



# COMUNICACIÓN

## DIFICULTADES DE IMPLANTACIÓN DEL ADE DUAL. APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA.

Jon Barrutia\*, Jose María Beraza<sup>2</sup>, Itziar Azkue<sup>3</sup>, Izaskun Ipiñazar<sup>4</sup>

Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU. Decanato.

Contacto<sup>\*</sup>: [jon.barrutia@ehu.eus](mailto:jon.barrutia@ehu.eus)  
Contacto<sup>2</sup>: [josemaria.beraza@ehu.eus](mailto:josemaria.beraza@ehu.eus)  
Contacto<sup>3</sup>: [itziar.azkue@ehu.eus](mailto:itziar.azkue@ehu.eus)  
Contacto<sup>4</sup>: [izaskun.ipinazar@ehu.eus](mailto:izaskun.ipinazar@ehu.eus)

**Palabras clave:** Formación dual universitaria, ADE, dificultades implantación, agencia, costes burocráticos.



## 1.-INTRODUCCIÓN

La Formación Dual en general y en la Enseñanza Superior en particular, nace con la vocación de incrementar la empleabilidad y la inserción laboral de los egresados.

Con una tasa de paro juvenil (16 a 34 años) del 21% en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), si bien los jóvenes universitarios presentan una tasa menor (17%), y en el actual contexto de cambio, competitividad y globalización junto con una demografía piramidal invertida, resulta relevante poder incrementar la empleabilidad y la inserción laboral, de calidad, de la juventud universitaria.

Dentro del Espacio de Enseñanza Superior la orientación a una mayor relación entre la Universidad y la Empresa es una constante que marca una de sus características diferenciadoras.

En este sentido establecer un continuum entre la formación del estudiante universitario y el mundo empresarial y social que permita una transferencia real del conocimiento teórico-profesional, y por ende una ocupación encajada de aquél, es el objetivo último de la Formación Dual. Con ello se producen un impacto económico y social de alto valor añadido, donde se incorporan el desarrollo individual del estudiante (incluido su integración social) y el incremento de la competitividad del territorio.

La titulación de ADE está enfocada a formar a sus egresados en el ámbito de la organización, planificación, decisión y control de empresas (organizaciones) en todo el arco del término "dirección". Tiene una naturaleza profesionalizante relevante y por lo tanto es susceptible de adaptarse al modelo dual. La naturaleza específica de ADE reside en su énfasis en un proceso que es genérico, la Dirección. Esta cuestión ofrece una versatilidad importante a las diferentes posibilidades de aplicación, con la condición de que todas ellas contribuyan al aprendizaje del proceso directivo. Este es un aspecto a no olvidar.

La presente comunicación tiene como objetivo fundamental determinar las dificultades de implantación de una forma sistematizada, una vez superada la fase de diseño. También quiere ofrecer propuestas de mejora que permitan avances en la eficacia de la implantación del ADE dual.

El análisis realizado parte de la experiencia que se está desarrollando en la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU aunque tiene vocación de generalidad.

En el contexto descrito, las principales dificultades de implantación se derivan de la naturaleza académica de ADE y de la dinámica de relación que se articula entre los diferentes sujetos.

Para la consecución de estos objetivos se configura en primer lugar un marco conceptual y teórico que especifica el dominio del término "dificultades" y ofrece un marco analítico que permite una interpretación de los resultados en profundidad. Se parte de un modelo descriptivo del diseño del ADE dual, considerando la fase de diseño realizada y centrando el foco del análisis en la implantación. Posteriormente se exponen las diferentes fases de



implantación y la visión global del conjunto a implantar. A partir de un conocimiento experto extraído de entrevistas en profundidad con las empresas y sujetos implicados se describen las dificultades de implantación detectadas. Posteriormente basándose en el marco teórico se discuten los resultados para terminar estableciendo las conclusiones y recomendaciones.

## **2.-MARCO ANALÍTICO-TEÓRICO**

Este apartado pretende configurar un marco de análisis de referencia para poder abordar la experiencia de la implantación del ADE dual en la UPV-EHU desde la perspectiva de las barreras o dificultades en la puesta en marcha del proceso.

