



**Labour Efficiency of  
Tertiary Adult Education  
at universities**

**Aprendizaje vinculado al trabajo  
en la educación universitaria  
Ejemplos desde el aprendizaje permanente**

Alba Molas

Karsten Krüger





# **Aprendizaje vinculado al trabajo en la educación universitaria**

**Ejemplos desde el aprendizaje permanente**

**Alba Molas**

Universidad Rovira i Virgili

**Karsten Krüger**

Fundación Conocimiento y Desarrollo

Aprendizaje vinculado al trabajo en la educación universitaria. Ejemplos desde el aprendizaje permanente

Alba Molas & Karsten Krüger

Barcelona/Oldenburg. 2015

www.letae.eu; dia-e-logos.eu

This publication is mainly based on the results of the project LETAE Labour Efficiency of Tertiary Adult Education. It is co-funded with support from the European Commission (LETAE-project n° 539382-LLP-1-2013-1-ES-ERASMUS-EQR).



This project is co-funded by

Erasmus programme of the European Union

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Esta obra bajo la siguiente licencia:

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted es libre de:

**Compartir** - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

**Adaptar** - remezclar, transformar y crear a partir del material

El licenciador no puede revocar estas libertades mientras cumpla con los términos de la licencia.

Bajo las condiciones siguientes:



**Reconocimiento** - Debe **reconocer adecuadamente** la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e **indicar si se han realizado cambios**. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.



**NoComercial** - No puede utilizar el material para una **finalidad comercial**.



**Compartir Igual** - Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la **misma licencia que el original**.

**No hay restricciones adicionales** — **No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas** que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

**Avisos:**

No tiene que cumplir con la licencia para aquellos elementos del material en el dominio público o cuando su utilización esté permitida por la aplicación de **una excepción o un límite**.

No se dan garantías. La licencia puede no ofrecer todos los permisos necesarios para la utilización prevista. Por ejemplo, otros derechos como los de **publicidad, privacidad, o los derechos morales** pueden limitar el uso del material.

## Index

1. Introducción.....	1
2. Contexto Institucional.....	4
2.1. Tendencia reciente en la educación universitaria para adultos .....	4
2.2. Regulación legislativa de la educación para adultos.....	6
2.3. Políticas y prioridades.....	7
2.4. Aspectos financieros .....	12
2.5. Estructura educativa de la población española .....	14
2.6. Tipología de programa de educación para adultos en las universidades españolas.....	18
3. Estudios de casos de cooperación entre empresas y universidades.....	20
4.1. Características comunes de los programas analizados.....	21
4.2. Características comunes de los programas de larga duración.....	23
3.3. El programa corto a la medida de la empresa .....	26
4. Casos de educación universitaria para adultos sin cooperación con empresas .....	29
5. El potencial de la cooperación universidad – empresa para la educación superior.....	34
5. Anexo 1: Descripción de los estudios de casos .....	39
6. Anexo 2: Informes detallados de los casos.....	40
6.1. Primer caso: Programa de Gestión Global de empresas .....	40
6.2. El segundo caso – Programa de gestión de empresas .....	50
6.3. El tercer caso: programa de Evaluación y contabilidad de empresas .....	65
7. Referencias bibliográficas .....	75



## 1. Introducción

En este informe exponemos los resultados y conclusiones de un estudio sobre la cooperación empresa – universidad en el ámbito del aprendizaje permanente universitario o educación universitaria para adultos<sup>1</sup>, o usando el término algo anticuado formación continua universitaria. En esta investigación se han hecho tres estudios de casos de programas de formación continua para personas, que ya han salido del sistema educativo (que están trabajando) incorporándose en el mercado laboral y que participan ahora en medidas formativas ofrecidas por las universidades para mejorar su posición en el mercado laboral dentro y fuera de la empresa en la que trabajan actualmente. Los estudios de casos han sido complementados con una descripción del contexto institucional analizando la legislación y documentos estratégicos.

Los temas centrales del estudio son la regulación del sistema universitario en el ámbito de la formación continua, la participación de las empresas en el diseño de los programas, y la relevancia de la formación continua universitaria para la situación laboral del estudiante adulto (perspectiva del empleado) y para su rendimiento en el trabajo (perspectiva de la empresa). Por esa razón excluimos de nuestro análisis los programas de la educación superior reglada (grados y másteres) dado que sus estudiantes vienen aún en su gran mayoría directamente de los institutos y centrándonos en programas de formación continua hecha a medida para empresas, con la finalidad de averiguar el potencial que tiene la cooperación empresa - universidad en el ámbito de la educación superior y para poner la base del desarrollo de herramientas para medir la eficacia social de los programas de formación continua en términos de calidad de trabajo y de rendimiento en el trabajo. Sin embargo, este último punto no será discutido en este informe, sino que en las conclusiones se discute las posibilidades de avanzar en la integración del aprendizaje en el entorno laboral en los programas de educación superior. Con este motivo, la investigación se complementa con el resumen de tres estudios de casos que se ha hecho en un proyecto anterior, cuyo sujeto han sido programas abiertos de formación continua universitaria.

En el estudio que aquí presentamos, hemos optado por la estrategia de buscar programas para los estudios de casos contactando primero empresas que están cooperando con universidades para ofrecer a sus propios empleados formación continua. Finalmente, hemos seleccionado dos casos de programas universitarios de larga duración (programas de máster universitario). En ambos casos se trata de programas para mandos intermedios preparándoles para puestos de

---

<sup>1</sup> Aquí se considera, en principio, todas aquellas personas adultas que tienen más de 18 años y que han dejado la educación inicial (p.ej. educación secundaria, formación profesional reglada o educación superior) para incorporarse, generalmente, al mercado laboral. Sin embargo, la encuesta de la educación para adultos (Adult Education Survey) del Eurostat, cubre la población que tiene 25 o más años y que en condiciones normales está fuera de la educación formal, que se ha definido como una trayectoria continuada de educación a tiempo completo que generalmente comienza cuando un niño tiene entre 5 y 7 años y continúa hasta que las personas tienen entre 20 y 25 años.

trabajo de mayor responsabilidad. El tercer caso, es un programa orientado a empleados, que se han incorporado recientemente en la empresa que provee servicios intensos en conocimiento. El contenido del programa se centró en un conocimiento muy específico, que no forma parte de los currículos oficiales de la educación superior en este ámbito, pero que la empresa considera muy importante para realizar un servicio de máxima calidad en este ámbito del negocio.

No consideramos que ambos programas sean típicos de la formación continua ofrecida por parte de las universidades españolas, pero ambos ofrecen la posibilidad de detectar tanto el potencial como los obstáculos de la cooperación entre empresas y universidad en la educación superior.

Para ofrecer una visión más amplia, añadimos como hemos citado anteriormente, la descripción de tres casos de buenas prácticas en la formación continua que se analizó en un proyecto previo orientado al estudio de programas abiertos de formación continua universitaria. En los tres casos, se trata de programas de máster universitario que ya tienen varias ediciones, que han sido creados por iniciativa de académicos y en cuyo diseño las empresas apenas intervinieron.

Cinco de los seis casos, incluidos en este informe, son muy similares en su duración y todos conducen a un certificado de máster propio de la universidad.<sup>2</sup> La comparación de estos casos, incluyendo el de corta duración, nos ha permitido sacar conclusiones basadas en una información más rica y amplia.

A pesar de que este estudio no se centró exclusivamente en la cuestión del aprendizaje en el entorno laboral en la educación superior, sus resultados nos permiten sacar conclusiones sobre las posibilidades de su integración en los programas no solo de la formación continua universitaria sino también de la educación superior reglada, es decir grados y máster universitarios. La relación entre la formación y educación reglada y el aprendizaje en el entorno laboral (work place learning) es uno de los temas más prominentes en la discusión europea y está vinculado estrechamente a que se detecta una brecha creciente entre la educación y los requerimientos en los puestos de trabajo. A lo largo de nuestra argumentación sostenemos que las empresas deben tener un rol más activo en el acercamiento de la educación superior al mundo laboral y reforzar la cooperación empresa – universidad no solo en el ámbito de la investigación sino también en la educación.

---

<sup>2</sup> El esquema de Bolonia ha homogeneizado la estructura de titulaciones de educación superior entre los países europeos introduciendo tres ciclos: Grado, máster y doctor. Antes de la introducción de este esquema, muchas universidades españolas ofrecieron programas de formación continua de larga duración bajo el nombre de máster y siguen ofreciéndolos. Eso produce una cierta confusión terminológica. Para evitarla, reservamos a continuación el término máster para estos programas del ciclo de Bolonia. Cuando hacemos referencia a los programas de formación continua universitaria con el mismo nombre, hablamos de magister universitario usando la terminología usada por el Ministerio de Educación en el informe ‘La formación permanente y las universidades españolas’ (2010: 60). El informe propone ‘master universitario’ o ‘magíster universitario’. Para evitar confusiones usamos la segunda noción.



A continuación describimos primero brevemente el contexto institucional de la educación universitaria para adultos en España. Luego presentamos los resultados de los estudios de casos de programas en que han cooperado empresas y universidades manteniendo el anonimato de ambos. Después ofrecemos el resumen de tres estudios de casos de un estudio anterior para ofrecer una visión más amplia de buenas prácticas en la formación continua universitaria. El conjunto de los estudios de casos y la descripción del contexto institucional nos permite discutir el potencial, pero también los posibles obstáculos para la cooperación entre empresas y universidades en el ámbito de la educación para dar paso más hacia la integración del aprendizaje en el entorno laboral en la educación superior.

## **2. Contexto Institucional**

### ***2.1. Tendencia reciente en la educación universitaria para adultos***

Siguiendo a Sanz y Lancho (2002), la educación y formación de adultos en España se ha desarrollado en diversas facetas, a menudo poco conectadas entre sí. En primer lugar, la faceta académica, dirigida a asegurar las habilidades consideradas básicas por la administración educativa. En segundo lugar, la faceta laboral, dirigida a capacitar a la población con habilidades y conocimientos requeridos por el mercado de trabajo. Y en tercer lugar, con la democracia, la faceta más social, de capacitación de la población para participar activamente como ciudadanos.

A mediados de la década de 1980, con una crisis industrial fue necesario replantearse la educación para adultos. En 1986 se aprueba el Libro Blanco de Educación de Adultos, que introdujo un nuevo marco de referencia más social que de tipo escolar, más centrado en las necesidades de la población que en la educación ofrecida y más preocupada sobre los diferentes tipos de aprendizaje que en la docencia. Sin embargo la LOGSE, aprobada en 1990 y cuya sección III se ocupa de la educación de adultos no tuvo demasiado en consideración las recomendaciones de dicho libro. Y tampoco se promulgó una ley específica para la educación de adultos sino que se incluyó el tema en una ley general de educación. La ley aún no tenía en cuenta las circunstancias extra-académico en las que los adultos viven (desempleo, inmigración, influencia de la sociedad de la información, desarrollo profesional y cultural, etc.) y se centró en los adultos desde el punto de vista estrictamente educativo o académico, por ejemplo, ampliando la educación primaria y secundaria obligatoria de la población adulta. Las demandas de formación derivadas de las nuevas condiciones políticas, culturales y laborales se abandonaron, siendo desplazadas fuera del sistema educativo. Algunas de ellas fueron abordadas por organizaciones sociales a través de los programas de Formación Profesional Ocupacional y Formación Continua, y otros por las organizaciones de ciudadanos, muchas veces sin el reconocimiento social debido. Comunidades Autónomas como Andalucía, Cataluña, Galicia y C. Valenciana implantaron leyes específicas de educación de adultos pero con las mismas dificultades prácticas de aplicación.

Los avances, en cambio, en la formación profesional ocupacional y para el empleo fueron intensos. A partir de 1986 el concepto de formación profesional como una política activa de empleo comenzó a ser aplicado de una manera práctica y concreta. El período comprendido entre 1986 y 1996 se puede considerar como un período clave: 1986-1988 con el Plan FIP de formación e inserción profesional; 1989-1992, mejora cualitativa de los programas; y a partir de 1993 con el programa nacional de formación profesional centrado exclusivamente en la formación orientada al empleo. La acción del INEM (actual Servicio Público de Empleo Estatal)

durante esta etapa se basó en una estrategia de mejora continua de la Formación Ocupacional y se implantaron los Certificados de Profesionalidad. En el ámbito de la formación profesional continuó el diálogo social entre administración, sindicatos y patronal que permitió a partir de 1992 una serie de acuerdos nacionales de formación continua. A partir de estos acuerdos se entendió que la formación profesional tenía que ser una prioridad fundamental para dar adecuada respuesta a las necesidades del mercado laboral.

Paralelamente, las universidades empezaron a ofrecer formación permanente a partir de la aprobación de la Ley de Reforma Universitaria en 1983, mediante la cual se facultaba a las universidades para impartir actividades de carácter no oficial y se les permitía, así pues, acercarse a perfiles de estudiantes distintos a los habituales. En la práctica, la presencia de la formación permanente se hace habitual en la década de 1990, centrada en el nivel de postgrado y con un carácter marcadamente profesionalizador.

Dada la proliferación de programas de formación permanente ofertados por las universidades y también la existencia de variados programas ofrecidos por entidades no universitarias, surge la necesidad de homologar denominaciones y características aplicando criterios de homogeneidad y defender la especificidad y calidad de sus enseñanzas. Surgen dos acuerdos, uno en 1988 para las universidades catalanas, sobre las denominaciones y características de los estudios de postgrado y sus titulaciones; y otro en 1991, para el conjunto de las universidades de toda España, donde se distingue la oferta de títulos propios entre los niveles de máster (magister), especialista, experto y diploma de postgrado. El primero, de al menos 50 créditos, exige como requisito previo la titulación universitaria de segundo grado, el especialista y experto universitario serían los títulos propios de programas de al menos 20 créditos dirigidos a titulados universitarios y no titulados pero en posesión del nivel de acceso a los estudios universitarios; la facultad para conceder un diploma de postgrado quedaría para otros tipos de formación.

En cualquier caso, como la formación permanente universitaria depende de la autonomía de cada universidad -no hay directrices legislativas-, si bien se logró el objetivo de flexibilidad en la oferta y mejor adaptación a la demanda de estos estudios, en la práctica también se creó una oferta muy variada y heterogénea y de difícil reconocimiento entre universidades. Al mismo tiempo las universidades comenzaron a desarrollar cursos de corta duración que atienden a demandas puntuales de especialización o sociales, entre los que se podrían encontrar los cursos a medida para las empresas, con una denominación y duración aún más heterogéneas, cursos de idiomas o iniciativas como la universidad para mayores de 50 o 55 años. La formación permanente universitaria así, estaría tratando de responder a las tres facetas mencionadas al inicio de este apartado: profesional, social y académica avanzada, faceta esta última en la que

además se ha de tener en cuenta la realización por parte de la población adulta de los estudios oficiales universitarios: actualmente de grado, máster oficial y doctorado<sup>3</sup>.

## ***2.2. Regulación legislativa de la educación para adultos***

La Ley Orgánica de Educación (2006) dedica su Capítulo IX, dentro del Título I a la Educación de Personas Adultas. Según Rodríguez (2008) y Ministerio de Educación (2009), se puede establecer que esencialmente se mantiene lo establecido en la LOGSE, con algunos elementos novedosos relacionados con la evolución de las políticas en formación permanente y de la formación a distancia. Esta ley ofrece un marco general para la formación de adultos, en el que se han previsto una serie de mecanismos para favorecer el acceso y promoción de los adultos en la enseñanza secundaria, la formación profesional y la enseñanza universitaria. La oferta educativa de la Educación de personas adultas integra distintas iniciativas, tanto de formación reglada como no reglada, a disposición de los mayores de 18 años. Generalmente comienza con el nivel inicial (alfabetización y competencias básicas), luego hay la Educación Secundaria para Personas Adultas (ESPA) y para la obtención del Título de Bachillerato, o titulaciones de formación profesional de grado medio o superior (técnico y técnico superior) y preparación para pruebas de acceso a los diferentes ámbitos de la educación y formación reglada como por ejemplo la prueba de acceso a la universidad para mayores de 25 años sin título adecuado como es el título de Bachiller para entrar en ella. A parte, hay una variedad amplia de ofertas de enseñanza no reglada (informal) para adultos.

Por otro lado, el Real Decreto 395/2007 regula actualmente el subsistema de formación profesional para el empleo. Su objetivo básico es universalizar el acceso de los trabajadores ocupados y desempleados y de las empresas a la formación. Más en concreto sus fines son favorecer la formación a lo largo de la vida de los trabajadores; proporcionar los conocimientos y prácticas adecuados a las necesidades de empresas y trabajadores; contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas; mejorar la empleabilidad de los trabajadores y promover que las competencias profesionales adquiridas por los trabajadores sean objeto de acreditación. Los destinatarios son los ocupados y desempleados, y entre los colectivos se

---

<sup>3</sup> A pesar de la diversidad existente, toda la formación permanente universitaria se podría recoger en una única definición, según Jabaloyes (coord.) (2010): estudios organizados o co-organizados por la universidad, dirigidos a personas individuales, empresas e instituciones, que quieren mejorar sus conocimientos, competencias y aptitudes, bien sea para cubrir una demanda profesional mediante el perfeccionamiento, actualización o especialización profesional, o bien para atender a una demanda social para su desarrollo sociocultural y educativo que permita la participación activa, la integración social y que conlleve una mejora de la calidad de vida; que son acreditados mediante títulos propios, diplomas o certificados expedidos por la universidad o sus fundaciones y que no son homologados pero pueden ser reconocidos por las administraciones públicas.

priorizan los que tienen mayores dificultades de inserción o de mantenimiento en el empleo, como los desempleados de larga duración, las mujeres, los mayores de 45 años, los trabajadores con baja cualificación, los inmigrantes y las personas con discapacidad, entre otros, además de los ocupados en pequeñas y medianas empresas.

La educación para adultos en las universidades está regulada por diversas leyes y decretos reales. La Ley Orgánica de Universidades (2001) y la modificación posterior Ley Orgánica de Modificación de la LOU (2007): En su Preámbulo señala que la sociedad exige una formación permanente a lo largo de la vida. En su artículo 1 trata de la difusión del conocimiento y la cultura mediante la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida. En su artículo 2, trata de la de la elaboración de planes de estudios y de investigación y de las enseñanzas específicas de formación a lo largo de la vida. En su artículo 36, trata de la validación de la experiencia laboral o profesional. La disposición adicional vigésima contempla el Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT).

Pero es el Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre sobre la Regulación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales que profundiza en su Preámbulo profundiza en la concepción y expresión de la autonomía universitaria de modo que en lo sucesivo serán las propias universidades las que crearán y propondrán, de acuerdo con las reglas establecidas, las enseñanzas y títulos que hayan de impartir y expedir. El real decreto adopta una serie de medidas que, además de ser compatibles con el Espacio Europeo de Educación Superior, flexibilizan la organización de las enseñanzas, promoviendo la diversificación curricular y permitiendo que las universidades aprovechen su capacidad de innovación.

En resumen, la formación continua en las universidades (titulaciones universitarias de postgrados (no oficiales) y formación complementaria) es responsabilidad exclusiva de las universidades respetando su autonomía. La administración estatal central o autonómica tiene la función de establecer el marco legal y un mínimo de regulación para este tipo de formación continua. Y de acuerdo con las universidades podrían participar activamente en la organización, promoción y reconocimiento de este tipo de educación y formación.

### ***2.3. Políticas y prioridades***

Es en el contexto de la formación permanente universitaria donde se están produciendo más cambios últimamente, ligados a la Estrategia Universidad 2015. Esta estrategia es una iniciativa coordinada entre el Gobierno del Estado, las Comunidades Autónomas y las propias universidades y liderada por el Ministerio de Educación, encaminada a la modernización del sistema universitario español en el horizonte temporal de 2015. En este contexto, la Formación Permanente se incluyó como misión, en el apartado de Formación junto con la adaptación de las

enseñanzas al sistema ECTS. La Formación Permanente, pues, en lo que se refiere a la Estrategia 2015, se configura entre los ámbitos y líneas de actuación principales. Este reconocimiento entronca con la priorización que a nivel europeo se le está dando a la formación a lo largo de la vida en el contexto universitario. En este sentido, el papel de la formación permanente en las universidades se ha enfatizado desde el mismo nacimiento del Proceso de Bolonia (Declaración de Bolonia, 1999) conducente al Espacio Europeo de Educación Superior, y se ha profundizado en los subsiguientes comunicados de los ministros europeos de educación superior en Praga (2001), Berlín (2003), Bergen (2005), Londres (2007) y Lovaina (2009). Así, ya se considera que una de las funciones primordiales de la universidad ha de ser la de provisión de formación a lo largo de la vida facilitando un tipo de formación académicamente válida, profesionalmente útil y enriquecedora desde el punto de vista personal a personas en un amplio espectro de edad y, en relación a ello, también se exhorta a la universidad a liderar el reconocimiento del aprendizaje previo, con independencia de la forma de obtenerlo, a través de certificados, títulos y similar.

