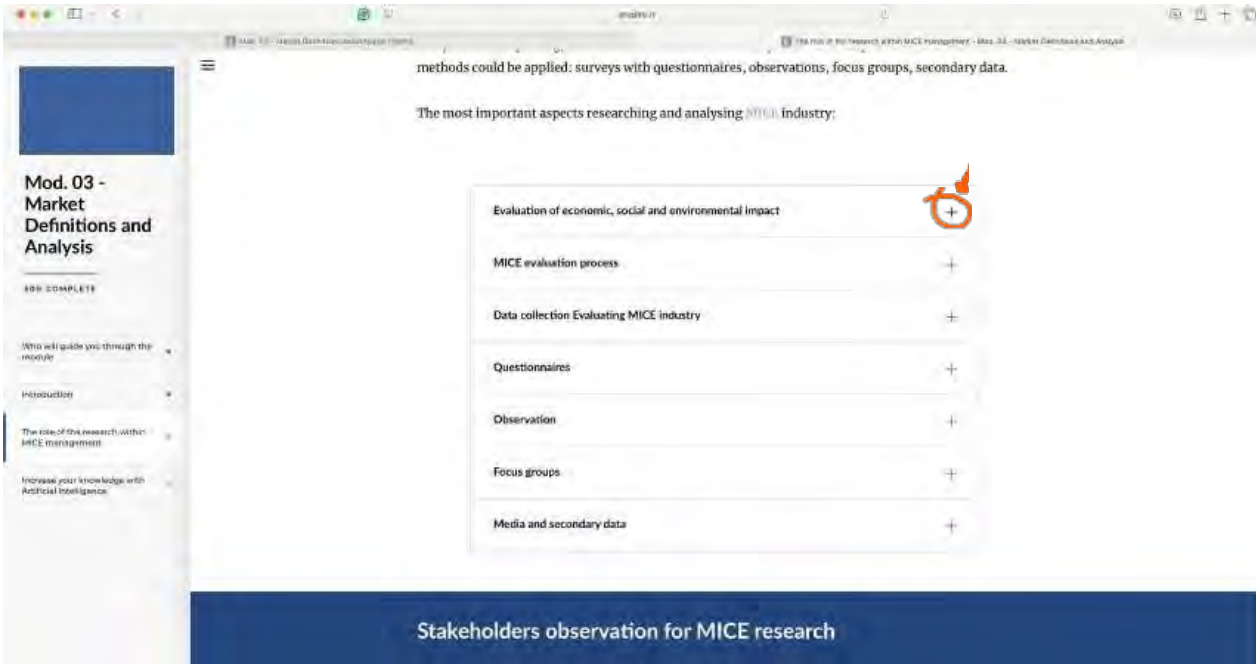
El módulo cuenta con la ayuda de un avatar que proporcionará información e instrucciones más profundas sobre el trabajo en el módulo.



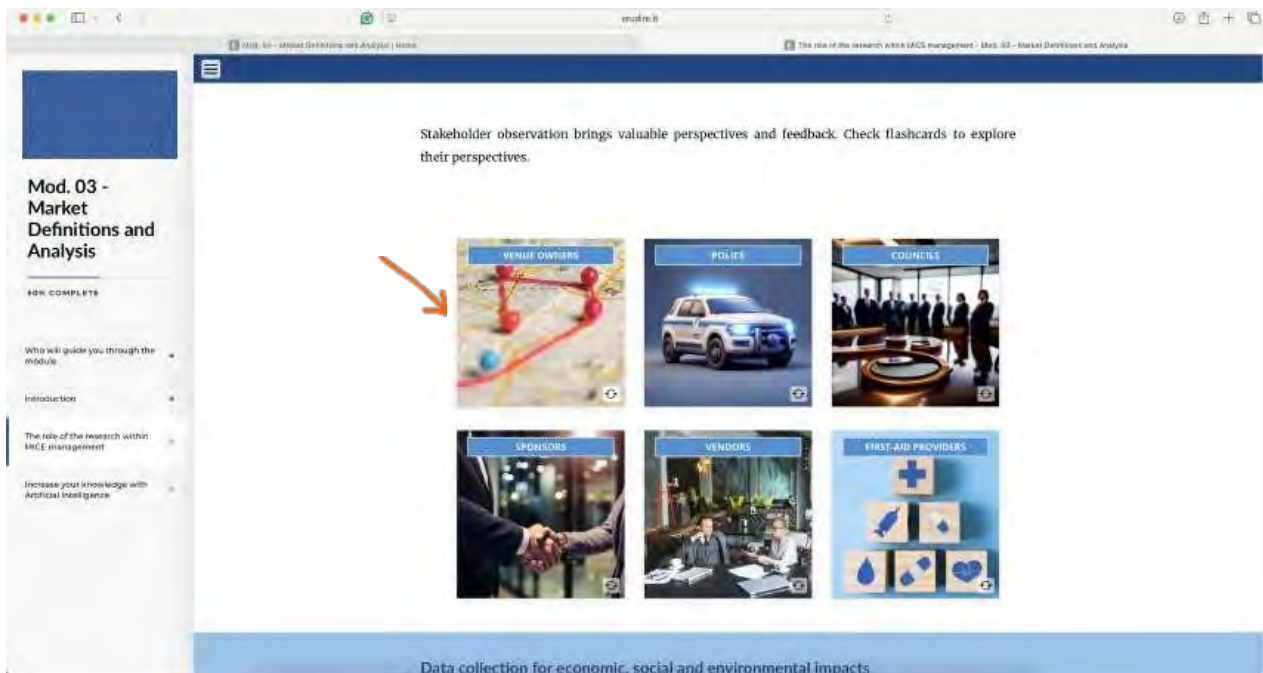
La mejor manera de aprender es seguir cada modulo paso a paso, desde la introduccion a traves de todos los materiales y tareas hasta el final.