En este sentido se considera en primer lugar un conjunto de agentes o sujetos que intervienen en la implantación, asumiendo diferentes papeles o roles, siendo todos ellos necesarios y por lo tanto no prescindibles. Estos agentes son, los estudiantes, la Universidad, la Empresa y el Gobierno. Tienen la particularidad de que además son, en cierta medida, divisibles o compuestos. Así la Universidad contiene al menos a una Facultad y al Rectorado, la Empresa a las Asociaciones Empresariales y a las empresas, el Gobierno a la autoridad ejecutiva y a la evaluadora y acreditadora, y <sup>1</sup> los estudiantes, individuos e institución (Consejo de estudiantes).

En segundo lugar se contempla la dinámica relacional que existe entre los sujetos o agentes implicados.

La conjunción coherente de ambos aspectos, sujetos y dinámica relacional, constituyen el proceso de la enseñanza-aprendizaje dual universitaria.

Desde una perspectiva de máxima eficacia y eficiencia se debería de contemplar un diseño perfecto y una implantación perfecta. Cualquier "ruido" en el proceso generará fallos en la maximización referida.

Conocer cuáles pueden ser esos "ruidos" a los que se les va a denominar dificultades, así como saber cuáles pueden ser sus causas puede contribuir a minimizar los impactos negativos.

En este sentido y siguiendo básicamente a la literatura de la nueva economía institucional<sup>2</sup> se debe contemplar el hecho de que se establezcan relaciones de agencia<sup>3</sup>, con múltiples

<sup>1</sup> En este caso se entiende que la actividad legislativa se da en un único momento y no está presente de forma continua, razón por la que no es citada expresamente.

<sup>2</sup> Dentro del institucionalismo la Nueva Economía Institucional (NEI) se presenta como un marco conceptual y teórico con ambición de "realismo" (Coase, 1999), y presenta un amplio elenco de vías analíticas y metodologías entre las que se encuentran el estudio del caso, experimentos, econometría y comparación (Menard, 2001). El enfoque multidisciplinar es también una característica propia de la NEI, incorporando aportaciones de la sociología, la política y la historia. Esta pluridisciplinariedad y el acercamiento plurimetodológico convierten a este marco analítico en uno de los de mayor robustez y potencia para poder abordar diferentes problemas relacionados con las acciones estratégicas llevadas a cabo por las organizaciones en determinados entornos. Se puede profundizar el alcance y contenidos de la NEI en Caballero Miguez G y Vázquez XH (2011)



involucrados y en probable conflicto de intereses<sup>4</sup>, incluido el fenómeno de la doble capa<sup>5</sup>. En este contexto se observan los conflictos entre principal y principal y la necesaria delegación a medida que el tamaño de la organización se hace mayor. Con todo ello la cadena de principal-agente se puede alagar provocando una descomposición de la información (Ganga et al, 2015).

En definitiva, en esta dinámica es muy difícil mantener una distribución igual de la información, provocando asimetrías en la misma y, por lo tanto, dificultades de funcionamiento.

Esta cuestión se puede extender al conjunto del proceso y a todas las etapas del mismo. En una etapa inicial, queriendo saber cuál es el sentido y alcance, la capacidad de cada sujeto, la calidad; en una etapa posterior en la negociación de cada desempeño y, finalmente, en los procesos de ejecución y seguimiento.

**En los términos de la Nueva Economía Institucional (NEI) se puede decir que, en esta contextualización y con las dificultades de la distribución de información, los costes de transacción tienden a ser altos.<sup>6</sup>**

En la misma dirección y en un "soporte" institucional en el que la administración pública y el procedimiento administrativo son relevantes, como es el caso del ADE dual que se está analizando, también es preciso considerar la ineficiencia específica de las organizaciones burocráticas. En estas, las ineficiencias tienen su raíz en la asimetría de información y el aprovechamiento de la misma para beneficio de los diferentes agentes generando problemas de productividad. La discusión se centra en si es el principal quien controla la relación burocrática o es el agente, y hay posiciones diferentes al respecto y, por lo tanto, hay también posiciones diversas sobre las ineficiencias (en la maximización de la producción, en la minimización de costes, etc.). En el caso concreto que se está analizando no hay una claridad jerárquica. Es difícil entender que en las funciones y en el papel de cada uno de los sujetos implicados actúe el "ser obligados" unos por otros por ser éstos niveles superiores. Es complicado identificar niveles superiores.

