

**Taller:**

**BUENAS PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN**

**UNIVERSIDAD-EMPRESA**

---

La relación de los estudios de postgrado y la formación continua con el sector empresarial y el tejido productivo en Iberoamérica.

Cursos de Verano Universidad de Granada, 7-9 Septiembre 2011

---

Coordina:

Mónica López Sieben,

Secretaria General RUEPEP,  
Subdirectora del Centro de Formación Permanente de la  
Universidad Politécnica de Valencia  
[mlopez@cfp.upv.es](mailto:mlopez@cfp.upv.es)



## **1.1 Introducción del curso**

Si en todo momento fue importante la vinculación de las universidades con el tejido empresarial y productivo hoy, más que nunca, esta relación se plantea como imprescindible para lograr el desarrollo económico y social de nuestros países. El fenómeno de la globalización, los procesos de internacionalización del conocimiento y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) nos han colocado ante una nueva realidad en la que es difícil concebir el desarrollo económico sostenible si no está basado en el desarrollo del conocimiento. En esta nueva "Economía del conocimiento", las universidades, a través de la investigación, el postgrado y la formación permanente, han de desempeñar un importante papel como generadores de conocimiento y motores de innovación y desarrollo sostenible.

Hoy más que nunca, universidades y empresas han de trabajar unidas hacia un objetivo común: el desarrollo y el progreso de la sociedad. No puede entenderse la formación de los estudiantes sin un vínculo que les una a la realidad del mundo laboral en el que deberán aplicar sus conocimientos. Y las empresas necesitan profesionales que dispongan de una buena base teórica, pero que sepan aplicarla y desarrollarla en el contexto complejo, flexible y cambiante del mundo empresarial.

## **1.2 Objetivo del taller:**

El objetivo del taller dentro del curso de verano es estudiar la colaboración de la universidad y la empresa e identificar factores o elementos determinantes que produzcan resultados exitosos en el trabajo conjunto entre ambos ámbitos en las distintas áreas de su actividad.

Se utilizará una metodología dinámica de análisis en varias rondas que permite el análisis en grandes grupos.

## **1.3 Material utilizado:**

- Presentación transparencias
- Post-it tamaño cuartilla
- Rotuladores
- Gomets (adhesivos pequeños redonditos)
- Reloj cronómetro
- Rotafolios (uno por cada grupo)

## **1.4 Roles:**

- Coordinador del Ejercicio: Dirige y dinamiza la sesión, establece tiempos, balancea intervenciones y recoge conclusiones finales. En este caso actuó como Coordinadora:
  - **Dª. Mónica López Sieben**, Subdirectora del Centro de Formación Permanente de la Universidad Politécnica de Valencia. [mlopez@cfp.upv.es](mailto:mlopez@cfp.upv.es)
- Facilitadores colaboradores: Su función es coordinar y recoger escribiendo en el rotafolio las ideas y aportaciones del grupo. En esta sesión se crearon tres grupos en los que actuaron como coordinadores:
  - **Dª Susana Sánchez Galve**, Directora de la Fundación Centro de Innovación y Tecnología (CIT), de la Universidad Politécnica de Barcelona

- **Juan Carlos Rodríguez Rodríguez**, Director de Centro de Ampliación de Estudios de la Universidad Carlos III de Madrid
- **Jerónimo Boris Castelló García**, Técnico de Formación para la empresa del Centro de Formación Permanente de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Participantes: Asistieron en esta sesión alrededor de **50 participantes** entre gestores universitarios de postgrado y formación permanente y estudiantes de la Universidad de Granada.

## **1.5 Metodología:**

Uno de los objetivos de este tipo de actividad es que cada participante se sienta protagonista del resultado del taller aún estando dirigido a grupos de gran cantidad de gente. Para ello, los participantes han de aportar y apuntar sus ideas y priorizar, a través de votaciones sucesivas, las aportaciones del gran grupo dirigiendo así los resultados a resaltar los elementos fundamentales.

En esta sesión se ha realizado en el Salón de Grados de la Escuela de Aparejadores de la Universidad de Granada que permitía una disposición en tres grupos.

El Taller se ha dividido en las siguientes partes:

1. Introducción al taller (15 minutos)
2. Identificación de las relaciones Universidad-Empresa en materia de formación postgrado y formación permanente (45 minutos)
3. Factores críticos de éxito de las relaciones Universidad-Empresa más importantes (45 minutos)
4. Identificación de los procesos críticos de éxito. (30 minutos)
5. Resumen y conclusiones (15 minutos)

### **1.5.1 Introducción al taller (10 minutos)**

En la introducción al taller se han explicado los objetivos y la metodología de trabajo por parte de la coordinadora del taller.