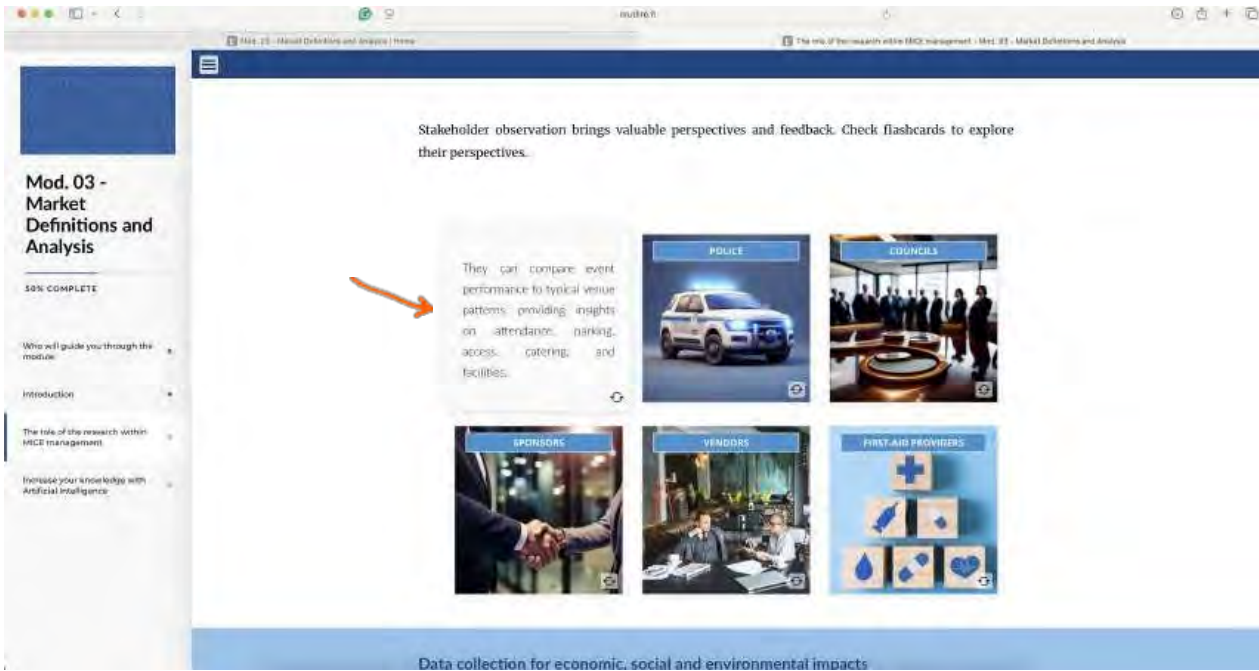


Toda la información proporcionada se organiza secuencialmente, y se puede leer información adicional ampliando la información de acuerdo con los temas divididos.

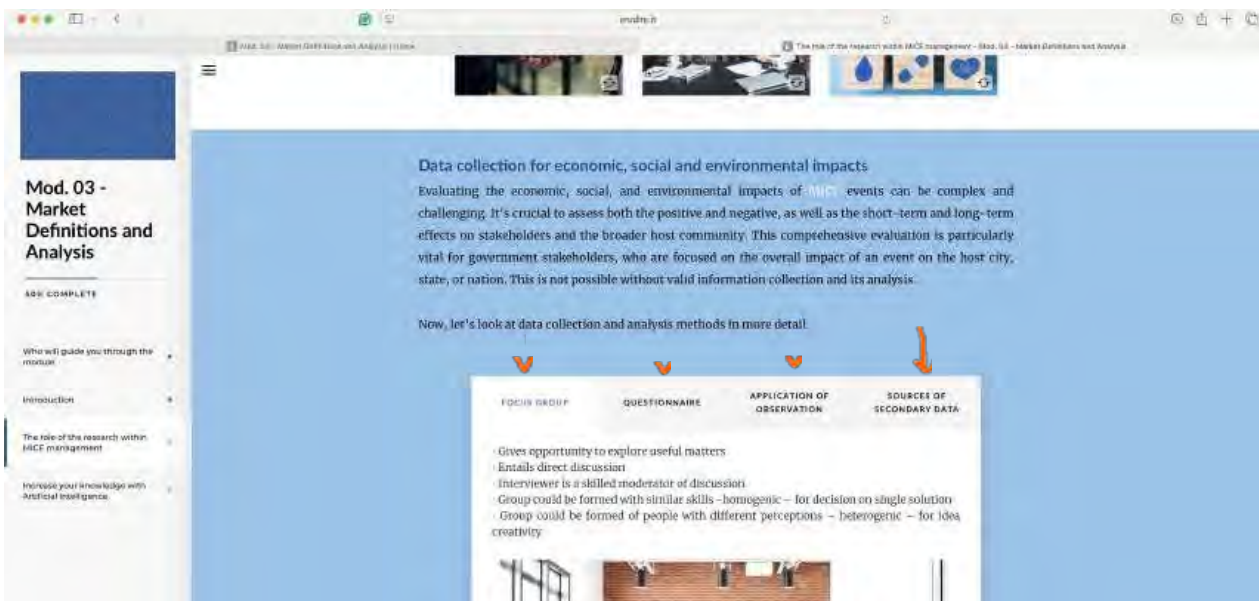


Parte de la información está oculta debajo de fotos o imágenes. Para leerlo, simplemente presione sobre cada una de las fotos / imágenes.