Los objetivos marcados en la línea de actuación de la formación permanente son:

- Dar respuesta con garantías de calidad para esta formación y sus correspondientes sistemas de acreditación.
- Cubrir las necesidades de la sociedad, tanto en el enriquecimiento personal como en la actualización de nuevas perspectivas en el mundo laboral.
- Implicar a las universidades en las estrategias de diseño de impartición de la formación a lo largo de la vida como función básica.
- Aprovechar las ventajas que ofrecen las TIC para la ampliación de las metodologías docentes, favoreciendo la formación junto con la actividad laboral y vida familiar.
- Promover el acceso a la formación de las personas con diferentes niveles de competencias y topologías de aprendizajes previos, así como la colaboración de las universidades con asociaciones, agentes sociales y otros socios ligados al tejido productivo en proyectos de esta formación.
- Elaborar directrices por parte del Ministerio para potenciar este tipo de formación favoreciendo para ella los acuerdos interuniversitarios.
- Elaborar un marco normativo que aporte la regulación (respetando la autonomía de las universidades) y que facilite el reconocimiento de este tipo de formación planteando los criterios y requisitos mínimos que tienen que tener en cuenta el registro RUCT

Según la Estrategia 2015, la formación permanente se define como *“toda actividad de aprendizaje llevada a cabo en cualquier momento de la vida, con el fin de mejorar*

*conocimientos, habilidades y competencias desde una perspectiva cívica, social y/o ligada al empleo*". En un sentido amplio, esta formación abarcaría el grado y postgrado de las universidades con la flexibilidad necesaria en sus itinerarios para poder adaptarla a las necesidades de cada colectivo o individuo. También se considera como tal los cursos propios de máster, diploma de postgrado, experto, especialista, así como los cursos de corta duración y de extensión universitaria. Son categorías de la misma la formación ocupacional y de reciclaje (con objetivos claros relacionados con la empleabilidad), y la formación corporativa (a medida o en la empresa), ya sea de carácter abierto (propuesta por la universidad) o no. En la formación permanente se habría de utilizar diferentes metodologías docentes: presencial, semi-presencial o virtual.

En este contexto de la Estrategia 2015, se estableció un grupo de trabajo, la "Comisión de Formación Continua" con el objetivo de realizar un documento donde se recogiera la naturaleza y características de la formación permanente y el papel de las universidades en este concepto, y estableciera propuestas de planificación, homogeneización, regulación, etc. A partir de este documento se llegó a un acuerdo sobre las universidades y la formación permanente en España en julio de 2010, en el pleno del Consejo de Universidades.

Uno de los puntos de partida es la complejidad de la oferta formativa que ofrecen las universidades en relación con su denominación, titulación y reconocimiento. Esto hace necesario el establecimiento de diferentes acuerdos que deben tener en cuenta algunos condicionantes, tales como la importancia de la formación permanente en la configuración del 'Espacio Europeo de Educación Superior'; el papel activo de las universidades españolas en este tipo de formación: las universidades españolas ofrecen, desde hace tiempo, programas formativos propios de calidad, consolidados y reconocidos profesionalmente, es decir, no se ha dejado en manos únicamente de los agentes sociales este tipo de formación por lo que se hace necesaria la colaboración conjunta; el respeto a la autonomía universitaria en cuanto a titulaciones propias de postgrado y aprendizaje a lo largo de la vida, aunque conviene establecer unos acuerdos mínimos que permitan unificar los criterios y características de los diferentes tipos de cursos ofrecidos y facilitar su reconocimiento entre universidades; la existencia actual, en ese sentido de acuerdos ya vigentes en este ámbito; la nueva ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales que regula los ciclos formativos (grado, máster, doctorado) y la permanencia de la oferta formativa propia de las universidades que se articula de diferentes formas: magísters, diplomas de postgrado, títulos de experto o especialista, diplomas o certificados de extensión universitaria, etc.; y la posibilidad de inscripción de títulos no oficiales en el 'Registro de Universidades, Centros y Títulos' (RUCT), que supone el establecimiento de condiciones y criterios, como los de verificación y acreditación, para acceder al registro de estos títulos.

El proceso que ha de iniciarse debería desarrollarse de forma gradual con respecto al acceso y la duración de las enseñanzas y tendría que materializarse en los siguientes acuerdos:

1. Dentro de la formación permanente hay que diferenciar la oferta formativa consolidada y reconocida que en la actualidad se ofrece como magísters universitarios y/o expertos, especialistas y diplomas de postgrado. Se propone en este acuerdo que:

- Los títulos de magíster universitario tengan una duración de 60 créditos o más, tengan una duración de al menos un curso académico, se deba acceder a ellos con titulación universitaria previa, sean expedidos por el rector y cuenten con un registro centralizado de este tipo de títulos. Se propone además, que existan planes docentes claramente definidos, valoración de las enseñanzas en sistema ECTS y un trabajo final para obtener dicha titulación.
- Los títulos de 30 créditos o más, se denominarán “diplomas de especialización” y se referirán a las actuales titulaciones de diploma de postgrado, título de experto o de especialista. Deberán cumplir los mismos criterios que los másteres universitarios, siendo recomendable, pero no obligatorio, el trabajo final para obtener la titulación.
- Además, las universidades podrán ofrecer otros tipos de títulos o certificaciones. Se propone que también en este caso se unifiquen las denominaciones, aunque la duración pueda ser mucho más flexible. En este sentido se propone para los cursos que requieran titulación universitaria de acceso, diferenciar entre los de duración de 15 hasta 30 créditos y los de menos de 15 créditos. Para los cursos entre 15 y 30 créditos se propone, sin carácter vinculante, utilizar la denominación de “título de experto” y considerar “certificados” a las enseñanzas con duración menor a 15 créditos.

Para los cursos que no requiera titulación universitaria y sean de una duración mayor a 30 créditos se propone utilizar la denominación de “diploma de extensión universitaria” y para los que sean menores de 30 créditos “certificado de extensión universitaria”.

Para otro tipo de formación permanente no se debería contemplar titulación como tal sino certificados cuya denominación pueda decidir cada universidad sin que se utilicen, para evitar confusión entre universidades y facilitar su reconocimiento, las denominaciones anteriores. En todo caso, las nuevas denominaciones deberían contemplar una diferenciación clara para los diversos títulos, diplomas y certificados.

2. La obtención de un título propio de postgrado exigirá que se hayan superado, a través del correspondiente proceso de evaluación, los estudios y actividades académicas que corresponden a dicho título; en ningún caso la simple asistencia dará lugar a la obtención del mismo. Cada título llevará anexa la descripción de las enseñanzas que configuran su programa de estudios, con detalle de las materias, créditos y actividades que dicho



programa incluye; asimismo se indicará en dicho anexo la titulación previa o requisitos a través de los cuales se ha accedido a dicho título.

3. El reconocimiento de créditos de los títulos propios de postgrado entre universidades de los diferentes tipos de oferta postgraduada. Dicho reconocimiento puede establecerse a tres niveles diferentes:
  - Reconocimiento global, total o parcial, de los créditos de los títulos de máster y de diploma de especialización que las universidades hayan inscrito en el RUCT, dado que serán títulos que habrán superado procesos de evaluación externa, verificación y acreditación similares a los de los títulos oficiales universitarios.
  - Reconocimiento, total o parcial, de los títulos de máster y de diploma de especialización no inscritos en el RUCT pero que cumplen con los criterios de denominación, extensión, evaluación, trabajo fin de máster, etc.
  - Los créditos reconocidos cursados en titulaciones de Máster y Diploma de especialización pueden permitir completar estudios o continuarlos en otras universidades
  - Reconocimiento, mediante acuerdos bilaterales y en base a las normativas de cada universidad, del resto de créditos cursados en los otros tipos de estudios de oferta propia de cada universidad sean títulos o certificados

En cualquier caso todo curso de formación permanente universitario debería contar con un sistema interno de garantía de la calidad, que podría ajustarse a alguno de los modelos de gestión de la calidad que se han mostrado útiles en la educación superior en Europa, como el EFQM (European Foundation for Quality Management) o el ISO 9000. Los órganos responsables del sistema de los títulos propios de postgrado se podrían estructurar en tres niveles: un primer nivel institucional integrado en el sistema de calidad de la universidad; un segundo nivel que se corresponderá con la estructura organizativa (Centro de Formación Permanente, en su caso) responsable de los títulos propios de postgrado y de la formación permanente en general; y un tercer nivel referido a cada título propio de postgrado de forma específica.

Para su mejor visualización, el RD 1509/2008 establece la posibilidad de registrar la oferta de las universidades de formación posgraduada y continua. Por tanto, aquellos títulos propios de postgrado que cumplan con los requisitos y lo soliciten, serán inscritos en el RUCT. Para ello se ha de proceder a la verificación del título propio de postgrado. La verificación es el proceso voluntario mediante el cual las universidades presentan ante el Consejo de Universidades una memoria en la que se incluyen los elementos fundamentales del mismo. El proceso de

acreditación de un título propio de postgrado se realiza una vez que el mismo ha sido evaluado positivamente durante, al menos, dos ediciones, o tener al menos una trayectoria equivalente. La acreditación se basa en el cumplimiento de los compromisos de la memoria elaborada. A la misma se incorporará información relevante sobre su trayectoria, con especial atención a la demanda de los estudiantes y profesionales, tasas de aprovechamiento, seguimiento del egresado e inserción laboral de éste, etc. La acreditación se revisará periódicamente y los organismos de evaluación serán la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) y, en su caso, las agencias autonómicas reconocidas.

#### ***2.4. Aspectos financieros***

La enseñanza reglada en el ámbito de la educación no universitaria de personas adultas es gratuita y la universitaria es subvencionada con precios públicos; el coste de las enseñanzas no formales depende de la institución que las organice y del tipo de curso. Del total de gasto público en educación no universitaria, un 1,1% (equivalente a unos 400 millones de euros) correspondía en el año 2009 a la educación de la población adulta y algo más de 460.000 personas estaban matriculadas en este tipo de educación, lo que supone un 6,2% del total de alumnos de la educación no universitaria en el curso 2008-2009.

Los recursos para financiar el subsistema de formación profesional para el empleo proceden de la cuota de formación profesional que recauda la Seguridad Social (en un 85%, aproximadamente) a la que se suman las ayudas del Fondo Social Europeo y las aportaciones del Servicio Público de Empleo Estatal. El presupuesto para el conjunto del sistema en 2010 fue de algo más de 2.500 millones de euros. En este sentido, los recursos de la cuota de formación profesional se refieren específicamente al volumen de ingresos resultante de aplicar un tipo impositivo de 0,7% sobre la base de cotización por contingencias comunes que aportan las empresas y trabajadores a la Seguridad Social. De ese tipo global, el 0,6% lo aporta la empresa y el 0,1% restante el trabajador. Del total de fondos recaudados por esta vía, el 60% se destina a la formación de los trabajadores ocupados (1.545 millones de euros el 2010) y el 40% a los desempleados. La aplicación de los fondos la realiza anualmente el Ministerio de Trabajo que determina cómo se distribuye entre los diferentes ámbitos de gestión e iniciativas de formación.

Las empresas que realicen formación de demanda podrán bonificarse en sus cotizaciones a la Seguridad Social. Esta bonificación es variable según el tamaño de la empresa. Así actualmente está prevista una bonificación del 100% para las empresas de 6 a 9 trabajadores, del 75% para las de 10 a 49 ocupados, del 60% para las que tienen entre 50 y 249 empleados y del 50% para las de 250 y más. Para aquellas con un estrato de asalariados entre 1 y 5 se concede un crédito de bonificación anual de 420 euros. La cuantía disponible en 2010 para estas bonificaciones fue

de 507,8 millones de euros, igual que en 2009, año en el que más de 1,8 millones de trabajadores siguieron formación continua en casi 300.000 empresas (penetración del 18% en el tejido productivo), a lo que hay que sumar más de 2.000 permisos individuales de formación concedidos, la mayor parte de ellos para seguir estudios universitarios oficiales (algo más de 1.000) y estudios propios de postgrado (485). Desde 2007 ha habido un incremento sustancial de estas cifras: el número de empresas que realiza formación se ha doblado y ha crecido un 50% el número de trabajadores formados en acciones de formación de la compañía (un 65% en el caso de aquellos que consiguen un permiso individual de formación). Por edades, un 8,7% de participantes en acciones formativas en la empresa tenían entre 16 y 25 años, un 37,8% de 26 a 35 años, un 31,1% de 36 a 45 y un 22,4% más de 45 años. En el ámbito estatal (no hay datos para el agregado de las autonomías), el presupuesto de la convocatoria para la financiación de los Planes de formación 2010 alcanzó una cuantía algo mayor a 413 millones de euros, mientras que en 2009 unos 700.000 trabajadores siguieron algún plan de oferta<sup>4</sup>.

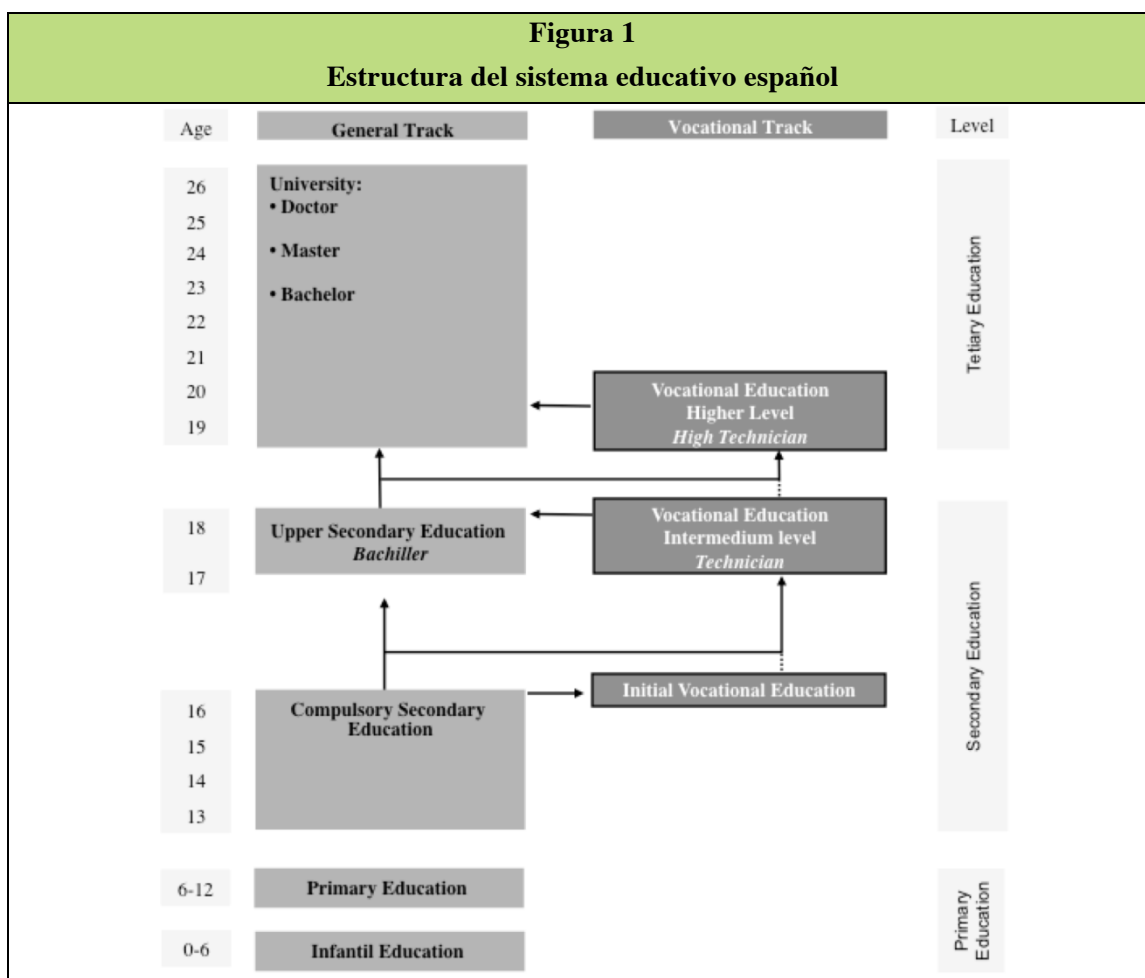
Los cursos de formación permanente que realizan las universidades suelen estar mucho más orientados a la demanda que los estudios de grado y, al quedar fuera del catálogo oficial, no están financiados por fondos públicos y por tanto, no están sometidos a precios subvencionados; así, que, suelen ser, generalmente, autofinanciados es decir, se cubren con el dinero ingresado por los que cursan dichos estudios. Aunque, no obstante, en la práctica, las universidades suelen “cofinanciar” en alguna medida los cursos, mediante, por ejemplo, la cesión del uso de sus infraestructuras o financiando las unidades administrativas específicas que se utilizan para gestionar este tipo de estudios. Como contraprestación, las universidades retienen un porcentaje de los ingresos de estos cursos (overhead). La oferta de títulos propios universitarios (másteres, expertos, especialistas) tuvo un crecimiento exponencial, de 145 programas en 1987 a más de 4.500 veinte años después. Paralelamente también aumentó el número de alumnos que seguían dichos cursos, representando casi un 10% del alumnado de primer y segundo ciclo y grados en el momento actual; y de la misma manera, también los ingresos procedentes de estos cursos de formación no reglados, autofinanciados, fue creciendo hasta estar en el entorno del 15% de los ingresos correspondientes a los estudios de primer y segundo ciclo.

---

<sup>4</sup> Tanto la formación de demanda como de oferta puede ser impartida en modalidad presencial, a distancia, mixta o teleformación. En 2009, el 60% de la formación de demanda y el 50% de la de oferta (convocatorias estatales) se impartieron presencialmente.

## 2.5. Estructura educativa de la población española

El sistema educativo español está diferenciado entre la educación general y formación profesional con un nivel bajo de permeabilidad (véase Figura 1) y respecto a la estructura institucional por su homogeneidad. Es decir, excepto en ámbitos muy específicos como p.ej. música y el arte, los programas de las titulaciones oficiales como grados, másteres oficiales y doctorados se imparten en un único tipo de institución que es la universidad



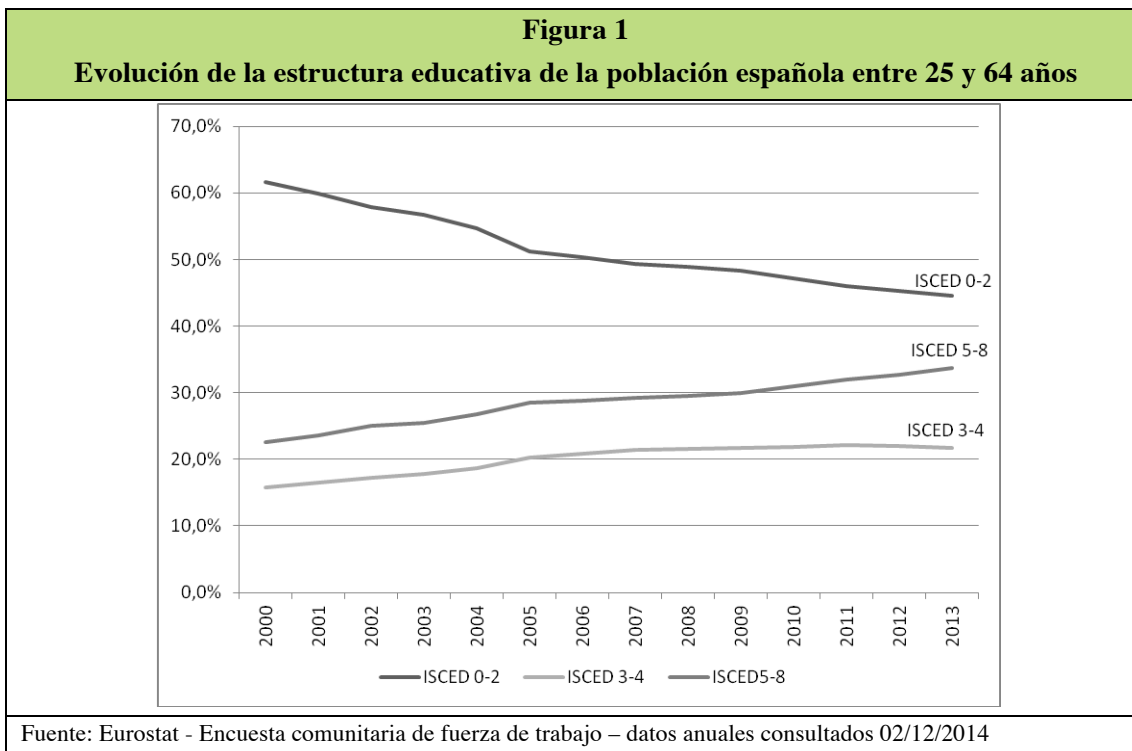
La estructura educativa de España es un caso particular entre los países de la Unión Europea. Como se observa en la siguiente tabla, la ratio de personas de un nivel educativo bajo es con distancia las más alta, seguido por la ratio de personas con educación superior, mientras que la ratio de personas con un nivel educativo medio es la más baja. Al contrario en el conjunto de los países de la EU 27 y de la zona de Euro, la ratio de las personas de bajo nivel educativo suele ser la más baja, y la de personas de nivel educativo medio sigue siendo la más alta a pesar de que en muchos países, la ratio de personas con educación superior ya supera la de las personas

de nivel educativo medio. De cierta forma, gran parte de la educación superior se ha convertido en España en una equivalente funcional a la formación profesional en otros países.

La comparación de los datos de los años 2000 y 2013 (véase tabla 1), muestra que en consonancia con los demás estados miembros de la UE, la ratio de personas con un nivel educativo ha bajado considerablemente. Esta tendencia es más pronunciada en España que en el conjunto de la UE28.