### **1.5.2 Identificación de las relaciones Empresa-Universidad en materia de formación postgrado y formación continua (45 minutos)**

El primer paso es identificar los distintos tipos de relaciones que hay entre la empresa y la universidad en materia de formación postgrado y educación continua. Es un ejercicio de precalentamiento. Consta de las siguientes partes:



Trabajo personal (5 minutos). Se les indica a los participantes que durante 5 minutos escriban en una libreta todas las relaciones (o momentos de interacción) que hay entre empresas y universidades en la realización de un curso de formación postgrado o de formación permanente.

Puesta en común dentro del grupo (15 minutos): El facilitador va recogiendo las ideas de los participantes del grupo uno a uno y escribiéndolas en el rotafolio. Al final, se transcribe cada idea en un post-it de colores (Cada grupo tiene un color)



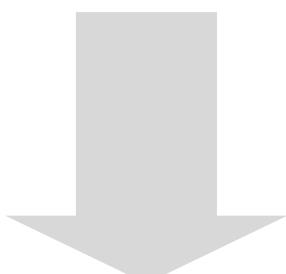
Puesta en común global (15 minutos): Un facilitador lee a todo el grupo las ideas recogidas en los post-it y pegándolas en el panel general. Se les pide que las clasifiquen en relaciones donde la empresa es proveedora, cliente o partner. Los facilitadores de los 2 grupos siguientes, a la hora de leer las ideas, van agrupando los post-it si existe una idea ya indicada en el grupo anterior.

Votación final (10 minutos): Se les indica que cojan 3 gomets y voten las 3 relaciones que consideren más importantes (en función de conseguir una relación exitosa con la empresa) en el panel general.



A continuación se recoge, en la primera tabla las aportaciones de cada grupo y en la segunda tabla el resultado de relaciones universidad-empresa clasificadas por tipo de relación y por orden a los votos obtenidos:

Grupo 1 (Boris) (Naranja)	Grupo 2 (Susana) (Amarillo)	Grupo 3 (Juan Carlos) (Verde)
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Programas de becas de prácticas Máster-Doctorado</li> <li>. Cursos de formación para empleados de la empresa en la universidad</li> <li>. Colaboradores docentes en la universidad procedentes de la empresa</li> <li>. Formación (Talleres) en la empresa a través de la universidad para captar futuros empleados</li> <li>. Colaboración de la empresa-universidad para difusión de información y publicaciones</li> <li>. Realización de prácticas en empresa</li> <li>. Realización de tesis doctorales, investigación en empresas</li> <li>. Subvenciones y patrocinios de la empresa en programas de formación de las universidades</li> <li>. Relación Empresa-Universidad para la orientación profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crear Centros especializados de coordinación entre las dos entidades (Formar equipos de formación)</li> <li>. Evaluación externa de la Formación</li> <li>. Prácticas formativas más extensas</li> <li>. Guías didácticas y Recursos de Formación</li> <li>. Grupos de trabajo U-E con empresas activas para la definición de programas</li> <li>. Comunicación empresarial (Mejorar las estrategias)</li> <li>. Fomentar el conocimiento mutuo</li> <li>. Compartir espacios y material</li> <li>. Formación a medida, corporativa, in-company</li> <li>. Acreditación y Certificación de la formación impartida por la empresa</li> <li>. Enseñanza de Idiomas</li> <li>. Definición conjunta de proyectos de investigación (Bajo demanda)</li> <li>. Consultoría de formación (Identificación / Detección / Análisis / Auditoría)</li> <li>. Diseño de programas de inserción laboral</li> <li>. Programas de becas, financiación, patrocinios...</li> <li>. Programas de inserción laboral</li> <li>. Programas y actividades culturales y humanísticas en el contexto de la RSC y de la RSU</li> <li>. Hosting de entornos virtuales de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fomentar interacción U-E invirtiendo dinero y conocimiento</li> <li>. Formación a demanda</li> <li>. Cursos de orientación profesional</li> <li>. Formación sobre nuevas tecnologías</li> <li>. Trueque (distinto de dinero)</li> <li>. Prácticas en empresas</li> <li>. Intercambio e experiencias</li> <li>. Idiomas</li> <li>. Formación en prevención de riesgos laborales</li> <li>. Consultoría</li> <li>. Flexibilidad en acuerdos para patentes en I+D+I</li> <li>. Ampliar espectro "cliente" + internacionalización</li> <li>. Utilizar administración</li> </ul>