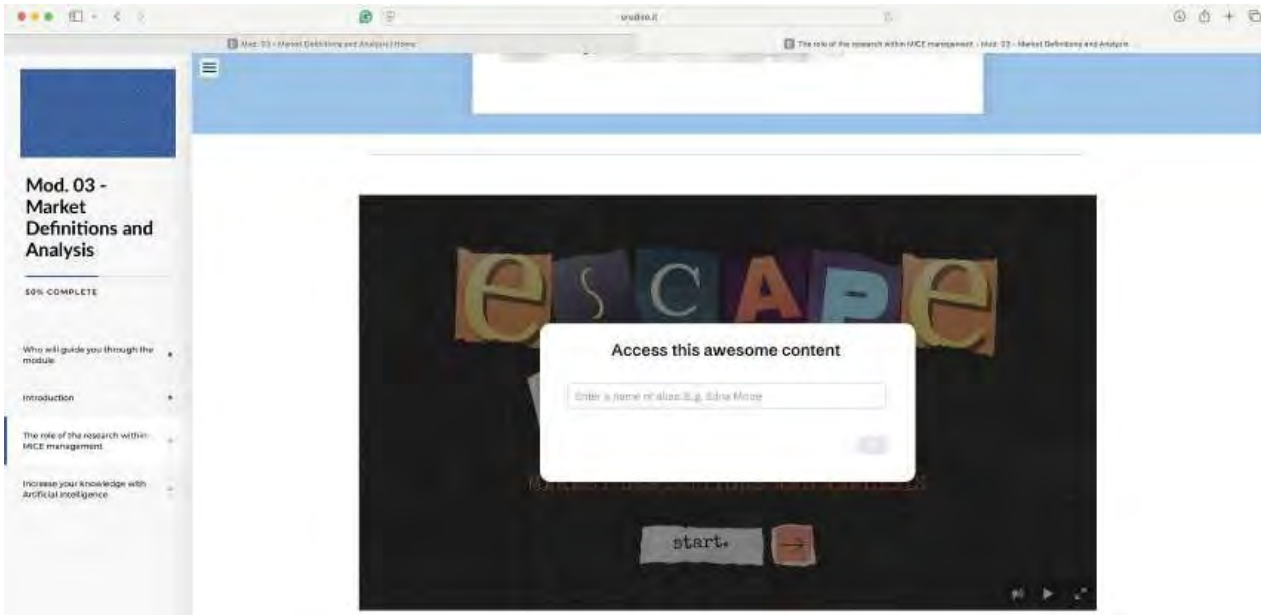




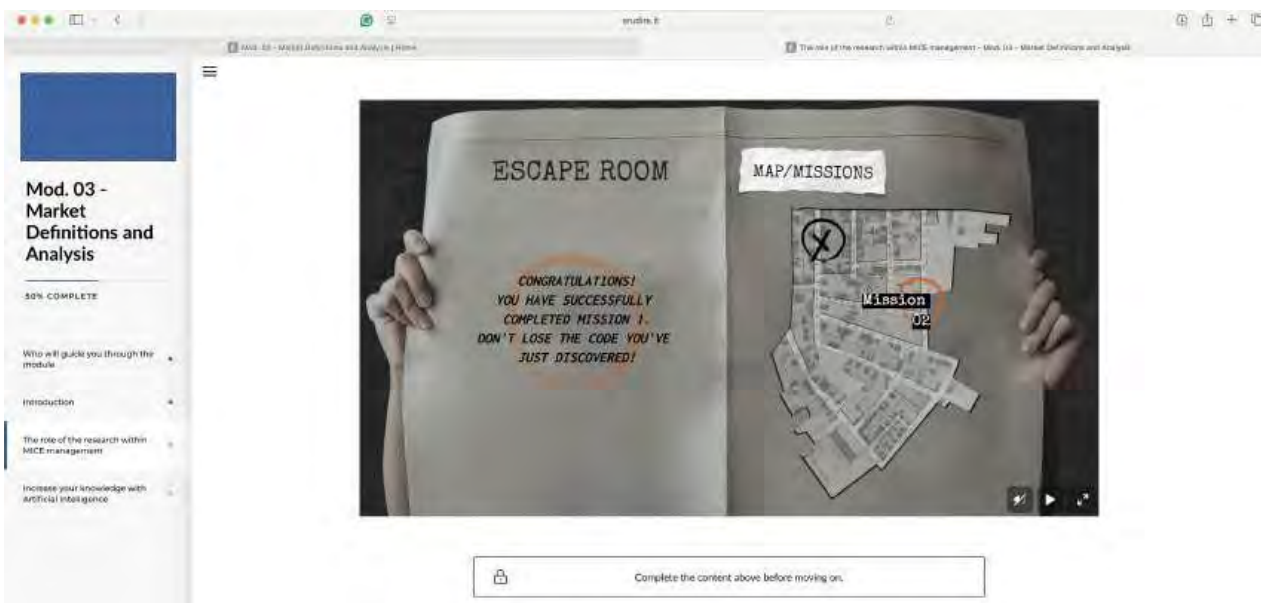
Parte de la información se proporciona en las pestañas ocultas. Por lo tanto, presione en cada pestaña separada para leer el material proporcionado.



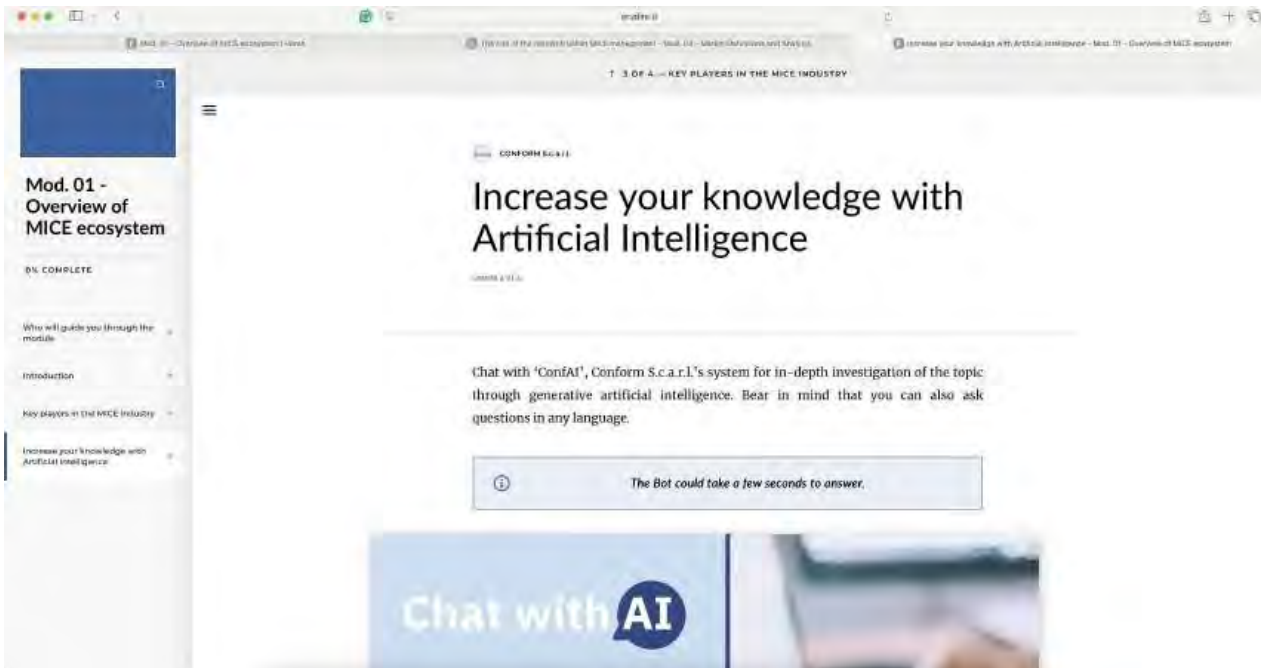
Después de aprender todo el material, los conocimientos se pondrán a prueba jugando un juego de escape room. El alumno debe ingresar su nombre real e iniciar el juego.



Al resolver la misión en la sala de escape, el alumno debe seguir cuidadosamente las instrucciones proporcionadas por el sistema.



Los alumnos podrían aumentar sus conocimientos chateando con inteligencia artificial.



Presiona el botón 'Inicio' y chatea con IA.



El chat de IA puede proporcionar información más profunda sobre diferentes temas. Haga clic en el botón 'Haga clic aquí para ingresar al chat' e inicie su conversación.



El material del módulo se carga en su idioma original: están disponibles en inglés, italiano, español, esloveno y lituano. El idioma de cada recurso se puede elegir al comienzo del curso, al seleccionar el grupo para el aprendizaje.

## 7. Sistema de evaluación

El sistema de evaluación propuesto en el manual didáctico de MICE.N.E. juega un papel crucial para garantizar la eficacia, coherencia y adaptabilidad del proceso de aprendizaje. A diferencia de las evaluaciones académicas tradicionales, que tienden a centrarse principalmente en la retención de contenido teórico, el marco de evaluación MICE.N.E. está orientado a las competencias y alineado con los estándares de desempeño del mundo real. Su objetivo principal es fomentar el aprendizaje profundo, apoyar el desarrollo de habilidades duras y blandas, y promover la reflexión crítica y el crecimiento personal.