<b>Tabla 1</b>								
<b>Estructura educativa de los años 2000 y 2013 en España, la UE-27; UE-15 y la AE-18</b>								
	España		UE-27		UE-15		Zona Euro -18	
	2000	2013	2000	2013	2000	2013	2000	2013
ISCED 0-2	61,7%	44,5%	34,6%	24,8%	37,5%	27,6%	38,7%	28,6%
ISCED 3-4	15,8%	21,7%	43,5%	46,4%	38,2%	42,0%	40,0%	43,3%
ISCED5-8	22,5%	33,7%	18,9%	28,5%	20,4%	29,9%	19,2%	27,9%
Fuente: Eurostat - Encuesta comunitaria de fuerza de trabajo (Labor Force survey) – datos anuales consultados 02/12/2014								

A pesar de que la ratio de personas con un nivel educativo medio ha crecido, esa está aún muy lejos de la ratio del conjunto de los países de la UE28. Y a pesar de que el porcentaje de personas con educación superior ha sido en el año 2000 superior al del conjunto de la EU 28, su crecimiento hasta el año 2013 es, en puntos porcentuales, mayor que en la UE 28 y sigue siendo considerablemente más alto que la ratio de las personas con nivel educativo medio. Estos datos indican que parte de la educación superior es, en España, un equivalente estructural a la formación profesional de otros estados miembros de la UE. En este caso, el sistema de educación superior debería responder a este desafío con una mayor orientación profesionalizadora.



Uno de los objetivos de la Unión Europea en el área de la educación y formación, expresado en la estrategia de Lisboa, ha sido avanzar en la participación activa de la población adulta en actividades formales e informales del aprendizaje permanente. En concreto, se formuló el objetivo de que un 12,5% de la población entre 25 y 64 años de la UE hayan participado en alguna actividad educativa o formativa formal o informal<sup>5</sup>. Según los datos de la Encuesta comunitaria de fuerza de trabajo (Labour Force Survey - LFS)<sup>6</sup> del EURSTAT, la EU-28 no ha conseguido este objetivo ni en 2010 ni en 2013, como tampoco España que muestra para el año 2013 una ratio de 11,1%. Esta ratio es superior al promedio de la UE-28, de la UE 27 y de los 18 países del área del euro. Pero está aún lejos del objetivo formulado en la estrategia de Lisboa y también de los países líderes en este terreno como Dinamarca (31,4%), Finlandia (24,9%) y Suecia (28,1%), pero también de países intermedios como el Reino Unido (16,1%) y Francia (17,7%), pero superior a la ratio de Alemania (7,8%)

<sup>5</sup> Definición de educación & formación formal, informal e informal

<sup>6</sup> La encuesta comunitaria de fuerza de trabajo incluye la pregunta si el individuo encuestado ha participado en las cuatro semanas anteriores a las entrevista en una actividad de formación formal o informal.

<b>Tabla 2</b>				
<b>Ratios de participación en actividades educativas y formativas (en las últimas cuatro semanas de personas entre 25 y 64 años)</b>				
	España	UE-28	UE-27	Zona Euro18
2000	4,5	:	7,1	5,4
2001	4,4	:	7,1	5,3
2002	4,5	7,1	7,2	5,4
2003	4,8	8,4	8,5	6,4
2004	4,8	9,1	9,2	7,1
2005	10,8	9,6	9,6	7,9
2006	10,6	9,5	9,5	8,0
2007	10,6	9,3	9,3	8,1
2008	10,6	9,3	9,4	8,2
2009	10,6	9,3	9,3	8,0
2010	11,0	9,1	9,2	8,0
2011	11,0	8,9	8,9	8,2
2012	11,0	9,0	9,1	8,4
2013	11,1	10,5	10,5	10,5

Fuente: Eurostat - Encuesta comunitaria de fuerza de trabajo– datos anuales consultados 02/12/2014

Los resultados de otra encuesta europea, la encuesta de la educación para adultos, permite analizar con más detalle la evolución de las actividades educativas formales e informales en más detalle tomando como referencia los años 2007 y 2011.

<b>Tabla 3</b>			
<b>Ratios de participación en educación y formación en los años 2007 y 2011</b>			
	España	UE-28	Zona Euro 18
2007	30,9	34,8	35,1
2011	37,7	40,3	44,7

Fuente: Eurostat - Encuesta comunitaria de fuerza de trabajo – datos anuales consultados 02/12/2014

Estos datos muestran que en este ámbito, España sigue estando por debajo de la media europea y muy alejada de los estados miembros líderes. En concreto, que la ratio de participación ha crecido en 6,6 puntos porcentuales situándose en 2011 en un 37,7%. De esta forma, España ha acortado distancia a la media de la EU-28, pero la brecha con los 18 países de la zona euro se ha agrandado en el mismo periodo. Las universidades (aquí incluidas en la categoría de instituciones de educación formal) proporcionan una parte pequeña de las actividades educativas. Solo un 10% de las personas entre 25 y 64 ha seguido una actividad de educación

informal ofertada por una universidad. Las propias empresas junto con las instituciones de educación y formación informales (academias, centros de estudio, colegios profesionales etc.) se perfilan como los proveedores más importantes de la formación.

<b>Tabla 4</b>			
<b>Ratio de la oferta de las educación para adultos de las instituciones de la educación formal incluyendo las universidades</b>			
	España	UE 28	Zona Euro 18
2007	9,7	10,4	10,8
2011	9,5	9,8	10,6
Fuente: Eurostat Adult Education Survey consultado 02/12/2014			

## **2.6. Tipología de programa de educación para adultos en las universidades españolas**

En el capítulo 2.1 ya se ha mencionado que las universidades españolas comenzaron a ofrecer programas de formación continua a partir del año 1983, cuando la reforma de la ley universitaria se lo permitió. También se ha mencionado, que estas actividades entran en el ámbito de la autonomía de las universidades. Sin embargo hay dos documentos de referencia del Consejo de Universidades del año 2010 que proponen una clasificación de las diversas ofertas de educación universitaria para adultos en España: el informe “ La Formación permanente y las universidades españolas” y el “Acuerdo del pleno del Consejo de Universidades del día 6 de julio de 2010, refrendado por la Conferencia General de Política Universitaria en su sesión del día 7 de julio de 2010 sobre ‘Las Universidades y la Formación Permanente en España’”. La red Eurydice hace referencia a estos dos documentos para la clasificación de los programas ofertados por las universidades españolas distinguiendo tres niveles:

- a. Los programas de postgrado están restringido a personas que disponen de un grado universitario (por lo menos grado o equivalente). Se puede distinguir entre:
  - Programas que conducen a una titulación oficial incluida en el esquema de Bolonia, es decir un programa de máster o de doctorado.
  - Programas que conducen a un certificado propio de la universidad, pero que no están incluidos en el esquema de Bolonia, aunque los cursos de 60 y 30 créditos aplican el formato y la filosofía de Bolonia. Estos certificados no tienen valor dentro del sistema educativo y tampoco son cualificaciones profesionales reconocidas por el estado.
- b. Programas de educación para adultos cuyo acceso no está restringido a personas con un grado universitario, pero, generalment a personas que por lo menos tienen un certificado educativo que les da acceso a la educación superior.



<b>Tabla 5</b>				
<b>Programas de educación para adultos de las universidades españolas</b>				
<b>Programas de postgrado incluido en el esquema de Bolonia</b>				
<b>Grado o certificados</b>	<b>Duración en créditos</b>	<b>Restricción de acceso</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Requiere examen final</b>
Máster	60 créditos (equivalente a un año académico). Algunos tienen 90 o 120	Mínimo Grado o equivalente	ECTS	Si
Doctor		Mínimo Máster o equivalente (60 ECTS de postgrado)		Si
<b>Programas de Postgrado fuera del esquema de Bolonia</b>				
Magister universitario	Mínimo de 60 créditos (un año académico)	Mínimo Grado o equivalente	ECTS	Si
Diploma de especialización	30 o más créditos	Mínimo Grado o equivalente	Creditos <sup>1</sup>	Opcional
<b>Programas de educación para adultos fuera del esquema de Bolonia</b>				
Experto universitario	15-30 créditos	Mínimo Grado o equivalente	Créditos <sup>1</sup>	No
Certificado	Menos de 15 créditos	Mínimo Grado o equivalente	Créditos <sup>1</sup>	No
Diploma de extensión universitaria	Más de 30 créditos	No	Créditos <sup>1</sup>	No
Certificado de extensión universitaria	Menos de 30 créditos	No	Créditos <sup>1</sup>	No
<sup>1</sup> Estos créditos son aquellos que las universidades usaron antes de la implementación del esquema de Bolonia y sus ECTS. Fuente: Elaboración propia basado en Acuerdo del pleno de Consejo de Universidades (2010) y Eurydice [ <a href="https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Spain:Higher_Education">https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Spain:Higher_Education</a> ] y				

La tipología siguiente de la tabla 5 solo es indicativa. La denominación concreta de los programas y su diseño dependen de cada universidad, que tiene autonomía respecto a todas sus actividades formativas que no conducen a una titulación oficial, es decir grado, máster o doctor.

### 3. Estudios de casos de cooperación entre empresas y universidades

A continuación presentamos los tres estudios de casos de programas de formación continua basados en la cooperación empresa – universidad y en los que las empresas están liderando. Los dos primeros programas son muy particulares dentro de la oferta de formación continua universitaria por ser programas hechos a medida de las empresas, de larga duración y con un certificado de máster universitario. En general, los programas universitarios hechos a medida de las necesidades de las empresas suelen tener una duración corta y no son certificados como máster universitario y los programas de máster de larga duración no suelen ser hechos a medida de las empresas. A pesar de su particularidad, consideramos que ambos programas ofrecen elementos prometedores de cooperación empresa – universidad y de aprendizaje en el entorno laboral. Por eso los hemos seleccionado para nuestro proyecto. El tercer caso es un programa corto hecho a medida de la empresa, que conduce a un certificado de postgrado menor. En ninguno de los tres programas, la aprobación conduce a un certificado educativo oficial (del ciclo de Bolonia) o a una cualificación profesional oficial.

El análisis de estos tres programas será luego complementado en el capítulo 4 con el resumen de otros tres programas de formación continua universitaria de larga duración (magíster universitario) que no se basan en una cooperación formal entre universidad y empresa. Este cuadro más completo de la formación continua universitaria, que incluye diferentes tipos de programas, muestra la relevancia y el potencial de la integración de aprendizaje en el entorno laboral y la cooperación entre universidad y empresas para la educación superior.

<b>Tabla 6</b>			
<b>Personas entrevistadas en cada caso</b>			
	Responsables del programa	Docentes	Estudiantes
1º caso	Director de recursos humanos Representante de la unidad de negocio Responsable de la universidad	Un docente de la empresa Un docente universitario Representante de la universidad	3 estudiantes
2º caso	Representante de la unidad de negocio Responsable de la universidad	Un docente de la empresa Un docente universitario	4 estudiantes
3º caso	Responsable de la empresa Responsable de la universidad	Un docente universitario	6 estudiantes

Los estudios de casos se basan esencialmente en una serie de entrevistas hechas a personas responsables de los programas tanto por parte de la universidad como de la empresa, a docentes y a estudiantes de diferentes ediciones de los programas (véase tabla 6). Para ello se usaron

guiones de entrevistas, que han sido desarrollados por todos los socios del proyecto para asegurar unos estándares comunes de la información obtenida. De todas formas, se está hablando de entrevistas semi-estructuradas, que están abiertas a la introducción de preguntas sobre temas que surgen en el curso de las entrevistas o en el curso del estudio de caso. Todas las entrevistas han sido grabadas con el permiso de los entrevistados y transcritas para su posterior análisis

Nuestra investigación social no pretende ser representativa sino exploratoria (más que puramente descriptiva o totalmente interpretativa) ayudando a dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las condiciones en que se refuerza la cooperación entre universidad y empresa en el ámbito de la educación universitaria para adultos de tal forma que se convierte en un instrumento viable para una educación universitaria para adultos socialmente eficaz?
- ¿Se trata de ejemplos no solo para reforzar la cooperación universidad-empresa en el ámbito de la educación para adultos sino también para la educación superior formal, y en qué condiciones?

A continuación, describimos primero las características comunes de los tres programas estudiados en el proyecto LETAE. Luego analizamos con más detalle los dos programas largos basados en la cooperación entre empresas y universidad, que son muy similares con respecto al tipo de estudiante, el diseño y su integración en la gestión de personal de las empresas. Finalmente, vamos a presentar el tercer caso, que es un programa de menor duración, orientado más a un contenido técnico.

#### ***4.1. Características comunes de los programas analizados.***

Los tres programas analizados son programas de cooperación entre universidad y empresa, liderados por las empresas (véase table 7). Eso significa que son estas quienes inician el proyecto buscando un socio adecuado, que no necesariamente tiene que ser una universidad.

Las tres empresas son intensivas en conocimiento y cuentan con unos extensos programas de formación interna. Las tres empresas tienen experiencia en la cooperación con universidades en el ámbito de investigación y de educación. Los tres programas están integrados en la estrategia empresarial del desarrollo profesional de su personal. La formación, es considerada uno de los factores competitivos por parte de las empresas en sus respectivos sectores. La cooperación con universidades no es un hecho esporádico, sino que forma parte de una estrategia empresarial a largo plazo creando redes de aprendizaje. Esta cooperación no se limita solo a programas

hechos a medida sino también a financiar cátedras, ofreciendo prácticas o la posibilidad de dar clases en las universidades (profesores asociados).

<b>Tabla7</b>			
<b>Programas analizados según grupo objetivo, tipo de acceso, modalidad y financiación</b>			
<b>Programa</b>	<b>Grupo objetivo</b>	<b>Acceso</b>	<b>Modalidad</b>
Gestión Global	- Directivo intermedio:- preparación para nuevas tareas de gestión	restringido, seleccionado por la empresa	semi-presenciales
Alta gestión	- Directivo intermedio:- preparación para nuevas tareas de gestión	restringido, seleccionado por la empresa	semi-presenciales
Velarización y contabilidad de empresa	- Principalmente empleados nuevos: transmitiendo nuevo conocimiento para la mejora de la consultoría	restringido, seleccionado por la empresa	presencial + sesión de video

Las tres empresas consideran que la universidad es uno de entre los varios proveedores de formación. Se está haciendo una revisión regular de la calidad de la cooperación y del programa en cuestión. Por ejemplo, son las empresas quienes hacen una evaluación de la calidad del aprendizaje en base a una encuesta a los estudiantes, reservándose el derecho, por ejemplo, de pedir el cambio de docentes en el caso de que alguno obtenga una mala evaluación.

Los tres programas son diseñados para personas que ya tiene un grado de educación superior. En este sentido, se trata de programas de postgrado de acceso limitado financiados por la empresa. A pesar de que hay elementos de aprendizaje online, la mayor parte de la formación es presencial. Se trata de sesiones realizadas en horas laborales, pero por las características del trabajo de los participantes orientado a objetivos o a clientes, eso no significa una reducción de su carga de trabajo.

Los participantes, cuando completan con éxito las pruebas estipuladas en el programa, obtienen un certificado de la propia universidad, que no es simplemente una confirmación de asistencia, pero tampoco un certificado educativo oficial o el equivalente a una cualificación profesional. Su valor depende del reconocimiento y su valorización en el respectivo campo profesional y con su relación con otros factores de evaluación personal como la experiencia profesional. En otras palabras, el valor del certificado pierde relevancia en relación a la experiencia profesional del participante. De todas formas, en los tres casos la participación en el programa está enfocada, en primer lugar, a la carrera profesional dentro de la misma empresa.

#### 4.2. Características comunes de los programas de larga duración

Los dos programas de larga duración, que hemos analizado anteriormente, tienen características comunes: Primero, ambos están liderados por una empresa con una fuerte orientación tecnológica. Su factor competitivo es su capacidad innovadora y la disponibilidad de una mano de obra altamente cualificada.

En ambas empresas los programas de formación universitaria analizados están integrados en su estrategia general de recursos humanos para seleccionar internamente las personas con un “*alto potencial*” para alcanzar posiciones de dirección. En este sentido, se trata de programas altamente selectivos.

#### Cuadro 1: Programa de Gestión global de empresas

Programa de Postgrado no Bolonia– hecha a la medida de la empresa – larga duración

##### Descripción breve:

El programa, hecho a medida de la empresa, tiene los objetivos de mejorar las competencias técnicas y sociales de directivos intermedios, la adquisición de capital social juntando personas de diferentes áreas operativas, facilitar una visión global de los procesos de gestión de la empresa y de servir de incubadora de nuevas ideas de negocios. El programa está integrado en la estrategia de recursos humanos de la empresa para seleccionar y formar personas para posiciones de la alta dirección.

##### Tipo

Semi-presencial (presencial combinado con on-line); aprendizaje basado en proyectos, módulos

##### Duración

600 horas = 30 ECTS = 14 meses, dos cursos

##### Grupo objetivos

Personal propio, mandos intermedios; personas con un grado universitario

Participación: aprox. 20 personas

##### Personal docente

Personal propio de la empresa (seleccionado por la empresa)

Personal académico (seleccionado por la universidad)

##### Certificado

Magister universitario; proceso de exanimación

##### Cooperación universidad – empresa

Liderado por la empresa

Universidad es proveedora de formación

##### Financiación

Financiado por la empresa

##### Proceso de evaluación del programa:

Gestionado por la empresa; enfocado en la satisfacción del estudiante; al final del programa

En ambos casos se trata de una cooperación entre tres partes: el departamento de recursos humanos, una unidad organizativa que provee consultoría interna-externa (no solo en el ámbito de formación continua), y la universidad. En ambos casos, la empresa lidera el proyecto en

todas las fases del desarrollo del programa, desde el diseño pasando por la selección de docentes hasta la evaluación. Pero eso no significa que la universidad no tenga un rol activo. El personal académico participa en el diseño del programa validando su orientación académica y el cumplimiento de los estándares para que sea considerado por la universidad como magíster universitario. También selecciona a los docentes académicos, participa en la exanimación de los estudiantes y en la evaluación del programa.

### Cuadro 2: Programa de Gestión de empresas

Programa de Postgrado no Bolonia– hecho a medida de la empresa – larga duración

Descripción breve:

El programa está hecho para el personal propio de la empresa. El programa tiene los objetivos de preparar mandos intermedios para gestionar aéreas de le empresa en un sector global y muy dinámico. El programa facilita una visión global de los procesos de gestión del negocio en este sector específico y facilita herramientas para gestionar y asesorar proyectos basados en criterios de calidad y optimización de tiempo y costes.

El programa está enfocado en la adquisición de competencias técnicas y sociales y la adquisición de capital social juntando personas de diferentes aéreas operativas. El programa facilita una visión global de los procesos de gestión de la empresa y sirve de incubadora de nuevas ideas de negocios. El programa está integrado en la estrategia de recursos humanos de la empresa para seleccionar y formar personas para posiciones de la alta dirección.

Tipo

Semi-presencial (presencial combinado con on-line); aprendizaje basado en proyectos, módulos

Duración

700 horas

Grupo objetivos

Personal propio, directivos intermedios; personas con un grado universitario

Participación: aprox. 20 personas

Personal docente

Personal propia de la empresa y expertos externos (seleccionado por la empresa)

Personal académico (seleccionado por la universidad)

Certificado

Magísterio universitario; proceso de exanimación

Cooperación universidad – empresa

Liderado por la empresa

Universidad es proveedora de formación

Financiación

Financiado por la empresa

Proceso de evaluación del programa:

Gestionado por la empresa; enfocado en la satisfacción del estudiante; al final del programa

En ambos programas, hay docentes académicos y docentes no-académicos, que provienen en su mayoría de la propia empresa. También forman parte del personal docente expertos externos. El trabajo de los docentes es evaluado a través de encuestas a los participantes. Si los docentes no

consiguen una evaluación positiva, es decir, si no consiguen una puntuación mínima establecida por los responsables del programa, son substituidos.

En ambos programas se combina formación técnica con formación en temas de dirección. En otras palabras, se transmiten competencias técnicas, de dirección, de trabajo en red y se refuerza la capacidad de trabajar en equipo. Los programas facilitan a los estudiantes obtener una visión general de la empresa especialmente de sus estrategias comerciales, pero también de los procesos de dirección. Además permiten a los estudiantes crear redes de relaciones sociales dentro de la empresa, más allá de los límites de las unidades de negocio o departamentos.

En ambos casos se usa una metodología de *'blended learning'* es decir, combinando sesiones presenciales con aprendizaje online. Las sesiones presenciales son generalmente clases magistrales, pero también hay sesiones presenciales de trabajo en proyectos. Para el aprendizaje en proyectos se crean equipos pequeños de aproximadamente 5 personas, que deben desarrollar una idea de negocio. El proyecto desarrollado es el punto central de la exanimación final para obtener el certificado del máster propio de la universidad. El desarrollo de proyectos de negocios es un proceso de aprendizaje en entornos laborales.

Los participantes del programa vienen de diferentes unidades organizativas y de diferentes centros de trabajo. Los equipos de proyecto no suelen estar compuestos por personas de la misma unidad de negocio, departamento o centro de trabajo, lo cual facilita la adquisición de conocimiento respecto a cómo se dirige y como se trabaja en otras unidades reforzando así una visión más general de los procesos de trabajo en el conjunto de la empresa. También las clases magistrales impartidas por personas de la propia empresa, en muchos casos altos directivos, permiten obtener una visión más amplia de las estrategias de la empresa, de sus procesos de dirección y los procesos de trabajo.

En otras palabras, el impacto del programa en el rendimiento de los estudiantes está más vinculado a la adquisición de competencias sociales y comunicativas y a la obtención de una visión general de la empresa, que a las competencias técnicas.

Para las empresas, uno de los mecanismos para medir el impacto de los programas es el número y la calidad de los proyectos de negocios propuestos por los estudiantes y que tienen potencial para ser realizados. También se aprecia que el trabajo de los grupos aporta a la dirección indicadores para tomar decisiones sobre proyectos de negocios.