Relaciones donde la Empresa es CLIENTE	Relaciones donde la Empresa es PROVEEDORA	Relaciones donde la empresa y la universidad son PARTNERS
<p>(24) Programas bajo demanda de las empresas para sus empleados</p> <p>(5) Consultoría de formación (Identificación / Detección / Análisis / Auditoría)</p> <p>(4) Enseñanza de idiomas</p> <p>(4) Ampliar espectro "cliente" + internacionalización</p> <p>(3) Mejorar las estrategias de comunicación empresarial</p> <p>(1) Consultoría</p> <p>(1) Programas y actividades culturales y humanísticas en el contexto de la RSC y de la RSU</p> <p>Acreditación y Certificación de la formación impartida por la empresa</p> <p>. Hosting de entornos virtuales de formación</p> <p>Guías didácticas y Recursos de Formación</p>	<p>(15) Subvenciones y patrocinios de la empresa en programas de formación de las universidades</p> <p>(14) Colaboradores docentes en la universidad procedentes de la empresa</p> <p>(2) Evaluación externa de la formación</p>	<p>(33) Programas de inserción laboral, formación y prácticas en la empresa para captar futuros empleados</p> <p>(5) Relación Universidad-Empresa para la orientación profesional</p> <p>(4) Definición conjunta de proyectos de investigación y realización de Tesis doctorales en la empresa</p> <p>(4) Trueque Universidad-empresas</p> <p>(2) Compartir espacios y material</p> <p>(2) Flexibilidad en acuerdos para patentes en I+D+I</p> <p>(1) Crear Centros especializados de coordinación entre las dos entidades (Formar equipos de formación)</p> <p>(1) Colaboración de la empresa-universidad para difusión de información y publicaciones</p> <p>Intercambios de experiencias</p> <p>Fomentar interacción U-E invirtiendo dinero y conocimiento</p> <p>Grupos de trabajo U-E con empresas activas para la definición de programas</p> <p>Fomentar el conocimiento mutuo</p>

## 2. Factores Críticos de éxito de las relaciones universidad-empresa más importantes (45 minutos)

En la segunda parte del taller se van a identificar los Factores Críticos de Éxito de las relaciones Universidad-empresa más importantes aparecidas en el paso anterior.

¿Qué es un Factor Crítico de éxito? Es el conjunto de elementos determinantes para que se obtengan resultados exitosos en la relación de la universidad con las empresas.

Se trataría de contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿QUÉ factores son determinantes para que la relación universidad-empresa tenga éxito?
- ¿QUÉ factores, si no estuvieran, dificultarían esta relación?
- ¿QUÉ factores son esenciales para mejorar la relación universidad-empresa?

Es siempre un **Nombre + adjetivo**

Las tres ideas más votadas del paso anterior, se reparten en los tres grupos.

Así en esta fase se realizan las siguientes etapas.

Descripción de los resultados de la etapa anterior, introducción a los FCE, explicación de la metodología para esta segunda fase (5 minutos)

Trabajo personal (5 minutos): Cada participante piensa individualmente FCE del elemento que le corresponde



Puesta en común en el grupo (15 minutos): Cada persona comunica al facilitador una sola idea que será escrita por éste en el panel. Se pasa a la siguiente persona hasta que hayan salido todas las ideas. Al finalizar se transcriben a los post-it las ideas de cada grupo.

Exposición global y puesta en común (15 minutos): El facilitador de cada grupo hace un brevíssimo resumen en voz alta para toda la sala y luego señala los FCE más votados en su grupo.



Votaciones (5 minutos): Cada participante vota 2 ideas de cada uno de los otros grupos no pudiendo votar las ideas propias, en función del calor añadido que considera que tiene los factores críticos de éxito.



Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Relaciones donde la Empresa es CLIENTE (Boris) (Naranja)	Relaciones donde la Empresa es PROVEEDORA (Susana) (Amarillo)	Relaciones donde la empresa y la universidad son PARTNERS (Juan Carlos) (Verde)
Programas bajo demanda de las empresas para sus empleados	Subvenciones y patrocinios de la empresa en programas de formación de las universidades	Programas de inserción laboral, formación y prácticas en la empresa para captar futuros empleados
<p><b>(13) Diferenciarse por programas de calidad que aportan valor a la empresa</b></p> <p>(9) Flexibilidad y variabilidad en los programas</p> <p>(8) Profesorado cualificado para la docencia con experiencia laboral</p> <p>(4) Gestión ágil / normativa flexible</p> <p>(4) Existencia de departamentos comerciales en la universidad</p> <p>(3) Programas adaptados a conciliar vida familiar, laboral y personal</p> <p>(2) Posibilidad de financiación pública-privada</p> <p>(2) Realización de análisis de necesidades formativas</p> <p>(1) Canal de comunicación actualizado entre universidad-empresa</p>	<p><b>(11) Becas de formación / inserción laboral y compromiso de permanencia</b></p> <p>(10) Mejora de la imagen empresarial a través de la Responsabilidad Social Corporativa (programas "inclusivos" de inclusión social)</p> <p>(7) Concursos o becas sobre ideas innovadoras</p> <p>(5) Mejorar la formación en fiscalidad formación</p> <p>(5) Patrocinio a cambio de profesionales cualificados</p> <p>(1) Información sobre incentivos fiscales existentes.</p> <p>(1) Programas específicos de patrocinio (Material aportado por empresas vs imagen)</p> <p>(1) Proyectos innovadores hechos a medida</p> <p>(1) Lotería universitaria</p> <p>(1) Deporte y universidad (modelo USA de becas de deporte)</p> <p>(0) Acuerdos de cooperación</p>	<p><b>(14) Movilidad obligatoria</b></p> <p>(13) Que la universidad "venda" a sus alumnos</p> <p>(10) Análisis de mercado laboral</p> <p>(6) Tutorización seria</p> <p>(4) Selección previa basada en la excelencia</p> <p>(3) Subvenciones administración</p> <p>(2) Obligatoriedad</p> <p>(1) Variedad de oferta</p> <p>(1) Flexibilidad.</p> <p>(1) Incluir oferta formativa optativa a propuesta de la empresa</p> <p>Control de calidad</p> <p>Prácticas no remuneradas</p> <p>Competitividad</p>