Al incorporar la evaluación en cada fase del viaje de aprendizaje, el sistema no solo mide el progreso académico de los estudiantes, sino que también fomenta la responsabilidad, la iniciativa y la mejora continua. En este marco, la evaluación es tanto formativa como sumativa. Apoya el proceso de aprendizaje (a través de la retroalimentación y el entrenamiento) y verifica el logro de los resultados (a través de evaluaciones finales y entregables).

La estrategia de evaluación considera la naturaleza multifacética del plan de estudios MICE.N.E., que integra instrucción teórica, capacitación práctica, trabajo en equipo, interacciones de coaching y compromiso profesional. Por lo tanto, combina métodos cuantitativos y cualitativos y se basa en herramientas diversificadas adaptadas a diferentes tipos de experiencias de aprendizaje.

## 7.1 Sistema de clasificación

Para alinearse con los estándares educativos internacionales y facilitar la comparabilidad global de los estudiantes, el proyecto MICE.N.E. recomienda un sistema internacional de calificación con letras para evaluar el desempeño de los estudiantes. Este sistema garantiza la coherencia con marcos ampliamente reconocidos como el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS). A continuación se muestra el sistema de calificación:

Rango de porcentaje	Equivalente ECTS	Descriptor*
90–100%	EXCELENTE (A)	Rendimiento excepcional, demostrando dominio de conceptos, pensamiento crítico y aplicación práctica excepcional.
80–89%	MUY BUENO (B)	Fuerte desempeño con errores menores, mostrando comprensión avanzada y aplicación efectiva de habilidades.
SATISFACTORIO +50–79%	(D)	Rendimiento adecuado, cumplimiento DE requisitos mínimos pero sin consistencia o profundidad.
Por debajo del 50% (F)	FALLA	Rendimiento insuficiente; No cumplir con los resultados del aprendizaje. Requiere corrección o repetición del módulo.

(\*) Cada institución adaptará el sistema de clasificación recomendado anteriormente a su sistema nacional

En ciertos contextos académicos, los estudiantes que demuestran un desempeño excepcional, innovación y potencial de liderazgo también pueden recibir una distinción especial (por ejemplo, cum laude, con honores), particularmente si su calificación final es del 95% o más.

Si bien esta estructura ofrece una referencia general, se alienta a cada institución participante a adaptarla de acuerdo con las regulaciones nacionales, los sistemas de créditos (como el ECTS) y las escalas de calificación internas. No obstante, el principio esencial sigue siendo que la evaluación debe reflejar tanto la profundidad del aprendizaje como la amplitud de la aplicación.

## 7.2 Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación están diseñados específicamente para reflejar los principios pedagógicos básicos del enfoque MICE.N.E. Estos criterios están alineados con el desarrollo de competencias, tanto basadas en el conocimiento como en las habilidades, y se distribuyen en varias dimensiones de la involucración del estudiante. Esto garantiza una visión holística del desempeño de los estudiantes que incluye resultados de aprendizaje cognitivos, conductuales y afectivos.

Este es el marco de evaluación recomendado:

- Desempeño en proyectos con la industria (30%) - Este criterio evalúa la capacidad del estudiante para aplicar conceptos teóricos a proyectos industriales reales o simulados. Los evaluadores examinan la relevancia y la calidad de las soluciones proporcionadas, la profundidad del análisis, el uso de estándares de la industria y la capacidad de responder a escenarios complejos y dinámicos. Se hace especial hincapié en la innovación, la viabilidad práctica y el pensamiento estratégico.
- Trabajo en equipo y colaboración (20%) - Dada la importancia del trabajo en grupo en el sector MICE, los estudiantes son evaluados por su contribución a los esfuerzos en equipo, la capacidad para comunicarse y negociar, la capacidad para resolver conflictos y el compromiso general con los procesos grupales. Las evaluaciones entre pares pueden utilizarse para complementar las evaluaciones de los instructores, promoviendo así la transparencia y la responsabilidad compartida.
- Aprendizaje reflexivo y autoevaluación (15%) - Se promueve que los estudiantes mantengan diarios, portafolios o diarios digitales que documenten su progreso de aprendizaje, desafíos y desarrollo personal. Estas herramientas reflexivas se evalúan en función de la capacidad del estudiante para comprometerse críticamente con sus propias experiencias, identificar áreas de

crecimiento e integrar la retroalimentación de manera constructiva.

- Comentarios de entrenamiento (15%) - La calidad de la participación de los estudiantes durante las sesiones de coaching también se considera en la evaluación. Esto incluye su receptividad a la retroalimentación, la voluntad de participar en el autodescubrimiento y la capacidad de actuar sobre las sugerencias del desarrollo. Los estudiantes que muestran un progreso constante y apertura a la transformación generalmente obtiene buenos resultados en esta dimensión.
- Compromiso y participación profesional (10%) - La participación activa en talleres, seminarios y eventos de networking de la industria es esencial para desarrollar habilidades relevantes para el sector. Este criterio evalúa el entusiasmo, la puntualidad, la contribución a las discusiones y la capacidad del estudiante para interactuar de manera significativa con profesionales de la industria y profesores invitados.
- Presentación final y evaluación (10%) - Al final de cada módulo o proyecto, los estudiantes deben realizar una presentación formal o presentar un informe completo que resuma sus hallazgos, estrategias y resultados de aprendizaje. Esta evaluación se centra en la claridad, la organización, la persuasión y la capacidad de responder a preguntas y comentarios.

Esta estructura garantiza que la evaluación no se limite a pruebas o exámenes aislados, sino que capture el viaje de aprendizaje completo, en línea con los principios de la educación experiencial y el desarrollo holístico de competencias.

Es importante tener en cuenta que estos criterios están destinados a ser adaptables. Los instructores y las instituciones pueden reequilibrar los porcentajes o incorporar medidas adicionales (como puntajes de revisión por pares, observaciones del instructor o insignias digitales) según el contexto de enseñanza y los objetivos de aprendizaje específicos de cada módulo.

Además, el proceso de evaluación en sí mismo está diseñado para ser una herramienta de aprendizaje, no solo un mecanismo de juicio. Los estudiantes reciben comentarios en múltiples puntos de contacto a lo largo del curso, lo que permite ajustes en tiempo real y un compromiso más profundo. En muchos casos, los ciclos de retroalimentación formativa están integrados en las sesiones de coaching, lo que brinda a los estudiantes la oportunidad de reflexionar y mejorar antes de las evaluaciones finales.