Las universidades no son proveedores en exclusiva de formación para las empresas. Al contrario, ambas empresas disponen de un portafolio de proveedores, que incluye también otras universidades. Es decir, las universidades tienen que competir con otros proveedores. Su ventaja es a) que certifican el programa como un programa de máster propio; y b) que tienen un prestigio como centro educativo en el ámbito, c) que los costes son más bajos comparados con

escuelas de negocios y d) el riesgo, de que el proveedor comercialice estos programas en otros entornos, es mucho más bajo.

Finalmente se opta por programas de magíster universitario, que no forman parte del ciclo de Bolonia, porque ofrecen una mayor flexibilidad en el diseño del currículo comparado con los programas Bolonia<sup>7</sup>, que deben ser aprobados por la Agencia Nacional de Calidad. Eso permite a las empresas liderar el diseño de los programas.

### ***3.3. El programa corto a la medida de la empresa***

Este programa corto analizado en el curso del proyecto LETAE está también liderado por la empresa. En este caso se trata de una empresa consultora intensiva en conocimiento, que considera que el desarrollo de los recursos humanos es uno de los factores claves del éxito en este sector muy competitivo. Como otras empresas consultoras, también está tiene una estructura organizativa que la distingue de las empresas de otros sectores de servicios o de producción. En la empresa trabajan mas de 900 consultores, de los cuales alrededor de 200 son socios y los demás son asociados o consultores junior. Cada uno de los consultores puede ser considerado como unidad de negocios y cada cliente un proyecto de negocio. En el caso de que la consulta lo requiera se constituye un equipo interno de trabajo liderado por la persona de contacto principal.

El programa está integrado en la estrategia general de recursos humanos de la empresa y está orientado a la transmisión de un conocimiento específico, que no forma parte del currículo normal de la titulación de la educación superior vinculado a este servicio de consultoría. El grupo al que se dirige este programa es el de nuevos empleados, pero está también abierto a consultores más experimentados que consideran necesario adquirir o refrescar este tipo de conocimiento.

Es la empresa quien lidera este programa en todas las fases de su desarrollo, es decir desde el diseño hasta la evaluación del programa. Sin embargo, el rol de la universidad en el diseño del programa es importante dado que aporta el conocimiento experto en esta materia. Por parte de la universidad, es una fundación propiedad de la universidad quien gestiona este programa, dado que la misión principal de esta fundación es la gestión de la formación continua ofrecida por la universidad. La universidad también es responsable de examinar a los estudiantes en cada uno de los tres módulos del programa. Por otro lado, es la empresa quien gestiona la evaluación del

---

<sup>7</sup> Respecto a los programas de magíster, las universidades suelen aplicar los mismos estándares de calidad que a los programas de Máster. Pero se trata de un proceso de calidad interno, que no implica presentarlo para su aprobación a la Agencia Nacional de Calidad.



programa a través de una encuesta de satisfacción de los estudiantes. Esta evaluación permite una adaptación constante del programa a las necesidades de la empresa y de los estudiantes.

**Cuadro 3: Programa Valorización y Contabilidad de empresas**

Programa de Postgrado no Bolonia– hecho a medida de la empresa – corta duración

Descripción breve:

El programa hecho a medida de la empresa enfoca unos conocimientos técnicos muy específicos considerados relevantes para una alta calidad de los servicios de consultoría en este ámbito y que la mayoría de los consultores no adquieren en los programas clásicos de la educación superior de su especialidad profesional. El objetivo del programa es que los participantes obtengan una visión consolidada de los aspectos teóricos y prácticos de este campo específico. Para los nuevos empleados, la participación es obligatoria. El programa está enmarcado en una estrategia de recursos humanos de la empresa.

Tipo

Semi-presencial (presencial combinado un sesión introductoria on-line); 3 módulos

Duración

48 horas

Grupo objetivos

Personal propio, nuevos empleados; personas con un grado universitario

Participación: aprox. 20 personas

Personal docente

Personal académico con experiencia laboral fuera de la universidad (seleccionado por la universidad)

Certificado

Certificado universidad; exámenes por módulos

Cooperación universidad – empresa

Liderado por la empresa

Universidad es proveedor de formación

Financiación

Financiado por la empresa

Proceso de evaluación del programa:

Gestionado por la empresa; enfocado en la satisfacción del estudiante; al final del programa

Es la fundación universitaria quien selecciona el personal docente. Los tres docentes son personal académico con experiencia profesional fuera de la universidad. Su trabajo se evalúa también a través de la encuesta de satisfacción de los estudiantes y la empresa se reserva el derecho de pedir la sustitución de un docente cuando no llega al nivel de satisfacción exigida por la empresa. Sin embargo hasta ahora los docentes han obtenido siempre una buena evaluación.

El programa enfoca un contenido técnico muy específico, que la empresa considera muy relevante para poder prestar servicios de calidad en este ámbito de consultoría. Sin embargo, el programa no está enfocado en formar a los consultores en la aplicación de las herramientas de evaluación y contabilidad de empresas, sino en transmitir los conocimientos necesarios para

realizar un consultoría de calidad a los clientes y mantener un dialogo informado con ellos, los posibles competidores y expertos. Se asume, que en caso que se deba realizar por ejemplo una valorización de la empresa lo hará un experto contratado. En este sentido, se trata más bien de transmitir competencias sociales técnicas.

El programa se realiza, aparte de una primera sesión introductoria online, en sesiones presenciales. Generalmente se trata de clases magistrales con breves sesiones de aprendizaje en grupo.

Los estudiantes vienen de diferentes departamentos y dependencias, pero su mayoría procede de la dependencia de la localidad en que se realiza la formación. La organización particular de trabajo de la empresa – cada consultor es una unidad de negocios fuertemente orientado al cliente – produce dinámicas de aprendizaje, de difícil gestión. Los estudiantes abandonan la clase, cuando deben atender a los clientes, y vuelven más tarde.

El impacto del programa está, desde la perspectiva de los estudiantes, vinculado a su posible aplicación inmediata en el trabajo cotidiano. Sin embargo, la empresa no hace una evaluación sistemática del impacto, más allá de la encuesta de satisfacción. Pero algunos socios han participado en las primeras ediciones del programa y lo han evaluado positivamente.

La estrategia de recursos humanos de la empresa se basa principalmente en la transferencia estructurada de conocimiento entre los propios consultores de la empresa con un papel muy relevante para los socios experimentados. Pero también mantiene una extensa red con otras organizaciones de conocimientos entre ellos las universidades. La empresa es proveedor de conocimiento a otras entidades, por ejemplo algunos de sus consultores son por ejemplo docentes, pero también demandantes de conocimientos específicos no disponibles en la propia empresa, como muestra este programa.

#### 4. Casos de educación universitaria para adultos sin cooperación con empresas

En un estudio previo, se han analizado 5 casos de programas de formación continua universitaria no hecha a medida de las empresas (véase Krüger & Molas & García & Jiménez 2013). De entre ellos, había tres casos de larga duración comparables a los dos programas previamente presentados. Dos de estos programas eran magísters universitarios de gestión empresarial. Uno era un programa presencial con estudiantes que provienen de la región, mientras que el otro era *'blended learning'* con estudiantes internacionales venidos de todas partes del mundo, pero especialmente de Latino-América. El tercer programa presencial de larga duración enfoca el sector del diseño. Los otros programas restantes eran de corta duración. Por motivos de comparabilidad, nos centramos a continuación en los tres programas de larga duración.

Para una primera clasificación, introducimos la distinción entre programas de propiedad institucional y programas de propiedad personal (del académico). Esta distinción hace referencia a diferentes aspectos esenciales de los programas tales como la propiedad intelectual, la responsabilidad económica y la responsabilidad para las diferentes tareas de gestión del programa. En el caso de los programas de propiedad personal (del académico), son los académicos los que asumen los riesgos económicos relacionados con el programa, invirtiendo tiempo y dinero para crear y gestionar el programa, pero, sin la seguridad de poder recuperar esta inversión. También asumen la mayoría de las tareas de gestión del programa, incluida la selección del personal docente, exceptuando la emisión del certificado y el cobro de las tasas de matrícula y son ellos los que tienen el derecho intelectual de los programas. En el caso de los programas de propiedad institucional, son las instituciones (universidad o empresa) las que asumen los riesgos económicos y la responsabilidad de la gestión del programa, incluyendo la selección del personal docente. En este caso, la propiedad intelectual del programa es de la institución.

Los tres programas de larga duración, sin cooperación universidad – empresa, son de propiedad personal. Se trata, en los tres casos, de programas que no están hechos a la medida de una empresa. El desarrollo y la gestión de los tres programas están descentralizados. Es decir, comienzan a iniciativa de uno o varios académicos que a través de sus contactos en los sectores económicos han detectado ciertas necesidades de formación continua. Después de haber sido aprobado por la facultad (o el departamento) y el consejo académico de cada universidad, los académicos asumen la responsabilidad del desarrollo de los contenidos, la selección del personal etc. Las unidades administrativas de la universidad responsable de la formación continua ejercen diversas funciones de soporte como son la comercialización, emisión de los

certificados, cobro de las tasas y control de calidad. Sin embargo, la intensidad del soporte y el grado de control de los programas por parte de la institución varía de una universidad a otra<sup>8</sup>.

En el caso de los programas de propiedad institucional el proceso de desarrollo de los programas está más centralizado y controlado por la institución, ya sea una universidad o una empresa. Es la institución la que desarrolla, crea e implementa los programas, incluyendo la selección del personal docente. Eso representa un cambio significativo en la relación entre el personal académico y la institución. En el caso de los programas de propiedad personal (del académico) la institución – la universidad - es, en cierta forma, un proveedor de servicios para el personal académico. El académico es el cliente de la universidad. Por el contrario, en el caso de programas de propiedad institucional, el personal académico presta servicio a la institución – universidad o empresa. En el caso especial de los programas de propiedad intelectual de empresas, también la universidad es proveedor de servicio.

<b>Tabla7</b>			
<b>Programas analizados según grupo objetivo, tipo de acceso, modalidad y financiación</b>			
<b>Programa</b>	<b>Grupo objetivo</b>	<b>Acceso</b>	<b>Modalidad</b>
Gestión de RR.HH.	- Empleados: preparación para nuevas tareas - Desempleados: preparación para un nuevo empleo	abierto	presencial
Diseño	- Diversos: preparación para nuevas oportunidades	abierto, pero selectivo	presencial
Gestión de empresa	- Empleados:-preparación para nuevas tareas - Desempleados: preparación para un nuevo empleo	abierto, pero selectivo	semi-presenciales

Para los programas de propiedad universitaria, uno de los elementos claves para su eficacia social es el trabajo institucional en red con actores sociales del entorno como pueden ser las cámaras de comercio, asociaciones empresariales, empresas, instituciones públicas, sindicatos etc. La creación de un entorno informado es la base del desarrollo de un programa con expectativas de eficacia. Este trabajo en red con el entorno es un elemento esencial para los programas de propiedad personal de los académicos. Sin embargo, en este caso estamos hablando de redes personales de los académicos, por ejemplo con otros académicos, empresas, asociaciones empresariales etc. A través de estos contactos sociales, los académicos perciben

<sup>8</sup> Sin haber efectuado un análisis exhaustivo de la oferta de formación continua de las universidades españolas, nuestra impresión es que la mayoría de los programas ofertados por las universidades son de propiedad personal.

necesidades de formación continua y deciden crear un programa para satisfacer esta supuesta demanda. Se trata de un mecanismo altamente flexible para crear nuevos contenidos, pero que tiene un muy bajo potencial para estar vinculado a políticas de mercado laboral. Los académicos crean sus programas en base a sus percepciones personales de necesidades de formación continua y de su conocimiento del ámbito académico y del sector económico. Pero esa generación descentralizada de programas impide su vínculo sistemático con políticas de mercado laboral. Los grupos objetivos son definidos también en base a una percepción personal de necesidades, sin estudios sistemáticos sobre si esta necesidad detectada se corresponde realmente con una demanda en el mercado laboral.

Los tres programas abiertos analizados, son de propiedad de los académicos. Se han creado por su iniciativa y son ellos los que han diseñado el currículo del programa. Una de las características comunes de los currículos es que se basan en módulos, lo cual añade flexibilidad a los programas para adaptarlos a cambios en el entorno. Otro de los aspectos comunes es el elevado grado de cooperación entre el personal docente cuando se renuevan los contenidos de los programas y la inclusión de docentes no-académicos para reforzar la orientación a la práctica laboral. Puesto que se trata de certificados de las propias universidades que no están sometidos a la regulación de los programas del esquema de Bolonia, se tiene más flexibilidad en el desarrollo curricular, aunque se adaptan en tamaño y requisitos a los masters oficiales.

Los tres programas abiertos analizados muestran que, la formación universitaria para adultos con éxito, tiende a basarse en procesos de enseñanza y aprendizaje interactivos que estimulan el intercambio de conocimiento y experiencia entre los estudiantes pero también entre los estudiantes y los docentes. Trabajo en grupo y el desarrollo de proyectos suelen ser elementos importantes en los programas incluyendo el del *'blended learning'*.

Para la comparación con los programas hechos a la medida de una empresa, queremos resaltar los siguientes aspectos:

1. En todos los programas, el equipo docente está compuesto por personal académico y personal no-académico con experiencia profesional en el campo. Generalmente, esta mezcla de teoría y práctica está bien evaluada tanto por parte de los estudiantes como por parte de los directores de programa. El dialogo constante entre teoría y práctica parece ser uno de los requisitos para poder renovar constantemente el programa y conseguir un vinculo estrecho con la práctica en el campo profesional respectivo.
2. Con respecto a las competencias de enseñanza, hay que subrayar que ninguno de los docentes académicos o no-académicos está formado en educación para adultos. Tampoco están formados para ejercer de tutor o monitor. Sin embargo, según la opinión de los estudiantes la capacidad de enseñar y estimular el aprendizaje es un elemento crítico para el éxito de los programas. En el caso de que se detecte deficiencias en la enseñanza, la

elevada discrecionalidad de contratar y despedir docentes es un mecanismo para conseguir un elevado nivel de formación. Otro mecanismo es, en el caso de estos programas, la cooperación entre los docentes para diseñar y rediseñar el programa. En los tres casos, estos procesos están bien estructurados.

3. En el caso del programa de *'blended learning'*, que combina aprendizaje cooperativo online con sesiones presenciales, se considera que estas son esenciales para crear unas relaciones de aprendizaje apropiadas entre los estudiantes por un lado y los estudiantes y los docentes por otro. Los contactos personales, al inicio, a la mitad y al final del programa, son considerados esenciales para conseguir una alta calidad de tutoría y monitorización, lo cual implica también una elevada dedicación de horas. En otras palabras, programas de *'blended learning'* y online podrían ser más costosos que un programa presencial, sobre todo si los estudiantes y los docentes provienen de todas partes del mundo.
4. Según la opinión de los estudiantes y también de los docentes, una de las claves de un proceso exitoso de aprendizaje es la posibilidad de poder probar lo aprendido en la práctica. Por eso, el aprendizaje en proyectos concretos tiene mucha relevancia, pero más aún la posibilidad de los estudiantes de aplicar lo aprendido en un entorno laboral. Por eso, los estudiantes que están trabajando en un entorno laboral vinculado al contenido del programa tienen una ventaja frente a los demás estudiantes. Algunos programas introducen el aprendizaje en el entorno laboral ofreciendo estancias prácticas en empresa. Pero aquí la clave es el compromiso de las empresas de ofrecer prácticas de calidad que aportan un valor añadido al proceso de aprendizaje.
5. Ninguno de los programas abiertos analizados hace una evaluación sistemática del impacto de la participación en su programa que va más allá de la evaluación de la calidad de la enseñanza y el grado de satisfacción del estudiante. Esta evaluación se hace habitualmente al final del programa. No se suele hacer una evaluación sistemática de su impacto en la situación laboral o en el rendimiento laboral de los estudiantes. Sin embargo, los directores de programas reciben información sobre el impacto del programa a través de sus redes con los ex-alumnos y las empresas.

Los tres programas abiertos analizados son ejemplos de programas en propiedad de académicos con éxito. El hecho de que se trate de programas de varias ediciones – en un caso ya ha alcanzado veinte ediciones – es un indicador claro de que responden a necesidades formativas y demandas del mercado laboral. Como hemos resaltado anteriormente se trata de un modelo descentralizado de crear e implementar programas de educación universitaria de adultos, que permite que los programas se adapten rápidamente a los cambios en su entorno. Sin embargo, no se debe postular este modelo sin más, como un modelo ejemplar para acercar la educación

universitaria para adultos al mercado laboral. Por un lado, no hay ninguna contabilidad de los programas sin éxito. No hay forma de saber cuántos programas diseñados de esta forma han fracasado por no haber obtenido un número satisfactorio de matriculas. No hay una contabilidad de costes y beneficios de estos programas.

Y, como ya hemos mencionado anteriormente, este modelo descentralizado impide vincular las estrategias universitarias de formación continua con estrategias públicas de empleo o tendencia en el mercado laboral. Eso implica que el estudiante corre riesgos al invertir horas y dinero en formación sin tener indicadores fiables que puedan guiarle e informarle sobre la idoneidad del programa elegido para su trayectoria de aprendizaje permanente y su trayectoria profesional.

## **5. El potencial de la cooperación universidad – empresa para la educación superior**

En este capítulo vamos a discutir el potencial de la cooperación entre universidad y empresa para mejorar la calidad de la educación universitaria para adultos y la educación superior reglada, partiendo de los tres ejemplos analizados en el curso del proyecto LETAE y tres programas analizados en un proyecto previo. Ya en la introducción se mencionó que los casos analizados de cooperación entre universidad y empresa en el ámbito de la formación continua no son típicos de la educación universitaria para adultos en España. Las universidades españolas suelen ofrecer programas largos de educación para adultos (magíster y especialista universitario) en formato abierto a todos los estudiantes que cumplen los criterios de acceso y están dispuestos a pagar las tasas de matrícula. Sin embargo consideramos que estos programas, junto con los otros programas aquí presentados, ofrecen una información importante para apreciar el potencial de la cooperación entre universidad y empresas en el ámbito de la educación superior.

Como hemos reseñado anteriormente, los programas hechos a medida de las empresas suelen tener una duración más corta y no facilitan un certificado de magíster o de especialista universitario. Este es el tercer caso analizado. Los programas cortos ofrecen la posibilidad de adaptar de forma flexible las competencias a las necesidades que han detectado las empresas. Hay también programas universitarios cortos abiertos especialmente en sectores muy específicos como la sanidad o la educación. La cuestión es si este tipo de programas, pero de acceso abierto, podrían ser una herramienta para que los graduados pudieran mejorar su empleabilidad a corto plazo mejorando sus oportunidades laborales.

A continuación, se pone más énfasis en los programas de larga duración, porque se trata del tipo de programas que son, tradicionalmente, el pilar de la oferta universitaria de la educación permanente, ofreciendo a los graduados la posibilidad de complementar el conocimiento, las competencias y las habilidades adquiridas en la educación superior reglada. A nuestro entender, eso está relacionado con la estructura educativa de la población española, que se distingue de otros países europeos por tener un elevado porcentaje de personas con un grado de educación superior, un porcentaje bajo de personas con una educación formal equivalente a una formación profesional y un porcentaje alto de personas con un bajo nivel formativo, siempre en comparación con otros países de la Unión Europea. Un reflejo de esta situación, es que el grado de sobrecualificación de España es uno de los más altos de los países de la UE y podría explicar que muchos graduados entran en programas de postgrados para mejorar sus posibilidades en el mercado laboral.



Tres de los casos analizados son programas restringidos a personal interno de la empresa. Dos son de larga duración, mientras que el tercero es un programa corto. Hemos complementado estos dos estudios de casos con otros tres casos más de educación universitaria para adultos, que se ha analizado en un proyecto previo. Estos tres casos son programas de acceso abierto promovidos por docentes académicos sin una cooperación formal de empresas en su diseño, implementación y evaluación. Se ha elegido estos tres ejemplos adicionales porque incluyen de una forma u otra disposiciones de aprendizaje en el entorno laboral en su diseño.

De entrada, queremos resaltar un aspecto importante que parece ser una clave para el éxito de los programas estudiados: es la cualificación del personal docente. Tanto los programas largos como el programa corto disponen de docentes con experiencia académica y práctica. En los programas de larga duración eso queda reflejado en la combinación de docentes académicos y docentes que vienen de la propia empresa o que son profesionales trabajando en los respectivos campos profesionales. En el programa corto esta mezcla entre aspectos académicos y prácticos está asegurada por el hecho de que los docentes no solo trabajan en la universidad sino que disponen también de experiencia profesional fuera de la universidad,

La cuestión, que tratamos a continuación es ¿si la experiencia de la cooperación entre universidad y empresa es transferible a programas de educación para adultos de acceso abierto? Centramos la respuesta en el aspecto del aprendizaje en entornos laborales. Los tres casos estudiados de cooperación universidad-empresa se basan expresamente en vincular el aprendizaje a los procesos de trabajo. Pero también los otros tres casos de programas de acceso abierto muestran que la posibilidad de aplicar lo que se está aprendiendo en los programas en los entornos laborales es un factor crucial para el éxito del aprendizaje. Las críticas de los estudiantes de los programas abiertos, que no estaban trabajando en un entorno relacionado con su contenido, son indicadores claros de esta interrelación (véase Krüger et al 2013).