### 3. Identificación de los procesos críticos de éxito. (30 minutos)

Una vez terminada la exposición global los participantes se sientan en los mismos sitios.

En esta tercera parte, el objetivo es encontrar los Procesos Críticos de Éxito. Si en la etapa anterior se identificaban los "Qué", en ésta se identifican los "Cómo".

Se trataría de contestar a las siguientes preguntas:

- ¿CÓMO puedo obtener ese Factor crítico de éxito? ¿Qué procesos debo realizar?
- ¿CÓMO dirijo mi centro hacia la consecución y mejora de un Factor Crítico de Éxito determinado?

Se trata de buscar **Verbos**

Las tres ideas más votadas del apartado anterior se reparten otra vez en los tres grupos procurando que no se repita el mismo enfoque para que salgan ideas nuevas.

En esta última fase y estando ya acostumbrados a la metodología se pueden acortar los pasos a los siguientes:

- Puesta en común en el grupo (15 minutos): Cada persona comunica directamente al facilitador las ideas en el orden en que se vayan ocurriendo. El facilitador lo escribe en el rotafolio y, a la vez, se escribe en el “post-it” directamente.
- Exposición global y puesta en común (15 minutos): El facilitador de cada grupo hace un brevísimo resumen en voz alta para toda la sala.

Los resultados de los Procesos críticos de éxito de los 3 factores escogidos se recogen a continuación:

Relaciones donde la Empresa es CLIENTE (Boris) (Naranja)	Relaciones donde la Empresa es PROVEEDORA (Susana) (Amarillo)	Relaciones donde la empresa y la universidad son PARTNERS (Juan Carlos) (Verde)
Programas bajo demanda de las empresas para sus empleados	Subvenciones y patrocinios de la empresa en programas de formación de las universidades	Programas de inserción laboral, formación y prácticas en la empresa para captar futuros empleados
<b>Factor Crítico de éxito:</b> Diferenciarse por programas de calidad que aportan valor a la empresa	<b>Factor crítico de éxito</b> Becas de formación / inserción laboral y compromiso de permanencia	<b>Factor crítico de éxito:</b> Movilidad obligatoria
<b>Procesos críticos de éxito:</b> . Acreditación externa y/o por universidades extranjeras de prestigio . Selección adecuada de los contenidos. Buena programación . Mejorar la selección del profesorado . Encuestas de satisfacción (Programa/emisor/receptor)	<b>Procesos críticos de éxito:</b> . Herramientas, información y conexión (webs...) . Crear itinerario de programas formativos con períodos de prácticas que fomenten el interés de las empresas (programas cuya finalidad sean la inserción laboral) . Crear unidades especializadas para la "venta" de los egresados	<b>Procesos críticos de éxito:</b> . Publicidad alumnos . Publicidad a empresas extranjeras . Mejorar información . Firma de convenios . Menos burocracia . Crear organismo universitarios gestor eficaz

#### **4. Resumen y conclusiones (15 minutos)**

Una vez terminadas las fases anteriores, la coordinadora del taller hace un resumen, a modo de conclusión, señalando los objetivos conseguidos:

- Se han identificado las distintas relaciones entre universidad-empresa en la realización de formación de postgrado y/o permanente, identificando las más importantes (clasificadas por cliente, proveedor y partner)
- Se han identificados los Factores críticos de éxito de las tres relaciones más importantes. La gestión por FCE puede ayudar a orientar los procesos a las tareas que realmente dan valor añadido a la relación. Son variables de resultados que se pueden seguir o implementar, por ejemplo, en un cuadro de mando.
- Se han analizado los procesos más importantes que pueden hacer las organizaciones para conseguir mejoras en los tres Factores críticos de éxito mejor valorados-
- Se ha expuesto una metodología dinámica de trabajo que ha permitido en una sesión con muchos participantes obtener un análisis exhaustivo de los FCE y PCE más importantes.