### 7.3 Recomendaciones para las instituciones de educación superior (IES)

La implementación exitosa del plan de estudios MICE.N.E. se basa no solo en la dedicación de los educadores individuales, sino también en el compromiso más amplio de las instituciones de educación superior para fomentar la innovación, la colaboración y la relevancia en sus ofertas

académicas. A la luz de esto, las siguientes recomendaciones tienen como objetivo guiar a las IES en la integración efectiva del enfoque MICE.N.E. en sus modelos de enseñanza, estructuras institucionales y estrategias de participación de las partes interesadas.

### *1. Compromiso institucional con la innovación curricular.*

Se alienta a las instituciones de educación superior a tratar el programa MICE.N.E. no como una iniciativa única, sino como una palanca estratégica para la modernización curricular. La integración de sus módulos de aprendizaje, enfoques pedagógicos y herramientas de evaluación en los programas de estudio oficiales (como licenciaturas y másteres en turismo, gestión de eventos o de negocios) puede ampliar la oferta académica de la institución y alinearla con las demandas emergentes del mercado laboral.

Para apoyar esto, las IES deben asignar recursos institucionales a la reforma curricular, la capacitación docente y las actualizaciones tecnológicas. Las juntas académicas y los comités de garantía de calidad deben participar desde las primeras etapas para garantizar que la filosofía MICE.N.E. esté integrada en el diseño del programa, los resultados del aprendizaje y los marcos de acreditación.

### *2. Incorporación del aprendizaje basado en el trabajo en la cultura institucional*

MICE.N.E. pone un fuerte énfasis en el aprendizaje basado en el trabajo (WBL) como pilar del desarrollo de los estudiantes. Por lo tanto, se sugiere a las IES a ir más allá de los modelos tradicionales de prácticas profesionales y adoptar enfoques más estructurados, reflexivos y basados en competencias para el PBL. Esto incluye crear asociaciones formales con actores de la industria, diseñando desafíos de proyectos conjuntos y facilitando el aprendizaje en tiempo real en contextos profesionales.

Las políticas institucionales deben apoyar el reconocimiento de las experiencias de WBL como componentes de los programas académicos que otorgan créditos, con criterios claros para la evaluación y la retroalimentación. Además, se deben activar oficinas dedicadas a los servicios profesionales y las relaciones de negocio para coordinar las colocaciones, emparejar a los estudiantes con proyectos relevantes y monitorear su viaje de aprendizaje.

### *3. Fomento del coaching de equipos transformacional en la práctica académica*

El Coaching de Equipos Transformacionales (TTC) representa una innovación pedagógica que requiere un cambio en la mentalidad del claustro y el comportamiento docente. Se aconseja a las IES que ofrezcan iniciativas de desarrollo de capacidades para los educadores, incluidos talleres,

aprendizaje entre pares y certificaciones de coaching, para garantizar la integración efectiva de las metodologías de coaching en la impartición de cursos.

TTC debe entenderse no solo como una mejora de las habilidades blandas, sino como un catalizador para el aprendizaje profundo, el empoderamiento de los estudiantes y la educación inclusiva. Las instituciones pueden beneficiarse de la creación de comunidades de aprendizaje de profesores en torno a TTC para intercambiar las mejores prácticas, apoyarse mutuamente en el desarrollo e integrar la cultura de coaching en todos los departamentos.

#### *4. Fortalecimiento de la colaboración de la industria y la participación del ecosistema*

MICE.N.E. refuerza la idea de que la educación superior debe operar dentro de un ecosistema más amplio de partes interesadas. Se sugiere a las IES que construyan alianzas a largo plazo con empresas, organizaciones de gestión de destinos, asociaciones de eventos y formuladores de políticas. Estas asociaciones pueden contribuir al co-diseño del plan de estudios, iniciativas de investigación conjuntas, conferencias invitadas, programas de tutoría y actividades de transferencia de conocimientos.

Las instituciones también pueden crear juntas asesoras compuestas por partes interesadas externas que brindan comentarios sobre la relevancia del programa y la empleabilidad de los graduados. Cuanto más integrado esté el plan de estudios MICE en los ecosistemas locales e internacionales, más resiliente y orientada al futuro se vuelve la institución.

#### *5. Apoyar la digitalización y la sostenibilidad como temas transversales*

En línea con MICE. N.E., las IES deben defender las transiciones digital y ecológica dentro de sus modelos educativos. Esto incluye invertir en infraestructura digital, herramientas de colaboración virtual y plataformas de aprendizaje electrónico, así como desarrollar políticas de sostenibilidad que den forma tanto a las operaciones del campus como al contenido curricular.

Se debe apoyar a los profesores para que integren temas digitales y ambientales en las prácticas docentes, a través del desarrollo profesional, el acceso a estudios de casos y materiales de aprendizaje colaborativo. Estas inversiones no solo mejoran la calidad de la educación MICE, sino que también contribuyen al impacto social y al perfil de innovación de la institución.

#### *6. Promoción de la internacionalización y la movilidad híbrida*

La naturaleza transnacional del proyecto MICE.N.E. demuestra el valor de la cooperación internacional en la educación superior. Se aconseja a las instituciones que aprovechen los programas de movilidad de la UE (por ejemplo, Erasmus+, programas intensivos combinados) y los formatos de

intercambio digital para ofrecer a los estudiantes y al personal acceso a diversas perspectivas culturales, prácticas de la industria y experiencias de colaboración.

Al incorporar esquemas de movilidad híbrida en el plan de estudios MICE, las IES pueden promover la competencia intercultural, la ciudadanía global y la creación de redes estratégicas entre estudiantes y educadores por igual.

En resumen, las instituciones de educación superior desempeñan un papel fundamental para garantizar la continuidad, la escalabilidad y el impacto a largo plazo del proyecto MICE.N.E. Al alinear las estrategias institucionales con las dimensiones pedagógicas, tecnológicas y sociales del programa, las universidades y facultades pueden transformar la educación MICE en un motor de innovación, inclusión y sostenibilidad para el sector y más allá.

## 8. Ejemplos prácticos

Esta sección proporciona tres estudios de casos prácticos diseñados para ayudar a los educadores a implementar de manera efectiva el Manual de enseñanza MICE.N.E. en sus aulas. Cada ejemplo integra metodologías de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y Coaching de Equipos Transformacionales (TTC), demostrando cómo el conocimiento teórico se puede traducir en competencias del mundo real.

Estos escenarios sirven como plantillas adaptables para los educadores, ofreciendo:

- **Actividades estructuradas** que se alinean con los módulos clave de MICE.N.E.
- **Objetivos de aprendizaje** claros y resultados medibles.
- **Marcos de evaluación** que equilibran la relevancia de la industria con el rigor académico.
- **Técnicas de coaching y reflexión** para fomentar el crecimiento personal y profesional.