La práctica en empresas es obviamente una alternativa en estos casos en que los estudiantes esperan que se les prepare para un cambio en su trayectoria profesional. Sin embargo, las prácticas en empresas, requieren un compromiso por parte de estas con el proceso de aprendizaje. Solo de esta forma, la alta calidad de las prácticas esté garantizada. Un segundo requerimiento es que el proceso de aprendizaje en el programa esté coordinado con las prácticas en la empresa en el tiempo. Ambos criterios requieren una estrecha cooperación entre universidad y empresa. La ventaja para las empresas de participar en programas de educación universitaria para adultos es que constituyen un ‘*pool*’ de personas altamente cualificadas, que pueden incorporarse en los procesos de trabajo de las empresas.

Tres de los seis casos han optado por la modalidad de ‘*blended learning*’ que ofrece una elevada flexibilidad temporal. Estudiantes, docentes y responsables de estos programas comparten la opinión de que las sesiones presenciales son, sin embargo, un factor crucial para conseguir un

entorno para el aprendizaje cooperativo entre los estudiantes que se basa en los tres casos en el desarrollo de proyectos.<sup>9</sup>

En cinco de los seis programas descritos, no solo se transmite competencias técnicas profesionales. La adquisición de competencias sociales y establecer nuevas relaciones sociales son considerados resultados importantes de la participación.

La experiencia práctica – a través del aprendizaje en el puesto de trabajo actual o a través de prácticas – y los contactos con profesionales del sector refuerzan la adquisición de estas competencias y permiten una mayor apreciación, sobre que competencias y habilidades tienen relevancia en los diferentes segmentos del mercado laboral.

A primera vista, el programa corto parece ser una excepción. Este programa está orientado a un tema técnico específico que complementa los conocimientos y competencias, que los participantes han adquirido en su educación superior reglada. Sin embargo, tampoco se trata de un programa enfocado a competencias técnicas, que se deben aplicar directamente en las prácticas, sino más bien de mejorar la comprensión de los procesos de valorización y contabilidad de empresas.

En conclusión, la cooperación entre universidad y empresa parecer ser un elemento crucial para que el desarrollo y la implementación de un programa universitario de educación para adultos consiga una elevado grado de eficiencia social. Por su flexibilidad, los programas universitarios de postgrado, es decir los programas que no están incluidos en el esquema de Bolonia, ofrecen un espacio idóneo para avanzar en esta cooperación y para acercar la educación para adultos a las exigencias del mercado laboral. El estudio previo de estrategias de las universidades en el ámbito de la educación para adultos ha confirmado que (i) la educación para adultos no es una de las prioridades en la agenda de las universidades españolas y que (ii) la iniciativa para promover este tipo de programas proviene generalmente de los académicos. La conclusión era que la aplicación de un enfoque sistemático para desarrollar una educación universitaria para adultos con una marcada orientación al mercado laboral es difícil. Sin embargo, los tres programas de cooperación empresa universidad que se ha analizado aquí muestran su potencial para acercar la educación universitaria a los mercados laborales. En el ya mencionado estudio previo se detecta que las universidades, y especialmente las universidades españolas, se enfrentan con el desafío de mejorar el aspecto profesionalizador de la educación superior, lo cual requiere reforzar la cooperación con las empresas en el ámbito de la educación y formación. Desde el punto de vista de los participantes en estos programas, se trata de una

---

<sup>9</sup> Queremos resaltar que ‘blended learning’ o ‘aprendizaje online’ no es necesariamente más barato que formación presencial. La inversión de tiempo en preparar las sesiones online, de tutorizar y monitorizar sesiones de aprendizaje cooperativo online es muy elevado.

inversión en tiempo y dinero, que debe ofrecer perspectivas reales de recuperación en términos de mejorar su situación en el mercado laboral. La cooperación entre universidad, empresas y otros actores en el mercado laboral para detectar necesidades de formación y oportunidades de trabajo, y para mejorar el proceso de aprendizaje es una pre-condición para incrementar la posibilidad de recuperar la inversión en formación.

La segunda cuestión que queremos tratar es la transferibilidad de la experiencia de cooperación universidad empresa a programas del ciclo de Bolonia, es decir de grado, de máster o de doctor, para acercar la educación laboral a las exigencias del mercado laboral. Se trata de una discusión de largo recorrido tanto en España como en el ámbito de la Unión Europea, que gira alrededor de la palabra clave de la empleabilidad. Siguiendo el informe reciente de Eurydice (2014), se puede hablar de dos corrientes importantes de interpretación del concepto empleabilidad- La primera corriente está más orientada al empleo y parece dominante en las estrategias europeas. Por ejemplo en las conclusiones del Consejo Europeo del 11 de mayo 2012<sup>10</sup> sobre la empleabilidad de los graduados, se define como *“una combinación de factores que permiten a los individuos progresar hacia el empleo o entrar en el mercado laboral, permanecer en él y progresar en sus carreras”* (ibid: 2). Esta interpretación esta compartida por el Grupo de Trabajo sobre la Empleabilidad (2009: 5) cuando define empleabilidad como *“la capacidad [de los titulados] de conseguir un primer trabajo significativo, o convertirse en trabajadores autónomos, de permanecer empleados y de poder moverse dentro del mercado laboral.”*<sup>11</sup>

Sin embargo, la segunda corriente nos parece más prometedora la cual sitúa en el centro de su concepto los términos “capacidades” y “competencias” definiendo empleabilidad como *“a set of achievements – skills, understandings and personal attributes – that makes graduates more likely to gain employment and be successful in their chosen occupations”. Such skills and competences are usually understood as needed (and demanded) by employers. In essence, the 'student exhibits employability in respect of a job if he or she can demonstrate a set of achievements relevant to that job”* (Yorke 2006, p. 8). Se reclama un papel más concreto y más relevante de la educación superior en provisionar capacidades y competencias profesionales. Y se considera que, bajo esta perspectiva, la participación de las empresas en el desarrollo y la evaluación de los programas de educación superior es importante.

Los tres programas hechos a la medida son ejemplos muy específicos de participación de empresa en el desarrollo y evaluación de programas porque en estos casos la empresa ejerce el

---

<sup>10</sup> Conclusiones del Consejo, de 11 de mayo de 2012, relativas a la empleabilidad de los diplomados de la educación y la formación. Diario Oficial de la Unión Europea. C 169/11. 15.6.2012. consultado en:

<http://old.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:169:0011:0015:ES:PDF>

<sup>11</sup> Traducción del informe de Eurydice. El documento original se encuentra en:

[http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/2009\\_employability\\_WG\\_report.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/2009_employability_WG_report.pdf)

liderazgo y cuenta con la cooperación de la universidad como proveedor de formación continua y certificadora del programa. Además no se trata de programas del ciclo de Bolonia porque la opción de titulaciones propias de la universidad da más flexibilidad a adaptar los programas a las necesidades de la empresa. Sin embargo, el hecho de que los programas cumplen con los estándares de Bolonia – una exigencia de las universidades para aceptarlos como programa de máster universitario – indica que este tipo de programa podría ser transformado en programa de máster oficiales.

Sin embargo, en este contexto surge la pregunta: ¿Porque una empresa debería participar en el desarrollo, implementación y evaluación de un programa de máster universitario? Este, no es el espacio para discutir esta cuestión en detalle. Pero el hecho de que el número de estudios duales en el sistema de la educación superior de Alemania – que es una trasposición de la formación profesional dual a la educación superior - está creciendo indica que las empresas perciben este tipo de programas y sus respectivas inversiones como beneficio<sup>12</sup>. Lo mismo se puede decir de la reciente iniciativa del gobierno inglés de promover el “degree apprenticeships”, en que similar al sistema alemán se paga al estudiante un salario. Estos dos ejemplos, a los cuales se puede añadir la educación superior en alternancia en Francia, indican que las empresas perciben que la participación en este tipo de programas les aporta beneficios.

---

<sup>12</sup> La mayoría de los programas de estudios duales en Alemania no están impartidos por universidades, que se distinguen, según la legislación alemana, por el derecho de poder conceder certificados académicos de doctor, sino por universidades de ciencias aplicadas u otras instituciones de la educación superior. En otras palabras, no todas las universidades o instituciones de educación superior tienen el mismo interés en los programas de estudios duales, pero la diversidad de las instituciones de educación superior, que no se da de la misma forma en España, obliga a las instituciones a marcar sus propios perfiles.

## 5. Anexo 1: Descripción de los estudios de casos

<b>Tabla 10</b>			
<b>Descripción de los estudios de casos</b>			
	<b>Caso I</b>	<b>Caso II</b>	<b>Caso III</b>
<b>Contexto institucional</b>	Centrado en la empresa	Centrado en la empresa	Centrado en la empresa
<b>Tipo de cooperación</b>	Liderado por la empresa	Liderado por la empresa	Liderado por la empresa
<b>Destinatarios del programa</b>	Empleados de la empresa	Empleados de la empresa	Empleados de la empresa
<b>Acceso al programa</b>	Seleccionados por la empresa	Seleccionados por la empresa	Seleccionados por la empresa
<b>Diseño del programa</b>	Hecho a medida, integrado en la estrategia de RR.HH. de la empresa	Hecho a medida, integrado en la estrategia de RR.HH. de la empresa	Hecho a medida, integrado en la estrategia de RR.HH. de la empresa
<b>Resultados: certificados/ tipo de certificados o reconocimiento profesional</b>	Certificado de la propia universidad (máster propio - postgrado)	Certificado de la propia universidad (máster propio - postgrado)	Certificado de la propia universidad (postgrado)
<b>Impacto previsto</b>	Desarrollo profesional interno mejor rendimiento	Desarrollo profesional interno mejor rendimiento	Desarrollo profesional interno mejor rendimiento
<b>Evaluación (como se evalúa )</b>	Examen final	Examen final	Por módulos
<b>Impacto (como se mide)</b>	Trayectoria profesional interno;	Trayectoria profesional interna	Trayectoria profesional interna
<b>Inclusión social</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Calidad de vida</b>	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Previsión para el futuro</b>	Comercialización externa	Expansión a programas abiertas	

## **6. Anexo 2: Informes detallados de los casos**

### ***6.1. Primer caso: Programa de Gestión Global de empresas***

Este caso de cooperación empresa – universidad en el ámbito de la formación continua es un programa diseñado e implementado conjuntamente pero bajo el liderazgo de la empresa. Se trata de un programa interno de la empresa certificado por la universidad como magíster universitario (propio). Es un programa que no forma parte del ciclo de Bolonia pensado para los mandos intermedios con el objetivo de mejorar su rendimiento en sus puestos actuales y, sobre todo, prepararles para ocupar, en el futuro, puestos de mayor responsabilidad. Desde la perspectiva de la empresa, este programa está integrado en una estrategia de preparación para retos futuros de la empresa, poniendo énfasis en los aspectos de innovación y de internacionalización.

El programa consiste en dos ofertas, cada una de 600 horas lectivas, 30 créditos del esquema ECTS y de 14 meses de duración. En cada edición del programa participan alrededor de 35 personas en cada una de las opciones. El acceso está restringido a personas previamente seleccionadas por parte de la empresa en el marco de su estrategia de desarrollo de personal.

#### **La cooperación**

La cooperación con la universidad es una iniciativa de la empresa buscando un proveedor de formación en el área de gestión global. Dentro de la empresa, es el departamento de recursos humanos el que toma las decisiones finales. En el diseño, gestión, implementación y evaluación del programa participa también una unidad de negocio de la empresa, que asesora a otras empresas en diversos campos incluyendo la formación. Esta unidad asesora también a otras unidades de negocios de la propia empresa, en este caso al departamento de recursos humanos. Por lo tanto, cooperan tres unidades en el desarrollo del programa de formación universitaria: Departamento de recursos humanos, unidad de consultoría y la universidad.

La universidad y las empresa, especialmente la unidad de consultoría, cooperan en diversos proyectos en el ámbito de la investigación y, de la educación y formación. Un ejemplo de ello es la cooperación en el diseño e implementación de un programa formativo para otras dos empresas, que de hecho ha sido el punto de partida para el programa analizado.

La empresa ha trabajado y sigue trabajando con otros proveedores de formación como por ejemplo escuelas de negocios, pero para este programa buscó un proveedor, que no tenga una orientación dirigida a la comercialización de contenidos formativos (economía de escala). La cooperación con la universidad permitió una máxima adaptación del contenido del programa a las necesidades específicas de la empresa con menor coste comparado con posibles ofertas de

escuelas de negocios, por ejemplo. Otro factor importante es la certificación del programa como máster propio por parte de una universidad de prestigio, lo cual es apreciado por parte de los estudiantes-empleados.

Se trata de un programa totalmente hecho a medida de la empresa con un liderazgo fuerte de la propia empresa y que tiene una pronunciada orientación al aprendizaje en el entorno laboral. Para el equipo de la universidad esta no es la única experiencia con aprendizaje orientado al entorno laboral. Ya hemos mencionado que está cooperando junto con la misma empresa en otros programas diseñados para otras empresas. También sus programas de educación superior reglada (grados y máster) están orientados al mundo laboral (por ejemplo estancias en las empresas, pero no pueden ser considerados aprendizajes en el entorno laboral).

En la empresa, la formación continua es una parte esencial de la estrategia de desarrollo de su personal y su cualificación es un factor competitivo importante para la empresa. Su política de recursos humanos está basada en una evaluación constante del rendimiento y del potencial del personal, dedicando una atención especial a las personas que son evaluadas de ‘alto potencial’ para la empresa. El programa analizado tiene como estudiantes este perfil de personas, que ya están en posiciones de mando, y que tienen potencial para ocupar posiciones de más responsabilidad. Por lo tanto, el programa forma parte de una estrategia de desarrollo de personal a medio y largo plazo.

## **El programa**<sup>13</sup>

### *Información general sobre el programa*

El programa incluye dos cursos ambos certificados como magíster universitario. Se trata en ambos casos de ‘blended learning’ combinando aprendizaje presencial (40%) con aprendizaje online (60%). Este tipo de programa con un elevado ratio de actividades online es la forma más adecuada para estudiantes que están dispersados entre diferentes centros de trabajo y que tienen un ritmo de trabajo muy intensivo. La parte online se gestiona a través de una plataforma telemática de aprendizaje y conocimiento propio de la empresa. De esta forma, los estudiantes comparten recursos y desarrollan actividades de aprendizaje cooperativo. A pesar de la flexibilidad que ofrece la plataforma telemática para combinar trabajo, aprendizaje y vida

---

<sup>13</sup> Para el estudio de caso se han realizado 7 entrevistas en profundidad al:

- Director del departamento de recursos humanos
- Al representante de la unidad de consultoría que participa en el diseño y la gestión del programa
- Un docente de la propia empresa
- El responsable del programa de la universidad
- 3 estudiantes

personal, la participación en el programa significa un incremento considerable del tiempo dedicado a la empresa. El tiempo de estudios no es considerado tiempo laboral.

El objetivo del programa es la mejora de las competencias técnicas y sociales de mandos intermedios y altos como también la adquisición de capital social juntando personas que trabajan en diferentes áreas operativas y centros de trabajo, la obtención de una visión más amplia de los diferentes procesos de gestión dentro de la empresa y que realiza la función de incubadora de nuevas ideas de negocio.

Ambos cursos están organizados en módulos. Uno está dirigido a personas que tienen el potencial para ser altos mandos dentro de la empresa. Este curso, que ha sido el objeto del estudio de caso, contiene cuatro módulos basados en clases magistrales y discusiones. El otro curso está organizado en clases presenciales de 6 a 8 horas.

Los docentes son personal académico, expertos externos y profesionales de la misma empresa incluyendo directores. El personal académico da las clases más teóricas, mientras que las personas de la propia empresa y los expertos externos dan clases más orientadas a aspectos prácticos del trabajo de gestión de la empresa, que son considerados relevantes por parte de los responsables de la empresa. Estas sesiones magistrales, que concluyen con una discusión participativa, tienen una duración entre 2 y 3 horas.

Otra parte del proceso de aprendizaje se basa en la elaboración de proyectos para lo cual se forman equipos de trabajo de 4 a 5 personas que provienen de diferentes áreas operativas de la empresa y que, por lo tanto, no suelen trabajar juntos. El objetivo de los grupos es la elaboración de un proyecto de negocio a lo largo del programa y su presentación al finalizar el curso, delante de un tribunal de evaluación. En este sentido, el proceso de aprendizaje está vinculado al trabajo cotidiano de los mandos directivos contribuyendo así a su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa. Desde la perspectiva de la empresa, el aprendizaje en proyectos es un tipo de proceso de 'mejora continua' creando nuevas ideas de negocio.

### **Proceso de toma de decisión**

En el proceso de decisión sobre el diseño del programa están implicadas tres unidades: el departamento de recursos humanos, la unidad de consultoría externa y el departamento de la universidad, es decir el responsable del programa por parte de la universidad. Dado que el programa es promovido por la empresa, la unidad que lo lidera es el departamento de recursos humanos. Sin embargo, el diseño del programa es un trabajo conjunto de las tres unidades implicadas. Otras unidades operativas de la empresa han sido consultadas previamente sobre que contenidos se adecuan más a sus necesidades.



El personal docente del programa es una mezcla de personal universitario y no-universitario. Los docentes universitarios son seleccionados exclusivamente por parte de la universidad, y los docentes que provienen de la propia empresa y los expertos externos – incluyendo las empresas clientes - son seleccionados por la empresa. Los docentes son los responsables del desarrollo de su módulo, pero no participan directamente en el diseño del programa. Sin embargo, se les pide su opinión en las reuniones que se realizan para preparar las clases de los diferentes módulos. Pero no hay reuniones que agrupen a todos los docentes y los responsables del programa. Solo los docentes académicos tienen reuniones conjuntas con el responsable del programa por parte de la universidad.

La selección de los participantes del programa la realiza la empresa en el marco de sus procesos de evaluación constante del desarrollo profesional de su personal. El perfil del participante es una persona considerada de alto potencial para ocupar puestos de más responsabilidad dentro de la empresa, generalmente con educación superior y algunos años de experiencia profesional. Su edad media se sitúa entre 35 y 40 años.

### **Evaluación del programa**

Se evalúa constantemente el desarrollo del programa, lo que incluye también el rendimiento de todos los docentes a través de encuestas a los estudiantes. En el caso de que estos no consigan un resultado de 7 puntos sobre 10 se propone substituir el docente. En otras palabras, dependiendo de la evaluación se procede a cambiar tanto los contenidos como los docentes.

Se acaba de realizar este año la segunda edición del programa de magíster universitario. La evaluación de la primera edición ha sido positiva a pesar de algunos puntos críticos respecto a la metodología de enseñanza en algunos módulos y al grado de satisfacción con el rendimiento de algunos docentes universitarios, que son considerados como muy teóricos y algo alejados de la realidad de la empresa.

*“en algunos módulos de dirección de proyectos no estamos muy satisfechos con el profesorado de la universidad porque los directivos tienen un nivel muy alto, los profesores hablan desde la teoría, esta parte ha sido muy floja”*,

Esta observación es compartida por los estudiantes, que aprecian más a los formadores de la propia empresa, porque les transmiten una experiencia valiosa para el propio desarrollo profesional:

*“Aprendes muchas cosas de cómo comportarte en reuniones a las que asistes en otras partes del mundo, por ejemplo, estar atento a pautas de comportamiento a las que no prestarías atención”*

Los estudiantes son más críticos con los docentes académicos los cuales aportan la perspectiva y los modelos teóricos, por no cumplir siempre sus expectativas:

*“... veías diferencias entre los profesores de la universidad y los de la casa. Se notaba que los docentes académicos tienen sus modelos, su visión, planteamientos teóricos, algunos más menos otros menos. A veces no coincidía con tus expectativas.”*

Pero se reconoce que una perspectiva y un conocimiento teórico es mucho más difícil de asimilar y de transmitir.

*“... eran muy teóricos, se nota que están acostumbrados a dar clase y estaba bastante bien. A veces los conocimientos teóricos son más difícil de aplicar.”*

Uno de los problemas de algunos docentes universitarios es que no han adaptado su didáctica al nuevo tipo de estudiante.

*“Algunos no han interiorizado al tipo de alumno al que se dirigen”.*

Por este motivo, en la segunda edición del programa, se introdujeron algunas modificaciones con respecto a los contenidos y las metodologías didácticas, por ejemplo, aumentando el número de docentes que provienen de la propia empresa. A pesar de estas críticas, los estudiantes evalúan bien la cooperación entre universidad y empresa:

*“... esto le ha dado cuerpo a la formación, que este una universidad de por medio es una motivación, hay mucha gente a la que le interesa los títulos. También es un prestigio.”*

Y también los responsables del programa por parte de la empresa evalúan positivamente la cooperación con la universidad, puesto que les permite tener un programa con el sello de la empresa y el prestigio de una universidad reconocida, que es un referente en su ámbito.

*“... queríamos algo certificado; una universidad nos permitía hacerlo a medida y según nuestras necesidades y nos entraba en el presupuesto. “*

Además la universidad facilita un conocimiento científico que otros proveedores de formación como, por ejemplo, las escuelas de negocios no pueden proveer:

*“Respecto a los contenidos del posgrado, la universidad aporta una base científica que otras escuelas de negocios o los propios expertos no tienen, estos fundamentos teóricos complementan los contenidos.”*

El certificado universitario es un valor añadido al programa y el conocimiento y las competencias de los docentes académicos son complementarios a los de los docentes internos

*“... en esta ocasión se ha decidido dotar al programa del conocimiento de la universidad que en algunos aspectos como, por ejemplo, investigación es un referente; también por la certificación universitaria que es un premio para los alumnos, que les aporta un reconocimiento, aparte del profesorado que es muy complementario.”*

También el departamento de la universidad evalúa positivamente la cooperación sin embargo;

*“... ahora mismo es excepcional este tipo de másteres con empresas, este modelo es muy válido. No tenemos tiempo ni recursos para contactar con empresas y contarles el proyecto por falta de tiempo y recursos. Cuando se ha empezado se ha visto que funciona que es interesante.”*

El coordinador del programa por parte de la universidad aprecia esta cooperación como una innovación y una oferta educativa y formativa diferente a la que hacen las escuelas de negocio:

*“... la combinación universidad-empresa es algo realmente nuevo. El título que da la universidad es diferente de un certificado de una escuela de negocios, y la en lugar de una escuela de negocios, y es el elemento de la investigación como experiencia que es muy útil para la empresa.”*

Sin embargo, admite también la dificultad de transferir esta experiencia a otros campos de la universidad. Sobre todo porque no es la universidad como entidad la que ofrece este tipo de programas sino los departamentos:

*“... quien tiene posibilidad de ofertar formación son los departamentos. La universidad como tal no ayuda ni apoya. Esto es iniciativa desde abajo hacia arriba. Algo de interés si tienen, además que les aporta algún beneficio, pero no hay una estrategia por parte de la universidad que promocióne los títulos propios.”*

## **Impacto**

### *La perspectiva de los estudiantes*

Los estudiantes consideran que uno de los mayores beneficios es la posibilidad de establecer contactos personales con personas de otras unidades operativas<sup>14</sup> creando redes sociales dentro de la empresa, que ayudan luego a resolver problemas y dudas en el trabajo cotidiano y a apreciar el potencial de innovación en la empresa. El hecho de que los participantes vienen de diferentes áreas facilita conocer mejor como trabajan las otras unidades de negocio. Los estudiantes adquieren una visión más amplia de la empresa y de los procesos de trabajo en otras áreas.

*“representa un crecimiento en conocimiento, visión general de la empresa y posibilidades de innovación”.*

En este sentido, el programa tiene sobre todo un impacto en el capital social de los estudiantes y en su visión de la empresa que luego mejora su rendimiento en el trabajo.

### *La perspectiva de la empresa*

La evaluación del impacto del programa por parte de la empresa es muy similar considerando que aporta a los estudiantes una visión holística de la empresa y de sus procesos de innovación, que aprenden a trabajar conjuntamente con otras unidades y que estimula su creatividad. Además el programa contribuye al desarrollo personal.

Desde la perspectiva de la empresa, el programa refuerza las sinergias entre sus diferentes unidades. Vincular el programa con el desarrollo de proyectos genera nuevas ideas de negocio, que probablemente no hubieran aparecido sin el programa. Juntar personas de diferentes áreas de negocio y la participación de expertos internos de la empresa del alto nivel ha sido fundamental para haber conseguido resultados tan positivos. La dinámica de trabajo que promueve el programa sigue vigente una vez que este ha finalizado, en forma de los proyectos generados y del comportamiento y las actitudes laborales de los estudiantes-empleados.

La experiencia de este programa se traslada ahora a otros países, en los que la empresa tiene centros de trabajo. Y, como muestra la experiencia del programa de formación impartido en otra empresa, que hemos mencionado anteriormente, cabe también la posibilidad de ofrecer este tipo de formación continua a otras empresas de aquellos sectores en los que la empresa actúa como consultoría y asesora.

---

<sup>14</sup> En otras palabras, la adquisición interna de capital social es considerado uno de los mayores beneficios del programa.

Si esta experiencia se puede transferir a otros ámbitos de la universidad dependerá de la propia universidad. Finalmente se considera que los docentes académicos también aprenden de este contacto directo con la realidad empresarial y podrían integrar esta experiencia en sus otros programas.

### *La perspectiva del responsable de la universidad*

El hecho de que este programa basado en la cooperación universidad y empresa tenga ya su tercera edición indica, desde el punto del responsable universitario, que está bien evaluado por parte de la empresa. Uno de los puntos apreciados por parte de la empresa, parece que es la certificación como título propio de la universidad. Y el punto a favor de la universidad es que aporta conocimiento científico que otros proveedores no pueden aportar.

También considera que los docentes universitarios están aprendiendo en el programa. La cercanía a la práctica empresarial, por ejemplo, es muy útil para otros programas de máster en que los estudiantes no suelen tener experiencia empresarial y laboral.

Sin embargo, la transferencia del diseño de este programa a un máster oficial es más difícil por el hecho de que los másteres oficiales suelen estar más orientados a la oferta educativa en lugar de la demanda del mercado laboral. Además las unidades organizativas responsables de los programas de postgrados son los departamentos, lo cual dificulta que la universidad en su conjunto desarrolle una estrategia consistente para promover este tipo de programas.

### **Resumen**

La opinión de los representantes de la empresa y de la universidad, y también de los estudiantes muestran un alto grado de satisfacción con el programa en relación a la cooperación institucional y su contribución al desarrollo del capital social, del conocimiento de los procesos de alta gestión de la empresa y de una visión de la empresa.

El programa es un ejemplo de la aplicación de una perspectiva de negocio en el desarrollo de programas de formación superior que contribuye al desarrollo organizativo de la empresa, al desarrollo personal de sus empleados de acuerdo con las estrategias de recursos humanos internos y al desarrollo de nuevos proyectos de negocio de la empresa.

La transferibilidad de esta experiencia a otros programas depende de la capacidad de otras empresas de organizar una cooperación de este tipo. Sin embargo, la generación de este programa partiendo de una experiencia previa de cooperación entre la misma empresa y la misma universidad para proveer formación superior a otras empresas, indica la posibilidad de comercializar este tipo de formación superior hecha a medida de las empresas.

Otra pregunta es si esta experiencia podría ser transferida al diseño y la gestión de otros programas de máster universitario con acceso abierto. Eso depende a) de la iniciativa de la universidad o mejor dicho de un departamento de la universidad de avanzar en esta dirección; b) de la perspectiva de negocio que perciba la empresa en este ámbito; o c) del compromiso social de la empresa de aportar recursos a la formación universitaria.

Sin embargo, existen dudas fundadas de que esta experiencia pueda ser transferida a proyectos de cooperación en el ámbito de formación liderado por una universidad en el marco de programas oficiales sea de grado o de máster. Hemos visto que este programa hecho a medida de la empresa está fuertemente vinculado a las estrategias de desarrollo de personal de la empresa y de su estrategia empresarial. Además el programa está basado en procesos de aprendizaje en el entorno laboral, lo cual no es fácilmente transferible a programas oficiales. Pero hay elementos del programa que podrían ser integrados en programas oficiales como la participación de expertos de las empresas, de trabajo en proyectos bajo la supervisión conjunta de personal académico y de expertos de las empresas. Sin embargo, la integración de estos elementos en programas oficiales depende de la disposición de la empresa (su responsabilidad social) y de la flexibilidad de los currículos oficiales del esquema de Bolonia.

Desde la perspectiva de nuestro proyecto, el análisis de este programa evidencia la relevancia de mejora del capital social interno de la empresa y el desarrollo de competencias no-técnicas, que hemos denominado capital cultural en distinción al capital humano, que hemos restringido a las competencias profesionales técnicas.

### **Análisis de los puntos fuertes y débiles**

El análisis de los puntos débiles y fuertes distingue de nuevo entre las perspectivas de la empresa, de la universidad y del estudiante.

#### **La perspectiva de la empresa**

##### **Puntos fuertes:**

- El programa está hecho a medida de la empresa y por lo tanto orientado a sus necesidades
- El programa está vinculado a procesos internos de selección de personal, de la creación y análisis de nuevas ideas de negocio; de reforzar el conocimiento de los procesos internos de la gestión de la empresa (conocimiento de los procesos de trabajo) que traspasan los departamentos o las unidades de negocio.
- Percepción de un buen balance de retorno de la inversión
- Enfoque multidisciplinario combinando la adquisición de competencias técnicas y sociales;

- Cooperación con la universidad que permite un trato ‘personalizado’ sin correr el riesgo que el proveedor comercialice el producto/servicio en otros entornos.

#### Puntos débiles

- La creciente orientación a habilidades y competencias no-técnicas pone en cuestión el rol de la universidad como proveedor de formación dada su orientación a los aspectos técnicos.

### **La perspectiva de la universidad**

#### Puntos fuertes:

- Los docentes obtienen unos conocimientos de los procesos de trabajo en las empresas;
- Ofrece la posibilidad de actualizar los programas de la educación superior formal (grado, máster y doctorado);
- Facilitan ingresos adicionales;
- La cooperación con empresas abre nuevas perspectivas de negocios en el campo de la educación para adultos

#### Puntos débiles

- Menor relevancia del personal universitario en el diseño, la implementación y la evaluación del programa;
- No está vinculado a una estrategia general del departamento o de la universidad en el ámbito de la educación para adultos;
- No existe una interrelación coherente con otro tipo de programas educativos o formativos

### **Perspectiva del estudiante**

#### Puntos fuertes

- La participación en el programa abre vías de desarrollo personal dentro de la empresa;
- Está relacionado con el trabajo actual (aprendizaje en el entorno laboral);
- Permite expandir horizontal- y verticalmente su redes sociales dentro de la empresa
- Amplía el conocimiento de los procesos de gestión empresarial;
- Facilita un certificado universitario de postgrado

#### Puntos débiles

- Bajo balance de reconciliación entre trabajo-aprendizaje y vida familiar ;

## **6.2. El segundo caso – Programa de gestión de empresas**

El segundo caso de cooperación entre universidad y empresa en el ámbito de la educación, que se ha analizado, es similar al primer caso, que hemos presentado anteriormente. También se trata de un máster universitario que está en la octava edición, la cooperación está liderada por la empresa. Se trata de un programa especialmente diseñado para profesionales de la compañía, que tienen potencial para asumir posiciones directivas. El programa prepara para la dirección de empresas del sector en un contexto global y dinámico, facilitando una visión de la gestión del ciclo productivo y de servicios del sector y enseña herramientas para dirigir y asesorar proyectos aplicando criterios de calidad y de optimización del tiempo y de los costes. Se trata de un programa de 700 horas, en el que participaron 29 estudiantes en el año 2013. La primera edición del programa se impartió en el año 2005. El acceso al programa está restringido a personas previamente seleccionadas por la empresa, de hecho, todos los participantes seleccionados tienen ya un certificado de educación superior. Sin embargo, desde hace algunos años, la universidad y la empresa tienen un programa de características similares pero, en este caso, de acceso abierto.

El programa de postgrado está orientado a personas del equipo directivo de la empresa para promover la excelencia en la realización de sus funciones y mejorar su preparación para poder afrontar los retos presentes y futuros de la empresa enfocando especialmente procesos de innovación estratégica. El programa ha sido diseñado por la propia empresa cooperando con la universidad, que certifica el programa como máster propio de la universidad. El programa no forma parte del esquema de Bolonia, pero su diseño cumple los requisitos de un programa máster de Bolonia. La universidad exige a todos sus programas de másteres propios para que sean reconocidos por la universidad, que cumplan en su diseño con los estándares en cuanto al formato y la filosofía de un máster de Bolonia.

La empresa es una multinacional líder en su sector y forma parte de un holding internacional de empresas. Su factor competitivo es la tecnología y el conocimiento avanzado y su personal altamente cualificado. También tiene una unidad de consultoría que provee soluciones y formación a otras empresas, pero también a otras unidades de negocio de la propia empresa. Esta unidad gestiona para la empresa más de 150 proyectos de investigación y desarrollo y provee más de 200.000 horas de formación. Su programa formativo incluye programas de máster universitario, otros programas de postgrado y formación técnica especializada. Su programa incluye programas de formación superior y formación profesional usando diferentes metodologías (presencial, online y *'blended learning'*) no solo para el personal de la empresa, sino también para personal de otras empresa y profesionales que trabajan en el mismo sector.



La unidad de consultoría realiza medidas formativas de un valor de alrededor de 2.000.000 €, de los cuales 50% se asigna a la formación para los propios empleados y el otro 50% a actividades formativas de acceso abierto. Sin embargo, se trata solo de una parte del presupuesto asignado a actividades formativas de la empresa, que en su conjunto ronda los 8.000.000 €. También se ha puesto en marcha una red de ‘*alumni*’ para que los profesionales puedan compartir conocimiento y espacios de aprendizaje. La empresa no solo trabaja con una universidad en el ámbito de la formación, sino con varias, dentro y fuera de España.

### **La cooperación**

La cooperación está enmarcada en la estrategia empresarial de promover la formación dentro de la empresa y en el sector. Dentro de la empresa, es la unidad de consultoría la que gestiona las actividades formativas ofertadas en cooperación con la universidad en forma de programas de máster universitario u otros programas de postgrado, pero también gestiona la formación profesional, cursos online, seminarios y formación hecha a medida a otras empresas y a la propia empresa.

En cooperación con la misma universidad, se ofrece también un programa de máster universitario de acceso abierto muy similar al programa aquí analizado, que está limitado a personas de la empresa previamente seleccionadas. Sin embargo, la empresa no trabaja solo con esa universidad, sino con una serie de universidades dentro y fuera de España. Los criterios para establecer una cooperación con una universidad hacen referencia a los contenidos de los programas, el enfoque geográfico y el prestigio de la universidad.

El programa estudiado está liderado por la empresa. En los primeros años del 2000, la empresa se buscó un socio adecuado para este programa y contactó con el departamento de la universidad, con el que se estableció finalmente la cooperación. El departamento nombró un profesor para coordinar este programa, desde la universidad. Hace algunos años, el coordinador por parte de la universidad ha cambiado.

El departamento de la universidad es un socio activo en el desarrollo e implementación del programa, que tiene que, siguiendo las normas internas de la universidad, cumplir los estándares de un programa de máster oficial a pesar de que no forma parte del esquema de Bolonia. Optar por un programa de máster universitario fuera del esquema de Bolonia, se debe a su mayor flexibilidad para modificar sus contenidos, y en el caso del programa de acceso abierto, a una mayor discrecionalidad para fijar las tasas de matrícula. Los programas de máster universitario no están sometidos a la regulación estatal de las tasas de matrícula de los ciclos de Bolonia en las universidades públicas españolas.

Para la empresa, la formación continua es parte esencial de su estrategia de desarrollo de recursos humanos. El programa analizado forma parte de esta estrategia de desarrollo personal interno y el programa de acceso abierto ayuda a capturar nuevo personal.

El programa analizado de formación hecha a medida de la empresa tiene una marcada orientación a los procesos laborales, o mejor dicho a los procesos de negocio en la empresa vinculado a proyectos de innovación. En este sentido, el programa contribuye a la estrategia interna de la empresa de desarrollo personal pero también a su estrategia empresarial.

## **El programa**<sup>15</sup>

### *Información general sobre el programa*

Como ya mencionamos anteriormente, el programa aquí analizado no forma parte del esquema de Bolonia, pero cumple las exigencias de un programa de máster oficial. Se trata de un programa de educación universitaria para adultos para el personal propio de la empresa, pero desde 2010 se admite también a estudiantes que son generalmente clientes de la empresa.

El programa contempla 1.500 horas de *'blended learning'* durante 18 meses. Cada dos meses hay una semana de formación presencial, que significan entre 370 y 380 horas lectivas. La primera edición del programa se impartió en el año 2005. Entonces se trató en gran parte de aprendizaje electrónico usando CD's y que luego evolucionó a aprendizaje online.

La mayoría de las sesiones presenciales son clases magistrales con discusiones, pero también incluyen visitas a centros de producción de la empresa. Para el aprendizaje online se usa una plataforma desarrollada por la unidad de consultoría, que permite aprendizaje conjunto y el trabajo en proyectos online en el sentido de aprendizaje colaborativo.

Los estudiantes vienen de diferentes áreas y centros de trabajo de la empresa. La plataforma online de la empresa permite deslocalizar el aprendizaje y flexibilizar los entornos de aprendizaje para combinar trabajo y aprendizaje. Sin embargo, la participación en este programa significa un incremento considerable de tiempo dedicado a la empresa dado que no cuenta como horas laborales.

El objetivo del programa es mejorar las competencias técnicas y sociales de personas con cargas directivas, la adquisición de capital social interno juntando personas de diferentes áreas

---

<sup>15</sup> Para el estudio de caso se han realizado 7 entrevistas en profundidad al:

- Director del departamento de recursos humanos
- Al representante de la unidad de consultoría que participa en el diseño y la gestión del programa
- Un docente de la propia empresa
- Al responsable del programa de la universidad
- 3 estudiantes

operativas, la obtención de una visión integral de los diferentes procesos de gestión dentro de la empresa y evaluar ideas de negocio nuevas.

El equipo docente está formado por académicos de la universidad, personas de la propia empresa y expertos externos. El personal universitario imparte más las partes teóricas, mientras que los expertos de la propia empresa y los formadores externos tratan una serie de temas, que la empresa considera relevantes. La parte esencial del aprendizaje en el programa es el desarrollo de proyectos, en grupos de trabajo pequeños, de personas que provienen de diferentes áreas operativas de la empresa y con diferentes trayectorias profesionales. Los grupos deben desarrollar proyectos de negocios partiendo de una idea dada por la empresa y presentarlo al final a un tribunal de evaluación.

*“... el rol de la universidad es un rol académico... los proyectos no son académicos, si no “Business plan”, es decir se les propone una problemática de negocio, no técnica, sino de negocios. ... de esto se deriva un Business plan que tiene que tener el rigor académico que le da el tutor de la universidad, pero la parte de Business la dan nuestros gestores, y el tribunal está compuesto tanto por gente de la universidad como por gente de la empresa.”*

El proceso de aprendizaje está vinculado al trabajo cotidiano de los estudiantes contribuyendo a su desarrollo profesional y personal. Desde la perspectiva de la empresa, se trata también de un proceso de ‘mejora continua’ revisando ideas de negocio y mejorándolas.

El contenido del programa está orientado a una combinación de competencias técnicas, sociales y comunicativas. Entre edición y edición, los aspectos vinculados a las competencias sociales y comunicativas han ganado relevancia llegando a un 45% del programa. Se trata ahora de un:

*“... tipo MBA para los que vienen del ámbito más de ingeniería y tipo ingeniería para los que vienen de otros ámbitos.*

### **Proceso de toma de decisión**

Dos unidades participan en el proceso del diseño del programa: el departamento de formación de la unidad de consultoría de la empresa y el departamento de la universidad. Por el hecho de que el programa esté promovido por la empresa, es ella que lidera el proceso de diseño e implementación. Sin embargo, se trata de un trabajo colaborativo entre la empresa y la universidad. Así, la universidad – en su adaptación al proceso de Bolonia – insistió que el programa debe ser rediseñado para cumplir los estándares de un programa de máster oficial. Lo cual es un requerimiento por parte de la universidad para aceptar un programa como máster propio.

El personal docente no universitario es seleccionado por la empresa, mientras que los docentes universitarios son seleccionados por la universidad. Como todo el resto de los profesores, también los docentes universitarios son evaluados regularmente por parte de la empresa. Los docentes con una evaluación baja son substituidos, incluido el personal universitario a tiempo completo.

No se ha establecido ningún requerimiento formal para la selección del personal docente. Se supone que el personal universitario tiene experiencia en enseñanza. La calidad de la enseñanza es evaluada a través de una encuesta entre los estudiantes, usando una escala numérica con una puntuación máxima de 5. El promedio de los resultados de la evaluación es alrededor de 4.

*“... encuentras profesorado que está en el 5 y algunos, muy poquitos, están por debajo de lo aceptable, y estos son los que realmente cambiamos sin ningún problema, tanto si son nuestros como si son de la universidad.”*

El programa está diseñado en módulos. Cada uno de ellos tiene asignado un responsable. La estructura del programa se decide en una reunión entre los responsables del programa por parte de la empresa y de la universidad dentro del marco establecido por la empresa. El responsable por parte de la universidad debe validar la orientación académica y que el programa cumpla los estándares establecidos por la universidad para ser admitido como programa propio. El personal docente no participa directamente en el diseño general del programa, pero tiene un margen relativamente amplio para organizar sus clases dentro de la estructura y los contenidos del programa.

Los participantes del programa son seleccionados por parte de la empresa dentro del marco de sus procedimientos de evaluación constante del personal. El perfil del estudiante es una persona clasificada de alto potencia para el desarrollo profesional dentro de la empresa, generalmente con estudios de educación superior – ingenieros mayoritariamente, pero también físicos, biólogos, abogados o economistas por ejemplo – con algunos años de experiencia profesional. La edad promedio de los participantes está entre los 32 y 36 años. Suelen provenir de los diferentes lugares donde la empresa tiene centros de trabajo.

### **Evaluación del programa**

Se evalúa el programa constantemente incluido el rendimiento de los docentes. En el caso de que los docentes no consigan una buena evaluación, el grupo de coordinadores analiza primero las razones proponiendo cambios al docente o el docente es substituido por otro. Basado en los resultados de las evaluaciones, el programa ha evolucionado desde su primera edición más hacia tema de dirección, liderazgo, y competencias sociales y comunicativas.