Estos escenarios ilustran tres modelos de implementación: integración total del marco MICE.N.E., adopción parcial de módulos temáticos y uso complementario de módulos individuales. Cada ejemplo incluye objetivos de aprendizaje personalizados, selecciones de módulos y sistemas de evaluación, lo que garantiza la flexibilidad para que los educadores adapten el manual a las necesidades institucionales. Al combinar WBL, TTC y actividades basadas en competencias, estos modelos preparan a los estudiantes para destacar en un sector MICE en constante evolución.

### 8.1 Ejemplo 1: Uso complementario de un solo módulo

#### Descripción:

Un taller intensivo de corta duración que complementa un curso general de gestión MICE o turística

con el Módulo 12 (Emprendimiento e Innovación). Los estudiantes aplican los marcos de crisis de MICE.N.E. a escenarios del mundo real, centrándose en la resolución adaptativa de problemas y la resiliencia del equipo sin revisar el plan de estudios original del curso.

### Objetivos de aprendizaje:

- Aplicar marcos de evaluación de riesgos a escenarios de eventos del mundo real.
- Mejorar el trabajo en equipo y la resolución adaptativa de problemas bajo presión.

### Módulo utilizado:

- Módulo 12: Emprendimiento e Innovación (adaptado a contextos de crisis).

### Actividades de aprendizaje:

- Juego de roles: Simule la evacuación de un lugar durante un desastre natural.
- Estudios de caso: Analizar crisis de eventos históricos (por ejemplo, fallas tecnológicas en conferencias).

### Ejemplo de actividad de WBL:

- Desarrollo de manuales de crisis con una empresa de seguridad: Los estudiantes trabajan junto a profesionales de seguridad de eventos para:
  - Evaluación de riesgos: Identifique vulnerabilidades (p. ej., cuellos de botella en el control de multitudes, tiempos de respuesta a emergencias médicas).
  - Redacción de protocolos: Cree planes de respuesta paso a paso para escenarios como evacuaciones por clima severo o ataques cibernéticos a los sistemas de registro.
  - Pruebas de simulación: Valide los protocolos durante un simulacro de crisis en un lugar local.
- Entregable: Un manual de crisis respaldado por la empresa de seguridad, que incluye diagramas de flujo visuales y listas de contactos para los servicios de emergencia.

### Ejemplo de actividad TTC:

- Informes posteriores a la simulación: Los coaches utilizan preguntas guiadas para desentrañar la dinámica del equipo:
  - Resiliencia emocional: "¿Cómo afectó el estrés a su toma de decisiones durante la simulación de evacuación?"
  - Reflexión de liderazgo: "¿Una persona dominó las decisiones o se equilibró la colaboración?"
  - Aprendizaje adaptativo: "¿Qué harías de manera diferente en un escenario del mundo real?"

Entrenamiento entre pares: Los estudiantes se emparejan para compartir comentarios sobre estilos de comunicación y proponer estrategias para mejorar.

- Resultado: Una declaración revisada de filosofía de liderazgo personal, integrando lecciones del bootcamp.

## Sistema de evaluación:

- Pensamiento estratégico (20%): Efectividad de las estrategias de mitigación de crisis.
- Aprendizaje reflexivo (15%): Análisis escrito del desempeño personal.
- Presentación final (10%): Plan de crisis revisado basado en comentarios.

## 8.2 Ejemplo 2: Integración parcial de módulos

### MICE.N.E. Descripción:

Los educadores integran selectivamente los módulos MICE.N.E. (por ejemplo, sostenibilidad, tecnología) en un programa más amplio de gestión hotelera o MICE. Este enfoque mejora los programas de estudios existentes con competencias MICE específicas, como la planificación de eventos híbridos y la toma de decisiones éticas, al tiempo que mantiene el enfoque central del curso anfitrión.

### Objetivos de aprendizaje:

- Aplicar los principios de sostenibilidad y participación de las partes interesadas en la planificación de eventos.
- Desarrollar la alfabetización digital para la ejecución de eventos híbridos.
- Fortalecer la toma de decisiones éticas a través del coaching reflexivo.

### Módulos utilizados:

- Módulo 3: Definiciones y análisis de mercado.
- Módulo 13: Desarrollo tecnológico y oportunidades de negocio emergentes.
- Módulo 14: Desarrollo y ética de la sostenibilidad.

### Actividades de aprendizaje:

- Seminarios: Talleres sobre normas ISO 20121 (Módulo 14).
- Micro Pills: Videos cortos sobre herramientas de IA para el análisis de audiencias (Módulo 13).
- Trabajo de campo: Visitas a lugares con certificación ecológica para estudiar prácticas sostenibles.

### Ejemplo de actividad de WBL:

- Auditoría de sostenibilidad para un festival local: Los estudiantes colaboran con un festival de música regional para:
  - Recopilación de datos: Mida el consumo de energía, la generación de residuos y las emisiones del transporte de los asistentes.
  - Talleres para las partes interesadas: Entreviste a proveedores y patrocinadores para alinear los objetivos de sostenibilidad (por ejemplo, reducir los plásticos de un solo uso).
  - Plan de acción: Proponer una transición gradual a la certificación ISO 20121,

incluido el análisis de costo-beneficio para etapas alimentadas por energía solar o señalización reutilizable.

- Entregable: Una hoja de ruta de sostenibilidad presentada a los organizadores del festival, con iniciativas priorizadas a corto y largo plazo.

### Ejemplo de actividad TTC:

- Círculos de dilemas éticos: Los entrenadores guían a los estudiantes a través de escenarios como:
  - Compensaciones entre presupuesto y sostenibilidad: "¿Deberíamos priorizar un material no reciclable más barato o una opción ecológica más costosa?"
  - Conflictos con las partes interesadas: Negociaciones de juego de roles entre un patrocinador que exige obsequios de plástico de marca y defensores de la sostenibilidad.
- Retroalimentación de los compañeros: Los estudiantes critican las soluciones de los demás utilizando rúbricas centradas en la empatía, la creatividad y la viabilidad.
- Resultado: Un ensayo reflexivo que analiza cómo las decisiones éticas afectan el éxito de los eventos a largo plazo y la confianza de la comunidad.

### Sistema de valoración:

- Rendimiento de proyectos de la industria (30%): Practicidad de las recomendaciones de sostenibilidad.
- Compromiso profesional (10%): Participación en reuniones de partes interesadas.
- Feedback de coaching (15%): Ideas de diálogos reflexivos.

## 8.3 Ejemplo 3: Integración completa de los recursos de MICE.N.E.

### Descripción:

Un programa integral en el que los educadores adoptan todo el plan de estudios MICE.N.E. para estructurar un curso dedicado a la gestión MICE. Los estudiantes participan en los 16 módulos, desde el análisis fundamental de la industria hasta la gestión avanzada de comentarios, lo que garantiza el dominio de las competencias técnicas y transformadoras. La sostenibilidad, la innovación digital y el coaching de equipos están integrados en todas partes.

### Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar competencias integrales en la gestión MICE, desde la planificación estratégica hasta la evaluación posterior al evento.
- Integrar la sostenibilidad, las herramientas digitales y el coaching transformacional en todas las fases de aprendizaje.
- Preparar a los estudiantes para roles de liderazgo a través de proyectos alineados con la industria y

práctica reflexiva.

### Módulos utilizados:

- Los 16 módulos MICE.N.E.

### Actividades de aprendizaje:

- Clases teórico-prácticas: Conferencias interactivas sobre planificación de eventos híbridos (Módulo 13).
- Proyectos grupales: Diseñar una conferencia internacional de varios días, incorporando protocolos de sostenibilidad (Módulo 14) y marketing digital (Módulo 8).

### Ejemplo de actividad de WBL:

- Ejecución de eventos híbridos en vivo: los estudiantes se asocian con un centro de convenciones para planificar y ejecutar una conferencia híbrida. Las tareas incluyen:
  - Coordinación del lugar: Colaborar con los administradores del lugar para diseñar diseños híbridos (por ejemplo, integrar configuraciones de transmisión virtual con logística en persona).
  - Negociaciones con proveedores: Asegurar proveedores ecológicos (por ejemplo, catering sin residuos, proveedores de AV neutros en carbono) como parte del enfoque de sostenibilidad del Módulo 14.
  - Análisis posterior al evento: realizar encuestas a los asistentes y analizar las métricas de participación (por ejemplo, tasas de participación virtual frente a presencial) para perfeccionar las estrategias futuras.
- Resultado: Los estudiantes entregan un informe del evento finalizado, que incluye el cumplimiento del presupuesto, los comentarios de las partes interesadas y las lecciones aprendidas.

### Ejemplo de actividad TTC:

- Informes estructurados después de cada fase del proyecto, utilizando el modelo GROW para evaluar la toma de decisiones y la resiliencia emocional.
  - Establecimiento de metas: Los estudiantes establecen objetivos (p. ej., "Mejorar la participación de los asistentes híbridos en un 20%").
  - Verificación de la realidad: los equipos analizan los desafíos (por ejemplo, "Los retrasos técnicos interrumpieron las sesiones virtuales de preguntas y respuestas").
  - Exploración de opciones: Lluvia de ideas sobre soluciones (por ejemplo, pregrabación de discursos de apertura como respaldo).
  - Voluntad de actuar: Comprométete con pasos prácticos para mejorar.
- Diarios reflexivos: Los estudiantes documentan las respuestas emocionales a escenarios de

alta presión (por ejemplo, manejar las expectativas del cliente) e identifican áreas de crecimiento personal.

### Sistema de evaluación:

- Rendimiento del proyecto de la industria (30%): Calidad de la ejecución del evento y comentarios de los clientes.
- Trabajo en equipo (20%): Evaluaciones por pares sobre la colaboración durante las pasantías.
- Aprendizaje reflexivo (15%): Diarios que documentan lecciones de WBL y TTC.
- Presentación final (10%): Informe completo sobre el ciclo de vida del evento de extremo a extremo.

## 9. Conclusión y perspectivas futuras

El proyecto MICE.N.E. marca una evolución significativa en la forma en que se aborda la educación para el sector de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones. Presenta un marco pedagógico y estructural que está profundamente arraigado en la aplicación en el mundo real, la transformación personal y la previsión estratégica. En el centro de esta iniciativa se encuentra la ambición de preparar a los estudiantes no solo para acceder a la industria MICE, sino también para dar forma a su futuro, con competencias basadas en la sostenibilidad, la fluidez digital y el liderazgo colaborativo.

Una contribución clave del proyecto ha sido la integración exitosa de la teoría y la práctica. El énfasis del plan de estudios en el aprendizaje basado en el trabajo y las metodologías de coaching cierran la brecha entre el conocimiento académico y las necesidades de la industria. Los estudiantes no son tratados como receptores pasivos de información, sino como participantes activos en su propio desarrollo profesional. A través de proyectos del mundo real, aprendizaje reflexivo y tutoría continua, los alumnos desarrollan una comprensión profunda del ecosistema MICE y cultivan la confianza y la flexibilidad necesarias para prosperar en entornos complejos e inciertos.

Una de las ideas más poderosas obtenidas a través de la experiencia MICE.N.E. es el impacto transformador del desarrollo holístico de competencias. En lugar de centrarse estrechamente en las habilidades técnicas, el programa fomenta una experiencia de aprendizaje multidimensional donde el rigor intelectual, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y el juicio ético juegan un papel vital. El plan de estudios alienta a los estudiantes a pensar estratégicamente, actuar de manera responsable y comprometerse con empatía con diversas partes interesadas. Estas cualidades son esenciales no solo para los profesionales de eventos, sino también para los líderes de cualquier sector que se enfrenten a cambios rápidos y a la globalización.

Al diseñar este marco, el proyecto también ha reafirmado la centralidad de la digitalización y la sostenibilidad para el futuro de MICE. Estos no son temas periféricos, sino cambios fundamentales que están redefiniendo cómo se conceptualizan, prestan y evalúan los eventos. Al incorporar

herramientas digitales y conciencia ambiental en cada módulo, el plan de estudios garantiza que los alumnos no solo puedan responder a estas tendencias, sino también contribuir activamente a la innovación en el sector. Los estudiantes se vuelven expertos en el uso de IA para la planificación de eventos, la medición de la huella de carbono, la planificación de experiencias híbridas y la participación del público a través de plataformas digitales, todo mientras mantienen una sólida brújula ética.

Igualmente importante ha sido la naturaleza colaborativa del proceso de desarrollo curricular. El éxito del proyecto se debe en gran medida a la participación significativa de instituciones académicas, socios de la industria y organizaciones internacionales. Su experiencia combinada ha asegurado que el contenido sea relevante, adaptable y con visión de futuro. Este modelo de co-diseño es un poderoso ejemplo de cómo la educación puede evolucionar cuando se rompen los silos y se adopta la propiedad compartida.

A medida que miramos hacia el futuro, es probable que varias tendencias influyan en la evolución de la educación MICE. El continuo aumento de los formatos de eventos híbridos y "phygital" requerirá graduados que se sientan cómodos navegando entre espacios físicos y virtuales. La inteligencia artificial exigirá nuevos niveles de alfabetización de datos y agudeza en la toma de decisiones, mientras que el cambio hacia modelos de eventos regenerativos y circulares requerirá una comprensión más profunda de los sistemas ecológicos y la creación de valor social. Además, la creciente importancia de la competencia intercultural, el liderazgo ético y la ciudadanía global sugiere que los profesionales MICE deben estar preparados para operar en contextos inclusivos, interconectados y en rápida evolución. La educación debe estar a la altura de este desafío volviéndose más interdisciplinaria, centrada en el alumno y orientada a un propósito.