Todas las partes – empresa, estudiantes y docentes – comparten la opinión de que la participación en el programa significa una carga de trabajo considerable que se añade a las tareas laborales cotidianas. Un estudiante opina que:

*“... no es muy recomendable si tienes hijos por todo el follón que representa, ha sido un año muy duro, con mucho esfuerzo”*

*“... los que tenían hijos lo pasaban mal porque es muy difícil conciliar el trabajo, la formación y la vida familiar.”*

También los representantes de la empresa reconocen que no es fácil combinar el aprendizaje, el trabajo y la vida familiar:

*“... no es una cosa fácil de llevar, entonces la gente que hace el curso es una gente muy motivada porque esto será una ayuda para su desarrollo profesional, no es algo que les obliguen a hacer, sino que es una plataforma de desarrollo, están habituados, lo saben, se sacrifican ese año, año y medio, y después tienen sus beneficios.”*

La cooperación entre empresa y universidad está enfocada al desarrollo e implementación de un programa certificado por la universidad. Pero desde el punto de vista de la empresa, la Universidad está compitiendo con otros proveedores de formación como las escuelas de negocio. La empresa no suele recurrir a los servicios de la universidad en cuanto se trata de formación de corta duración. Sin embargo, en programas de larga duración la capacidad de la universidad de certificar el programa y su prestigio, juegan a favor de la universidad. Por otro lado, da la impresión de que las universidades no suelen ser las más innovadoras en la metodología de formación:

*“... la universidad, y es cualquier universidad, el único punto de requisito que no me puede dar un tercero es la acreditación, el resto, bueno seguramente las entidades privadas están innovando mas en metodología de formación para profesionales.”*

La cooperación no se extiende a programas del esquema de Bolonia (grados y másteres oficiales) excepto de forma puntual. Desde la empresa, se tiene la impresión de que la universidad no busca activamente la cooperación con las empresas, sino más bien son estas quienes toman la iniciativa.

*“... aquí la universidad es muy poco proactiva, sobretudo la española, porque siempre son iniciativas nuestras: conocer el mercado del agua, ver las*

*necesidades... y, el elemento o el requisito clave que aporta la universidad, y que no podemos hacer sin ella, más allá de que hay muchos elementos buenos, es la acreditación. Ahora mismo las iniciativas privadas están avanzando, dando más salidas hacia empleabilidad de los titulados, y la acreditación universitaria como tal se está diluyendo. “*

También algunos participantes aprecian la cooperación con la universidad que les proporciona un conocimiento teórico y el certificado de postgrado:

*“... las universidades ofrecen más garantías en relación al certificado del máster y proporcionan calidad de la enseñanza.”*

Pero también hay voces críticas comparando la aportación de la universidad con las escuelas de negocio:

*“... la universidad puede ser mas puntera porque está investigando esta es su función y puede proporcionar una formación técnica superior, pero creo que carece del conocimiento de la realidad del mercado, y en este sentido la escuela de negocios puede hacer una aportación de manera más clara. ... El conocimiento de la universidad es más experto pero tiene una visión alejada de la empresa.*

De todas formas, la cooperación entre empresa y universidad en este programa es satisfactoria para ambas partes. La empresa percibe que los estudiantes aprecian la obtención de un certificado de máster a pesar de que este tenga un valor bajo para su carrera profesional dentro de la empresa:

*“... el valor del certificado tampoco es tan grande, pero la gente lo liga a otras cosas, eso sí, ya que hacen el curso, quieren el título.”*

*“... valoran que fuera la UPM quien les diese un diploma de máster propio. Que sea una universidad con cierto prestigio en el ámbito español.”*

Y la certificación junto con la orientación técnica del programa, hacen más factible la cooperación con la Universidad, como expresa el responsable de la universidad.

*“En primer lugar para una certificación de máster debe estar involucrada una Universidad.”*

Respecto a la docencia, se observa una distinción clara entre las partes más académicas y las partes más orientadas a la práctica de la empresa.

*“... en mi opinión, estos másteres serían un híbrido entre un doctorado y un MBA u otros, y lo digo porque precisamente los módulos que imparten los profesores de la universidad son más parecidos a los que sería una enseñanza de doctorado, una prolongación de la vida académica, mientras que los módulos que imparten los profesores del grupo, son módulos mucho más adaptados a lo que sería el aprendizaje de la gestión de una empresa.”*

Los estudiantes aprecian que el programa no sea exclusivamente online, sino que combina estas actividades con actividades presenciales, lo cual facilita tener una visión más global de los procesos de la empresa:

*“... la intensidad de estar casi 10 horas con una serie de personas, ir a comer juntos, explicarte los problemas laborales ... hace que te acerques a los problemas de las otras explotaciones ... en definitiva crea equipo”*

Esta opinión es compartida por un docente:

*“...es mas enriquecedor cuando el participante comparte un espacio con otros participantes; y no es lo mismo que enriquecerte a través de las redes. Yo pondría mas sesiones presenciales...que la gente pueda explicar su visión a los otros...”*

También por parte de los responsables de la empresa, se evalúa positivamente la cooperación que se refleja en una demanda de poder participar en el programa

*“... los resultados se ven en la percepción del alumno que cursa el máster. Tenemos muchas peticiones de gente interna para hacer este máster. La mayoría de los alumnos que pueden cursarlo lo consideran como un premio.”*

## **Impacto**

### **La perspectiva de los estudiantes**

A pesar de que la participación significa un aumento considerable de tiempo dedicado a la empresa, los estudiantes valoran positivamente su participación y lo que han aprendido en el programa

*“... viene gente de alto nivel que te explica cual es la orientación de la empresa, oírlo de primera mano te da seguridad en ese sentido.”*

Para los estudiantes que provienen del ámbito de ingeniería, los contenidos técnicos no son tan importantes, como muestra la opinión de un estudiante:

*“La parte técnica o de conocimientos no te faculta para desarrollar este aspecto técnico de trabajo. Pero los conocimientos generales te dan una visión más completa.”*

Y que es confirmada por otro estudiante:

*“... el peso que tenía la parte técnica de ingeniería del agua en relación con las otras partes era demasiado alto ...”*

Pero más importante, es la adquisición de conocimiento y competencias de gestión y trabajar en equipos de proyectos:

*“... yo destacaría justamente otras partes ..., el tema de las competencias, negociación, liderazgo... Quizás cuando eres joven piensas que no son importantes, pero lo son para dirigir una reunión o liderar un equipo.”*

Especialmente la obtención de una visión general de la empresa y una perspectiva empresarial es muy valorada por parte de los estudiantes:

*“... otro punto fuerte: aspectos de contabilidad, de análisis económico, para ir más allá de lo que hacemos nosotros en nuestro centro de trabajo, para entender la empresa a nivel global, fue uno de los puntos estrella; todo esto lo podemos aplicar independientemente del puesto de trabajo que tengamos o del centro en que trabajamos.*

*“En cuanto a la parte de gestión sí, porque es una manera de trabajar, con estrategia y esto puedes aplicarlo donde estas trabajando como en cualquier otro ámbito de trabajo. A mí me ha servido porque en la parte de desarrollo de negocio, tengo otra visión, otra forma de pensar.”*

Sin embargo el aspecto más importante parece ser la creación de relaciones sociales entre personas que trabajan en diferentes aéreas, especialmente a través del trabajo en proyectos, y el trabajo en equipo:



*“... una cosa que me llevo importante es la relación con el resto de los compañeros, con estos vas a interactuar tarde o temprano, tienes gente por todas partes del mundo, esto un valor grande. Ver que tú estás en tu pequeña parcelita, pero ves la estrategia general de la empresa, es una información que a veces no te llega, estos datos no tienes.”*

Además, la participación en el programa aumenta la autoconfianza:

*“Para el conocimiento de la empresa me ha dado mucho, me aporta seguridad ...*

Por parte de los estudiantes se espera que la participación en el programa ofrezca nuevas oportunidades profesionales dentro de la empresa:

*“quería posicionarme dentro del grupo para tener otras tareas, buscaba un proyecto profesional que me enriqueciera y me interesaba el máster porque era muy generalista y no tanto de un ámbito concreto ...”*

De hecho, en muchos casos estas expectativas se han cumplido a medio plazo, pero parece exagerado establecer un vínculo directo en la participación en el programa y el desarrollo profesional dentro de la empresa. En opinión de un estudiante, se trata más bien de una pieza entre muchas en la trayectoria profesional

*“mis expectativas de cambio se han cumplido pero no puedo afirmar que haya tenido un impacto tan directo con el programa porque después del máster estuve 4 años en el mismo puesto de trabajo”.*

Otro estudiante expresa que la formación continua mejora las perspectivas profesionales en la empresa:

*“..en mi caso seguro que me ha ayudado ... ahora llevo dos direcciones funcionales y tengo un equipo de 9 ingenieros.*

Otro estudiante opina que el certificado de magister universitario, que se obtiene al final del programa, no le ha aportado muchas ventajas a su trayectoria profesional.

*“... ahora mismo si yo fuera un recién licenciado tendría más ventajas con el título, pero con mis años de experiencia es más como un reciclaje de conocimientos, pero el título es uno más, no es que no le de valor, pero ahora para*

*mí no sé si es diferenciador en el mercado. Que tal vez son más importantes los años de experiencia que el máster en sí.”*

Respecto al impacto en su rendimiento, algunos estudiantes han detectado un impacto positivo.

*“tus capacidades para hacer el trabajo se incrementan muchísimo y esto es importante ...”*

El programa permite a la empresa preparar a un número considerable de personas para puestos de dirección asegurando así la creación de una cultura organizativa, como opinan dos estudiantes:

*“... cada año tienes un paquete de 25 profesionales que la empresa puede colocar en otros ámbitos de negocio que quieres renovar. Estas garantizando la cultura de la empresa la manera de hacer las cosas”*

*“... prepara a los profesionales para afrontar retos más complicados, fomentas la cohesión y la implicación dentro de la compañía ...”*

El programa es un mecanismo de selección de personal para puestos directivos en el sentido de que ayuda a tomar una decisión sobre si una persona está preparada para trabajar en otra posición. A través del programa se puede observar cómo trabajan las personas participantes y cuál es su potencial:

*“A que estábamos siendo observados, para decidir en qué puesto funcionaríamos mejor, es un instrumento bastante interesante ... es ver cómo trabaja la gente y detectar su potencial.”*

### La perspectiva de la empresa

La empresa evalúa el impacto del programa de forma similar a los estudiantes; es decir el programa aporta a los estudiantes una visión más amplia de la empresa y de sus procesos de innovación, les enseña cómo se trabaja con otras unidades organizativas y estimula su creatividad. También contribuye a su desarrollo personal. Desde el punto de vista de la empresa, el programa contribuye a reforzar la sinergia entre diferentes unidades organizativas y vincula el programa al desarrollo de proyectos innovadores genera o contrasta nuevas ideas de negocio. Juntar personas de diferentes unidades y la participación de expertos de alto nivel de la propia empresa han sido elementos fundamentales para conseguir estos efectos positivos. Uno de los aspectos a destacar es que los estudiantes obtienen una visión más general de la empresa a través del contacto directo con altos directivos. La posibilidad de obtener una perspectiva global

de la empresa y de crear redes internas con personas de diferentes unidades y de diferentes niveles organizativos es especialmente importante para aquellos que no trabajan en la sede central de la empresa:

*“...el máster les una visión global de la empresa... que les permite mejorar toda una serie de habilidades relacionadas con la compañía y después están en contacto directo con iguales eso les da la oportunidad de tener “networking” con el profesorado, que no dejan de ser los directivos de la casa. ... sobre todo para aquellos que están lejos de la cúpula ... pocas oportunidades tendrá de hablar y discutir sobre un proyecto o estar dirigidos por un directivo de esta casa, estos serán los beneficios para el alumno.”*

También se observa un impacto positivo en el rendimiento laboral de los estudiantes como observa uno de los docentes de la empresa

*“...hemos notado que el alumno en temas de gestión ha ampliado sus conocimientos y que además el también lo ha percibido, se ha sentido más seguro que antes en determinados puestos de trabajo.”*

Y, en opinión de la empresa, el certificado del máster propio de la universidad aporta un valor añadido que no tendrá un certificado de la empresa:

*“... aunque no se cómo está homologado a nivel internacional, un máster universitario de cara al CV es mucho mejor que un máster corporativo, porque este tiene el matiz de, digamos, formación interna en que todo el mundo va a aprobar porque si no te despiden ...”*

#### La perspectiva del responsable de la universidad

Desde una perspectiva externa, es decir del responsable universitario del programa y de los docentes académicos, se observa una relación clara entre el desarrollo profesional y la participación en el programa

*“Cuando vas a promociones anteriores del máster ves que hay una relación muy estrecha entre los que han hecho el curso y los que no lo han hecho. Estos estudiantes están seleccionados por la empresa, cuando ven gente con potencial lo llevan o invitan al curso. Esto no significa que vayan a ascender porque hayan hecho el curso, significa que les han visto potencial y esto les ayudará a ascender. Si tomas muestras de gente que ha hecho el curso y gente que no lo ha hecho (que*

*son muchísimos más claro) ves bastante diferencia en la promoción de unos y otros”*

*“..... ahora por ejemplo para vacantes internas de responsabilidad uno de los primeros colectivos que se va a buscar es el de ex-alumnos del máster por ejemplo, entonces se ha convertido no en un curso, sino en una herramienta de desarrollo y de evaluación ante posibles oportunidades.”*

## **Resumen**

Los representantes de la empresa y de la Universidad mostraron su satisfacción con la cooperación. Esa opinión es compartida por los estudiantes. Se considera que el programa ha contribuido al desarrollo del capital social interno, al conocimiento sobre los procesos de gestión de la empresa y al desarrollo de una visión de la empresa.

Como el programa anterior, también este es un ejemplo de la aplicación de una perspectiva empresarial al diseño e implementación de un programa de formación superior vinculado al desarrollo organizativo de la empresa, al desarrollo personal de los empleados de acuerdo con las estrategias de RR.HH. de la empresa y la generación de proyectos de negocio. El programa está integrado en la estrategia de RR.HH. interna, pero también forma parte de una estrategia empresarial de proveer formación no solo a sus propios empleados sino también a otras empresas y profesionales. Ejemplo de ello son los programas de formación de magíster y especialista universitario en que esta empresa colabora con universidades pero también con escuelas de negocios u otros proveedores de formación.

Este enfoque comercial para la formación universitaria implica en España, un país en que la tasa de matrícula de programas oficiales está muy regulada por parte del Estado, que las empresas dirijan esta actividad a los programas de formación continua que no están integrados en el esquema de Bolonia. Este tipo de programas con certificados de la propia universidad (especialista, magíster, MBA's etc.) ofrecen más flexibilidad para fijar las tasas de matrícula. Y en el área de la formación continua, parece que la cooperación entre universidades y empresa da sus frutos porque las universidades aportan como valor añadido su prestigio en el ámbito de la educación superior. La experiencia de esta cooperación muestra también que es transferible a programas abiertos, que no forman parte del ciclo de Bolonia. En estos casos, el rol de la universidad es más relevante a pesar de que la empresa siga teniendo el liderazgo.

Pero, como en el caso anterior, también aquí existen dudas fundadas de que se pueda transferir esta experiencia a programas oficiales de máster o grados en los que las universidades lideran el proceso de diseño y de implementación. Por un lado, el elevado grado de regulación de estos programas es percibido como obstáculo. Sin embargo, el hecho de que el programa analizado

esté cumpliendo, por exigencia de la universidad, los estándares de un programa de máster oficial y, por lo tanto, de la agencia de calidad, que es la que aprueba la calidad de los programas del esquema de Bolonia, muestra la posibilidad de transferir esta experiencia a programas oficiales. Pero las tasas de matrícula de los programas oficiales, reguladas por el estado, no suelen cubrir los costes de la cooperación por parte de la empresa.

Como en el caso anterior, se observa la importancia de la adquisición del capital social interno y de las competencias no-técnicas (capital cultural) en este tipo de programas.

### **Análisis de los puntos fuertes y débiles**

#### **La perspectiva de la empresa**

##### *Puntos fuertes:*

- El programa está hecho a medida de la empresa y por lo tanto orientado a sus necesidades
- El programa está vinculado a procesos internos de selección de personal, al análisis de nuevas ideas de negocio; a reforzar el conocimiento de los procesos internos de la gestión de la empresa (conocimiento de los procesos de trabajo) que traspasan los departamentos o las unidades de negocio.
- Percepción de un buen balance de retorno de la inversión
- Enfoque multidisciplinario combinando la adquisición de competencias técnicas y sociales;
- Cooperación con la universidad que permite un trato ‘personalizado’ sin correr el riesgo que el proveedor comercialice el producto/servicio en otros entornos.

##### *Puntos débiles*

- La creciente orientación a habilidades y competencias no-técnicas pone en cuestión el rol de la universidad como proveedor de formación dada su orientación a los aspectos técnicos.

#### **La perspectiva de la universidad**

##### *Puntos fuertes:*

- Los docentes obtienen unos conocimientos de los procesos de trabajo en las empresas;
- Ofrece la posibilidad de actualizar los programas de la educación superior formal (grado, máster y doctorado);
- Facilitan ingresos adicionales;
- La cooperación con empresas abre nuevas perspectivas de negocios en el campo de la educación para adultos

Puntos débiles

- Menor relevancia del personal universitario en el diseño, la implementación y la evaluación del programa;
- No está vinculado a una estrategia general del departamento o de la universidad en el ámbito de la educación para adultos;
- No existe una interrelación coherente con otro tipo de programas educativos o formativos

**La perspectiva del estudiante**

Puntos fuertes

- La participación en el programa abre vías de desarrollo personal dentro de la empresa;
- Está relacionado con el trabajo actual (aprendizaje en el entorno laboral);
- Permite expandir horizontal- y verticalmente su redes sociales dentro de la empresa
- Amplia el conocimiento de los proceso de gestión empresarial;
- Facilita un certificado universitario de postgrado

Puntos débiles

- Bajo balance de reconciliación entre trabajo-aprendizaje y vida familiar.

### ***6.3. El tercer caso: programa de Evaluación y contabilidad de empresas***

También el tercer caso es un ejemplo en que la universidad y la empresa han diseñado, implementado y evaluado conjuntamente un programa de educación para adultos con el fuerte liderazgo de la empresa. Se trata de un programa de postgrados hecho a medida de una empresa consultora. La primera edición es del año 2012. Se trata de un programa de formación continua universitaria de corta duración exclusivamente para profesionales de la empresa. El programa tiene el objetivo de formar sus consultores en ‘valorización y contabilidad de empresa’ para facilitar servicios de consultoría de alta calidad. Este diseñado sobre todo, pero no exclusivamente por consultores que han entrado recientemente en la empresa. El programa facilita una intensa introducción en esa temática a través de 3 módulos y una sesión introductoria. En el conjunto dura 48 horas con tres sesiones presenciales, impartido en horario laboral, y una sesión online.

La empresa diseñó el programa en cooperación con un centro de formación permanente de una universidad. Este centro este especializado en formación de gestión empresarial. Se trata de un programa de postgrado para transmitir unos conocimientos y competencias técnicas específicas consideradas relevantes para la realización de este tipo de consultoria. Se ha promovido este programa porque se ha detectado una falta de conocimiento y de competencias en este ámbito específico en la educación superior formal excepto en el caso de dobles grados que incluyen la materia economía o de empresariales. Se trata de un programa de postgrado certificado por la universidad, pero no forma parte del ciclo de Bolonia. Por lo tanto, no se trata ni de una titulación oficial de educación superior ni de una cualificación profesional oficial. El acceso al programa está restringido a personal previamente seleccionado.

#### **La cooperación**

La cooperación está enmarcada en la estrategia general de la empresa promocionando la formación dentro de la empresa y del sector. Un sector intensivo de conocimiento, como es la consultoría nacional e internacional, requiere una actualización continua del conocimiento, de competencias y habilidades. Se trata de un factor competitivo crucial.

La consultoría trabaja en el ámbito nacional e internacional teniendo despachos en España pero también en ciudades europeas, latino-americanos, norte-americanos, asiáticos y africanas.

Comparado con empresas de otros sectores de servicios y de manufacturación, esa empresa, como otras consultorías, tiene una estructura organizativa particular. De grosso modo, se puede distinguir tres categorías de abogados en la empresa:

- Juniors, que han entrado recientemente en la empresa;
- Asociados, que han consolidado su posición en la empresa después de un proceso de selección de personal interno;
- Finalmente, después de un proceso continuo de selección de personal, a algunos asociados se les ofrece convertirse en socios de la empresa

Actualmente trabajan en la empresa más de 900 consultores, de los cuales 200 son socios. Cada uno de los consultores puede ser considerado como una unidad de negocio propia. A cada cliente se considera un proyecto, que tiene un interlocutor principal. En el caso de que se considerarlo necesario, se constituye un equipo de varios consultores liderado por la persona de contacto principal del cliente.

La empresa considera que la formación continua de su personal es esencial para el éxito en un sector tan competitivo. Eso no hace referencia solo a las tareas centrales de la empresa, la consultoría, sino también al conocimiento de innovaciones y tendencias que podría afectar a sus clientes. Por eso la empresa ha desarrollado un extenso programa de formación interna, pero también a través de cooperaciones externas en el marco de un instituto internacional dedicado al desarrollo de recursos humanos en el sector y a través de programas de formación de proveedores externos, entre ellos universidades. También ha establecido cooperaciones con universidades ofreciendo plazas de prácticas para estudiantes de su ámbito de servicios, pero también para estudiantes de otros ámbitos académicos que son relevantes para desarrollar sus servicios. También cooperan en y financian la internacionalización de programas de máster en su ámbito de expertise.

La empresa dispone de un amplio programa de formación interna, en que socios o asociados de algunas áreas de la empresa dan formación a otros socios, asociados o junior. También contrata a proveedores externos para ámbitos de conocimiento que no puede cubrir a través de la formación propia. Este es el caso en el ámbito de empresariales en que la empresa ha detectado una falta de conocimiento entre los abogados que se incorporan:

*“El 50% de los abogados no tienen esa doble licenciatura y otros abogados que se licenciaron en épocas anteriores, tampoco. Aunque cada vez más, nuestros abogados tienen una doble licenciatura.”*

Para facilitar a los nuevos consultores, pero también a otros este conocimiento, la empresa ha buscado una universidad o escuela de negocios idónea como proveedor de formación. Dado que la colaboración con la universidad, más concreto un fundación propia de la universidad, en cuyos consejos de gobernanza está representado la empresa, se remonta al año 2000, se lo ha seleccionado para este programa.