Para garantizar la sostenibilidad y el impacto del modelo MICE.N.E., la siguiente fase de implementación debe centrarse en el anclaje institucional y la participación del ecosistema. Las universidades deben integrar los módulos en sus programas de grado, actualizar las políticas internas para apoyar el aprendizaje basado en el trabajo y proporcionar desarrollo profesional para los educadores en coaching y técnicas experienciales. Al mismo tiempo, se deben profundizar y ampliar las asociaciones con empresas MICE, asociaciones industriales, agencias públicas y organizaciones comunitarias. Esto no solo mejorará la calidad del aprendizaje, sino que también fortalecerá los lazos entre la educación superior y el desarrollo económico.

Un importante paso adelante será la creación de una plataforma digital para alojar el plan de estudios, compartir las mejores prácticas y facilitar la colaboración transfronteriza. Esta plataforma podría convertirse en la piedra angular de una red europea, o incluso mundial, de educadores y profesionales comprometidos con la innovación en el aprendizaje MICE. El monitoreo continuo, la evaluación de

impacto y la narración de historias (*storytelling*) también serán esenciales para mantener el plan de estudios vivo, inclusivo y basado en la evidencia. Paralelamente, los esfuerzos de difusión estratégica deben dirigirse a los responsables políticos, los organismos de acreditación y las agencias de financiación, con el objetivo de asegurar el reconocimiento, el apoyo y la adopción sistémica.

En conclusión, MICE.N.E. no ofrece una solución estática sino un marco vivo para la transformación educativa. Reimagina la capacitación MICE como un proceso dinámico, integrado y éticamente fundamentado, que cultiva no solo profesionales capaces, sino también líderes reflexivos y responsables. Al hacerlo, desafía a las instituciones, educadores y estudiantes por igual a abrazar un futuro donde la educación sea experiencial, global y profundamente humana. El legado de este proyecto se medirá no solo por la cantidad de graduados que produce, sino también por los valores, conocimientos e innovaciones que ofrezcan al mundo.

## Bibliografía

- Argyris, C. y Schön, D. A. (1996). *Aprendizaje organizacional II: Teoría, método y práctica*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Biggs, J. y Tang, C. (2011). *Enseñanza para un aprendizaje de calidad en la universidad* (4ª ed.). Maidenhead: Educación McGraw-Hill.
- Boud, D., Keogh, R. y Walker, D. (1985). *Reflexión: Convertir la experiencia en aprendizaje*. Londres: Kogan Page.
- Brookfield, S. D. (2017). *Convertirse en un maestro críticamente reflexivo* (2ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Clutterbuck, D. (2014). *Entrenar al equipo en el trabajo*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Cox, E., Bachkirova, T. y Clutterbuck, D. (2018). *El manual completo de coaching* (3ª ed.). Londres: Publicaciones Sage.
- de Grip, A. y Sauermann, J. (2013). El efecto de la capacitación en la productividad: la transferencia de capacitación en el trabajo. *La Revista Escandinava de Economía*, 114(3), 886–906. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2012.01782.x>
- Dewey, J. (1938). *Experiencia y formación*. Nueva York, NY: Macmillan.
- Comisión Europea. (2020). *Plan de acción de educación digital 2021-2027: Restablecer la educación y la formación para la era digital*. Bruselas: Unión Europea.
- Gallwey, W. T. (2000). *El juego interno del trabajo: enfoque, aprendizaje, placer y movilidad en el lugar de trabajo*. Nueva York, NY: Random House.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional: por qué puede importar más que el coeficiente intelectual* (10th Anniversary Ed.).

Nueva York, NY: Libros Bantam.

Klar, H. W., Huggins, K. S., Andreoli, P. M. y Buskey, F. C. (2020). Desarrollar líderes escolares rurales a través del coaching de liderazgo: un enfoque transformador. *Liderazgo y política en las escuelas*, 19(4), 539-559.

Kolb, D. A. (1984). *Aprendizaje experiencial: La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Acantilados de Englewood, Nueva Jersey: Prentice Hall.

Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Aprendizaje situado: Participación periférica legítima*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Lewin, K. (1951). *Teoría de campos en ciencias sociales: artículos teóricos seleccionados*. Nueva York, NY: Harper & Row.

Maldonado, M., Sánchez, T., & Mendoza, G. (2015). 5. Coaching, equipos de trabajo y aprendizaje en organizaciones universitarias. *Educare*, 18(2), 92-110.

Luna, J. A. (2004). *Un manual de aprendizaje reflexivo y experiencial: teoría y práctica*. Londres: RoutledgeFalmer.

OCDE. (2021). *El futuro de la educación y las competencias: Educación 2030*. Obtenido de <https://www.oecd.org/education/2030>

Peters, B. y Göhlich, M. (2024). Aprendizaje transformador a través del coaching grupal. *Revista de Educación Transformadora*, 22(2), 157-179.

Puri, S. (2020). Aprendizaje efectivo a través del método del caso. *Innovaciones en la Educación y la Enseñanza Internacional*, 59(2), 161–171. <https://doi.org/10.1080/14703297.2020.1811133>

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. y Smith-Jentsch, K. A. (2012). La ciencia de la formación y el desarrollo en las organizaciones: lo que importa en la práctica. *Ciencia psicológica en el interés público*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Santos, C.; Rybska, E.; Klichowski, M.; Jankowiak, B.; Jaskulska, S.; Domingues, N.; Carvalho, D.; Rocha, T.; Paredes, H.; Martins, P.; Rocha, J. (2023). Educación científica a través del aprendizaje basado en proyectos: un estudio de caso, *Procedia Computer Science*, 219, 1713-1720, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.465>.

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende* (Rev. ed.). Nueva York, NY: Doubleday.

Terblanche, N. H. (2022). Coaching de transición transformadora: un marco para facilitar el aprendizaje transformador durante las transiciones profesionales. *La Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 33(2), 269-296.

OMT. (2022). *Desarrollo sostenible del turismo: una responsabilidad global*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

- Van Nuland, H. J. y Korthagen, F. A. (2005). El poder de la reflexión en la enseñanza y el aprendizaje. *Maestros y enseñanza: teoría y práctica*, 11 (3), 261–278. <https://doi.org/10.1080/13450600500105533>
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Willgerodt, M. A., Blakeney, E. A. R., Summerside, N., Vogel, M. T., Liner, D. A. y Zierler, B. (2020). Impacto de los talleres de desarrollo de liderazgo en la facilitación de la transformación de la práctica basada en equipos. *Revista de Atención Interprofesional*.
- Wright, A. L., Irving, G. L., Pereira, S. y Staggs, J. (2023). Una innovación educativa que incorpora el aprendizaje grupal en la enseñanza de casos: el método del caso de mesa. *Revista de Educación en Administración*, 48(3), 526-563. <https://doi.org/10.1177/10525629231216642> (Trabajo original publicado en 2024)