## **El programa**<sup>16</sup>

### **Información general sobre el programa**

Este programa hecho a medida de la empresa es un programa de postgrado que no forma parte de los ciclos de Bolonia. Se trata de un programa sobre la valorización y contabilidad de empresas exclusivamente para el personal de la propia empresa.

El objetivo es que los participantes obtengan una visión consolidada de los aspectos teóricos y prácticos de esta temática. Para los consultores junior, que han entrado recientemente en la empresa y que trabajan en esta area de servicios específicos, la participación es obligatoria. Para otros consultores asociados o socios más experimentados la participación es voluntaria.

El programa dura 48 horas y está organizado en 3 módulos y una parte introductoria online. Cada uno de los módulos se imparte en sesiones presenciales de dos días, a las que se añaden 5 horas de introducción online. Las sesiones presenciales se celebran en las dependencias españolas a las que asisten también abogados de otros despachos de la empresa en España. Estas sesiones se hacen en horas laborales en periodos supuestamente de baja intensidad. Sin embargo, dado que el trabajo en la empresa se rige por objetivos el trabajo respectivo solo se aplaza. Por eso, se puede considerar que se trata de una tarea adicional:

*“el curso se hace en horario laboral y la carga de trabajo no disminuye, es una cosa de autogestión.”*

Cada módulo es impartido por un docente académico con responsabilidad sobre su contenido y su adecuada realización. Todos los docentes provienen de la misma universidad. Son docentes universitarios, que también desarrollan otras actividades profesionales en empresas privadas.

### **Procesos de decisión**

En el proceso de diseño e implementación del programa participan dos partes: un socio de la empresa y el equipo de la universidad. El responsable de la empresa desarrolló un pre-programa basado en un análisis del conocimiento que hace falta para llevar a cabo el asesoramiento legal en los ámbitos relacionados con la gestión de empresa y los déficits de la educación superior de

---

<sup>16</sup> Para este estudio de caso se ha hecho entrevistas con 7 personas:

- Responsable del programa por parte de la empresa
- Responsable del programa por parte de la universidad
- Un docente
- 4 estudiantes

grado en este ámbito. El paso siguiente fue discutir la propuesta con el equipo del proveedor de formación, que afinó y complementó el programa, junto con el responsable de la empresa:

*“Fue un proceso imperativo colaborativo de elaboración de ese programa en función de las necesidades. No era una programa académico lo que llaman ‘open costumised’, sino un programa ‘taylor-made’. Porque teníamos unas necesidades específicas y queríamos cubrirlas.”*

Los docentes son seleccionados por la universidad. El trabajo que realizan los docentes es evaluado regularmente por parte de la empresa a través de encuestas a los estudiantes, que incluye también una evaluación de los contenidos. Eso permite que el programa se adapte a las necesidades de la empresa y de los estudiantes. La evaluación del trabajo docente a través de la opinión de los estudiantes, se hace en base a una evaluación numérica usando una escala de 0 (mínimo) a 10 (máximo). Los resultados suelen ser superiores al 7.

El programa está organizado en tres módulos. Cada uno tienen un responsable: el docente académico. La estructura del programa ha sido decidida en reuniones entre las personas responsables del programa por parte de la empresa y de la universidad, y modificada a lo largo de los años para adaptarla mejor a las necesidades de la empresa, y también para llamar más la atención de los estudiantes.

*“se han producido cambios a lo largo de los años, se ha modificado los contenidos ... porque los ajustamos a los intereses de los alumnos, para mantener la concentración en clase.”*

En cada modulo, los estudiantes tienen que aprobar un examen tipo test. Para su aprobación deben contestar 60% de las preguntas correctamente. Para aprobar todo el programa, los estudiantes deben aprobar los exámenes de cada modulo.

Los participantes del programa son seleccionados por parte de la empresa dentro de su programa general del desarrollo de recursos humanos. Para algunos consultores, junior y asociados, que trabajan en las áreas de asesoramiento a la empresa, la participación es obligatoria. La excepción son aquellos consultores que disponen de una doble titulación. Aún así, estos y también socios han participado en el programa, más en su inicio. Actualmente, la tendencia predominante en el perfil de participantes es un abogado que se ha incorporado a la empresa en los últimos tres años.

### **Evaluación del programa**

El programa es evaluado regularmente, lo cual incluye el trabajo de los docentes. Hasta ahora, los docentes han obtenido siempre una puntuación alta, por encima de 7 puntos. La evaluación

también ha permitido una evolución del programa, sin embargo no se han producido cambios esenciales.

La empresa organiza los módulos presenciales en periodos de trabajo menos intensos. Aún así, algunos de los participantes tienen que seguir atendiendo a sus clientes también durante las sesiones de dos días. Eso implica que a lo largo de la sesión no participan siempre los mismos estudiantes, lo cual produce dinámicas de aprendizaje complicadas, que los docentes deben manejar:

*“ ... esto genera una dinámica en clase que no es la óptima, porque están entrando y saliendo constantemente. ... dicen que hay 25 alumnos y empiezo con 14, y son itinerantes, 25 son momentos puntuales, ... son gente con tanto trabajo del día a día que les impide estar en aula, por el trabajo. ... es muy difícil porque además se generan paradojas muy complejas.”*

La cooperación entre la empresa y la universidad está enmarcada en un contexto más amplio de cooperación. Por un lado, la fundación universitaria está proveyendo otros programas a la empresa. Y por otro lado, la empresa está representada en el comité de patronos, el consejo rector y el Consejo de Estudios de la fundación que gestiona la formación continua ofrecida por la universidad hasta ahora. También algunos de los socios y asociados de la empresa están dando clases en la universidad y en programas de formación continua.

La empresa dispone de un amplio programa de formación interna. La mayor parte del programa es impartido para el personal propio con larga experiencia profesional en los campos respectivos. Cuando no disponen del conocimiento que se requiere para impartir la formación recurren a proveedores externos:

*“Luego desde socios hasta asociados junior se plantea la necesidad de reforzar ese conocimiento en habilidades económico financieras. Así como en otras áreas la formación la generamos internamente, porque tenemos la expertise y entonces se organiza la formación en torno a estos socios. ... En determinadas materias no tenemos suficiente expertise interno y entonces necesitamos apoyo externo.”*

La cooperación entre universidad y empresa está bien evaluada tanto por parte de la empresa, como de la universidad y de los estudiantes. Los estudiantes aprecian, especialmente, la capacidad de los docentes de dirigirse y adaptarse a estudiantes que no son del ámbito de empresariales o de economía:

*“Y se notaba que estaban acostumbrados a dar clase a gente que no es economista, y bajaban a tu nivel, luego lo subían. ... Eran capaces de parar cuando ponías cara de susto y se adaptaban a nuestra necesidades y dudas.”*

También se aprecia que los docentes tienen aparte de la formación académica, experiencias prácticas:

*“Aquí el tema del programa es puramente de contabilidad y básicamente no era un tema jurídico. Eran expertos en el tema porque se dedican también a asesorar a otras empresas, no viven encerrados en la universidad, sino que son gente que trabajan en consultoras, que saben el día a día, que saben del mundo real.”*

El problema de organizar un programa de sesiones presenciales de dos días en una empresa intensiva en conocimiento y fuertemente orientada al cliente es acoplar la participación en el programa con la necesidad de atender las tareas de trabajo cumpliendo las exigencias de los clientes. Ya se ha mencionado anteriormente, que hay una fluctuación entre los participantes a lo largo de una sesión presencial que hace difícil crear un entorno de aprendizaje adecuado. Desde luego también los estudiantes observan este problema:

*“... pero dos días de trabajo a veces es imposible, yo tuve suerte porque podía compaginarlo, pero si te pilla en un pico de trabajo, pues desaparecer dos días de la oficina es complicado.”*

Aún así, parece que hay una preferencia por las sesiones presenciales por parte de los estudiantes porque les permite centrarse más en las actividades de aprendizaje y no estar por más cosas al mismo tiempo. Consideran que un programa de formación online sería más difícil de atender bien.

## **Impacto**

### **La perspectiva de los estudiantes**

Los estudiantes evalúan positivamente su participación en el programa. Les facilita nuevos conocimientos, que no pueden ser facilitados por una formación interna impartida por otros socios o asociados.

*“Lo bueno del posgrado en valoración de empresas, eso es algo que todos queríamos hacer y que ningún sénior puede dar, y que es algo muy*

*complementario, y que honestamente, aquí te exigen un nivel máximo, y no te sirve que te enseñe cualquiera ...”*

Pero el alcance del proceso de aprendizaje, depende de las posibilidades de usarlo realmente en el trabajo del día-a día:

*“Son cursos muy intensos, pero fugaces. Es difícil asimilarlo y consolidarlo según tus posibilidades de ponerlo en práctica cada día. Yo lo hago relativamente poco Algunos conocimientos si los he refrescado porque ya los tenía, pero las cosas que eran más nuevas se olvidan rápidamente”*

No obstante, para los consultores que trabajan cada día en este campo, el programa es muy útil:

*“Por mi especialidad en asesoramiento de empresas dentro de la crisis, sólo veo datos económicos, por tanto a nivel profesional me ha enriquecido mucho”*

Se ve claramente que no es el certificado lo que atrae a la mayoría de los participantes:

*“Poca gente hace el curso para obtener un título...lo hacen para sacar un provecho, actualizarse... porque de forma voluntaria es más difícil. Fuera de aquí si no te ponen las herramientas es complicado hacer formación, tienes que hacer un esfuerzo adicional”*

De todas formas, la utilidad del certificado depende también de la fase del desarrollo profesional en que se encuentra el estudiante. Para los consultores, que han entrado recientemente en la empresa, el valor del certificado es alto dado que muestra que ha adquirido conocimiento adicional a su carrera universitaria en el caso de que no pueda progresar profesionalmente en la empresa:

*“Para mí no era importante. Depende del momento en que lo hagas. Si lo haces cuando eres joven y llevas tiempo en el despacho ... pero si yo tuviera que cambiarme de despacho a mí me valorarían otra cosa: mi experiencia. Yo creo que alguien que lleva 2 o 3 años, miraría donde ha estudiado, pero para alguien que lleva 15 años donde estudió está muy bien pero eso ya pasó, eso le permite entrar en un despacho bueno ...”*

### **La perspectiva de la empresa**

La empresa no hace una evaluación sistemática del impacto de la formación en el rendimiento de trabajo más allá de la encuesta de satisfacción de los estudiantes con el programa. Pero se observa que el programa permite adquirir conocimientos en el campo de la valorización y contabilidad de empresa que complementan el conocimiento de los consultores quienes no disponen de un doble grado, es decir de profesionales que por su formación formal no disponen de un conocimiento consolidado en este campo. Y también se observa que el programa ha permitido y sigue permitiendo a los consultores con doble grado o con experiencia profesional en el campo de actualizar sus conocimientos.

### **La perspectiva de la universidad**

Los docentes perciben que el impacto del programa en el trabajo depende de su vínculo con el trabajo cotidiano, de la posibilidad de aplicarlo en el entorno laboral. Como ya han expresado los estudiantes del programa en cuanto a los resultados del aprendizaje es mejor cuando se puede practicar lo aprendido. Pero hasta en el caso de que eso no sea posible, se observa que el programa permite a los estudiantes entender mejor los procesos de gestión empresarial.

*“... algunos dicen que no es de aplicación directa, depende del lugar de trabajo, del departamento ... el objetivo nuestro es darles los contenidos para que ellos después cuando estén delante de un caso sepan defender y sepan entender lo que les dice la otra parte o el mismo cliente. El objetivo es que tengan una seguridad personal para defender el caso. Ellos, al fin y al cabo, contratarán a un perito que les hará el informe pericial, y ellos lo que quieren es entender al perito, y saber de qué habla.”*

### **Resumen**

Las opiniones de los representantes de la empresa y de la universidad, pero también las de los estudiantes muestran un elevado grado de satisfacción con el programa y de la cooperación entre empresa y universidad. El programa contribuye al desarrollo del capital humano en la empresa facilitando nuevo conocimiento sobre valorización y contabilidad de empresa.

Se trata de un ejemplo de formación en una empresa muy intenso en conocimiento y muy orientado a clientes muy exigentes. Este tipo de trabajo no solo requiere el conocimiento, las competencias y habilidades propias de la profesión sino también conocimiento técnico del entorno en que se mueven los clientes.

La cooperación entre empresa y universidad se ha consolidado ya previamente a este programa en concreto. Sin embargo, por parte de la empresa, la universidad es solo uno de los actores de su red de formación interna y externa.

Este caso muestra los problemas de diseño e implementación de un programa formativo en este tipo de empresa. Combinar la participación en el programa y atender a las demandas de los clientes es una tarea compleja, que produce dinámicas de aprendizaje, que no se producen de esta forma en otros programas, y que son complicadas de gestionar de forma apropiada y eficaz.

El caso muestra que la combinación de orientación académica y práctica es una clave para el éxito de este tipo de programas., que se refleja también en el hecho de que todos los docentes universitarios no solo disponen de experiencia académica sino también de experiencia profesional en el campo.

Desde la perspectiva del proyecto LETAE, el programa está orientado al desarrollo del capital humano y cultural. A parte de la adquisición de competencias técnicas en valorización y contabilidad de empresa, lo importante es adquirir competencias culturales relevantes para poder atender eficazmente a los clientes en este campo específico de asesoría legal y negociar acuerdos favorables para su cliente. Como expresaba el docente es quizás más importante entender el lenguaje que se usa en este entorno y saber defender bien el caso, que aplicar las competencias técnicas.

### **Análisis de los puntos fuertes y débiles**

#### **La perspectiva de la empresa**

##### Puntos fuertes:

- El programa está hecho a medida de la empresa y por lo tanto orientado a sus necesidades
- El programa está vinculado a procesos internos de selección de personal,
- Cubre un ámbito de conocimiento que no puede ser cubierto por formación interna impartida por el propio personal de la empresa
- Percepción de un buen balance de retorno de la inversión
- Cooperación con la universidad que permite un trato ‘personalizado’ sin correr el riesgo de que el proveedor comercialice el producto/servicio en otros entornos.

##### Puntos débiles:

- La organización de trabajo intensivo en conocimiento y muy orientado al cliente dificulta la coordinación entre formación y trabajo de los estudiantes
- La fluctuación de estudiantes hace más complicado la creación de procesos de aprendizaje eficiente.

- La eficacia del aprendizaje depende en gran medida de su aplicabilidad directa en el trabajo

### **Perspectiva de la universidad**

#### Puntos fuertes:

- Facilita ingresos adicionales;
- La cooperación con empresas abre nuevas perspectivas de negocios en el campo de la educación para adultos
- Está vinculado a una estrategia amplia de la School of Management y de la Universidad en el campo de la educación para adultos

#### Puntos débiles

- Menor relevancia del personal universitario en el diseño, la implementación y la evaluación del programa;
- No existe una interrelación coherente con otro tipo de programas educativos o formativos

### **Perspectiva del estudiante**

#### Puntos fuertes

- La participación en el programa abre vías de desarrollo personal dentro de la empresa;
- Está relacionado con el trabajo actual (aprendizaje en el entorno laboral);
- Permite complementar el conocimiento, las competencias y las habilidades que se han adquirido en la educación superior formal de derecho
- Permite complementar las habilidades, competencias y conocimientos adquiridos en la educación superior.
- Facilita un certificado universitario de postgrado, que incrementa las posibilidades de encontrar trabajo fuera de la empresa [lo cual es relevante para los juniors y asociados que no son seleccionados para la próxima fase de la trayectoria profesional dentro de la empresa]

#### Puntos débiles:

- Dificultad de combinar la participación en el programa con la obligación de atender a los clientes
- Los contenidos del programa no se corresponden siempre al trabajo cotidiano de los participantes



## 7. Referencias bibliográficas

- CEDEFOP (2010): Spain, VET in Europe-Country Report 2010, [http://www.cedefop.europa.eu/etv/Information\\_resources/NationalVet/](http://www.cedefop.europa.eu/etv/Information_resources/NationalVet/) (accessed in June 2015)
- Consejo de Universidades - Comisión de Formación Continua (2010). *La formación permanente y las universidades españolas*. Madrid. (consultado en Junio 2015)  
[www.um.es/estudiospropios/documentos/2010-formacion-permanente-universidades-espanolas.pdf](http://www.um.es/estudiospropios/documentos/2010-formacion-permanente-universidades-espanolas.pdf)
- Consejo de Universidades (2010), Acuerdo del pleno del Consejo de Universidades del día 6 de julio de 2010, refrendado por la Conferencia General de Política Universitaria en su sesión del día 7 de julio de 2010 sobre “Las Universidades y la Formación Permanente en España”. Madrid (consultado en Junio 2015)  
<https://www.upv.es/entidades/CFP/info/U0570274.pdf>
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2014. *Modernisation of Higher Education in Europe: Access, Retention and Employability 2014*. Eurydice Report. Luxembourg.
- *Fundación CYD: Informe CYD. La contribución de las universidades españolas al desarrollo, varios años.*
- <http://ec.europa.eu/eurostat/> (accessed in June 2015) *Labour Force Survey, Adult Education Survey, Continuing Vocational Training Survey*
- <http://www.fundaciontripartita.org/> (accessed in June 2015)
- <http://www.ine.es/> (accessed in June 2015) *Encuesta de Población Activa (EPA)*
- <http://www.oecd.org/> (accessed in June 2015) *Education at a glance 2010. OECD indicators.*
- <http://www.redtrabaja.es/> (accessed in June 2015)
- <http://www.sepe.es/> (accessed in June 2015)
- Jabaloyes, J. M. (coord.), López Sieben, M., Carot, J. M., Romero, R., Ripoll, C., Montesinos, P., Conchado, A. y M.C. Bas (2010) “La respuesta universitaria a la demanda de formación permanente”, enmarcado en el Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación, convocatoria de 2009, proyecto EA2009-0053.
- Krüger, K. (coord.) (2014) *Social Effectiveness of Tertiary Education for Adults in Mid-life* Barcelona/Oldenburg. [www.themp.eu](http://www.themp.eu) and [www.dia-e-logos.com](http://www.dia-e-logos.com)
- Krüger, K.; Parellada, M; Alvarez, M.; Huston, M. and Osborne, M. (2010) *Core Dimensions of Social Effectiveness in University Adult Education*. Barcelona/Oldenburg. [www.themp.eu](http://www.themp.eu) and [www.dia-e-logos.com](http://www.dia-e-logos.com) (accessed in June 2015).
- Krüger, K & Molas Cardona, A. & García Estévez, J & Jiménez Esteller, L. (2013) *Spain - Comparative Report*. Discussion Paper 2013/7.1. Barcelona/Oldenburg, 2013.
- Ministerio de Educación (2009): “El desarrollo y el estado de la cuestión sobre el aprendizaje y la educación de adultos”, Informe Nacional de España preparado para la conferencia Confitea VI 2009 de la UNESCO.
- *Neus Pons (2011), “Los retos de la formación permanente en España”, en Fundación CYD (2011): Informe CYD 2010. La contribución de las universidades españolas al desarrollo.*
- Rodríguez, M. (2008): “Evolución de la oferta educativa para adultos”. Revista Participación Educativa, núm. 9, Consejo Escolar del Estado, Ministerio de Educación.
- Sanz, F. y J. Lancho (2002): *Thematic review on adult learning. Spain. Background Report*. OCDE.
- SERVEF y CIERVAL (2009): *Estudio comparado de los sistemas de formación profesional continua en Europa*.





El proyecto **LETAE** estudiaba el impacto potencial de programas de aprendizaje permanente universitario para mejorar el rendimiento de sus participantes en su puesto de trabajo (perspectiva de las empresas) y para mejorar la calidad de trabajo (perspectiva de los participantes). El proyecto se basó en estudios comparativos de casos de programas de formación continua, previamente seleccionados, en seis países europeos (Alemania, España, Finlandia, Reino Unido/Escocia, Rep. Checa y Turquía) con el objetivo de averiguar su potencial pero también las barreras a la participación de las universidades en la formación continua de las empresas.

Los objetivos eran

- a) Avanzar en la medición del impacto del aprendizaje permanente tanto en el rendimiento de trabajo como en la calidad del mismo, basándose en el enfoque múltiple de capital humano, cultural y social desarrollando una propuesta de medición del retorno de inversión incluyendo capital humano, cultural y social.
- b) analizar la relevancia de procesos de aprendizaje vinculado al trabajo (work related learning) para su eficacia
- c) Avanzar en estrategias de cooperación empresa – universidad en el ámbito de la educación para potenciar la formación continua universitaria

En España se realizó los estudios de casos a través de empresas que mantienen una cooperación con las universidades en el ámbito de la formación profesional continua. La metodología de los estudios de caso se basó en una serie de entrevistas que se planifica según la información obtenida en las entrevistas.

Aparte, el proyecto organizará una serie de seminarios para a) discutir con expertos y responsables de programas de formación continua universitaria los avances del proyecto, b) ofrecer un espacio de intercambio de experiencia de colaboración entre universidad y empresa y c) avanzar en el diseño de estrategias para superar las barreras de esta cooperación en el ámbito de la formación y potenciar la formación continua universitaria en provecho de las empresas.

Fruto del trabajo hecho en España es el libro electrónico aquí presentado. Además están disponible en la web del proyecto ([www.letae.eu](http://www.letae.eu)) las siguientes obras:

- informes nacionales de todos los países cubiertos por el proyecto
- un informe sintético que resumen las conclusiones generales; y
- herramientas para medir la eficacia social de los programas de educación universitarias para adultos en forma de dos cuestionarios