<sup>3</sup> Jensen y Mecling (1976). En el caso del presente trabajo no se considerarán el riesgo moral y la selección adversa (Holmstrom, 1979; Milgrom y Roberts, 1993) de forma específica aunque pueda hacerse referencia a alguna de las mismas de forma colateral.

<sup>4</sup> Este planteamiento genera una red de múltiples principales y agentes (Fayezi et. al, 2012),

<sup>5</sup> Por tal se puede entender el hecho de que puede haber más de un agente relacionado jerárquicamente y ejecutando, y supervisando un mismo proceso, organización o acción (Child y Rodrigues, 2003).

<sup>6</sup> Los costes de transacción son ante todo una categoría conceptual inclusiva, de carácter nuclear, junto con el contrato, en la arquitectura de la economía institucional. Se consideran costes de transacción los derivados de la captación de la información (características, precio, calidad, disponibilidad...), a priori necesaria para efectuar o no la transacción, los costes de actuación (que van desde la negociación a la decisión) y los costes de control. Queda siempre un coste residual para los aspectos no contemplados específicamente y que tienen que ver, entre otros factores, con el riesgo incurrido. Si los costes de transacción en un mercado, en una organización o en un proceso tienden a ser elevados, hay incentivos para ineficiencias, como pueden ser las derivadas de situaciones de riesgo moral y selección adversa. Estas situaciones pueden terminar eliminando el mercado, la organización o el proceso. Para profundizar en los costes de transacción ver Coase(1937), Williamson (1981), Dahlman(1979). La incorporación analítica de los costes de transacción en ámbitos institucionales y de políticas públicas se puede observar en Arias y Caballero (2003).



En esta situación la posibilidad de funcionar de forma fluida se acerca más al enfoque estratégico que al enfoque jerárquico (basado en el “ordenar”)<sup>7</sup>.

Desde esta visión, la existencia de asimetrías de información no sólo conlleva elevados costes de transacción, sino que, de forma específica en el ámbito público y burocrático también **puede generar ineficiencias que a su vez se tratan de resolver por vía estratégica pudiendo generar tensiones organizativas.**

En este contexto resulta importante la existencia de estructuras (instituciones, agentes, etc.) que reduzcan los problemas de información y los resultados negativos derivados.

La vía más efectiva para ello es la incorporación de la figura del intermediario que actúa minimizando los costes de transacción, y lo puede hacer proporcionando información de carácter sintético y operativo. Es decir, ofreciendo reputación. En este sentido, el intermediario puede buscar información sobre las partes intervinientes en la transacción y luego distribuirla de forma uniforme entre todos, puede vigilar el mantenimiento de determinadas características y también puede ser una referencia de calidad. En definitiva, puede conceder, publicar, administrar, generar, vigilar el valor reputacional. De esta manera en un funcionamiento repetido, o durable en el tiempo, se establece la “herramienta” más efectiva al respecto, esto es, la confianza mutua. En el momento en que se implanta la confianza, los problemas de información se reducen y los costes de transacción se minimizan.

En el caso del ADE dual hay varios agentes en las respectivas transacciones por lo que se estaría contemplando una situación de reputación multilateral y, posiblemente, varias intermediaciones.

Así pueden darse intermediaciones que faciliten información y valoración ex-ante de tal manera que la reputación afecta al comienzo de una acción, proceso o decisión y, a las señales que se ofrecen para que a las transacciones se acerquen los sujetos más competitivos (Biglaiser, 1993). También se contempla la posición ex-post, de carácter más evaluativo y que funciona mejor en transacciones que se repiten en el tiempo (Biglaiser y Friedman, 1994)<sup>8</sup>.

Si bien se pueden dar diferentes ámbitos de intermediación, quizás en este sentido la labor intermediadora de mayor impacto es la relativa a la acreditación y evaluación de la calidad. No sólo por la sustanciación de la actividad propia sino también por la “fuerza” otorgada por el estatus institucional a esta función y al agente que lo realiza, la Agencia de Evaluación. Es esta quien tiene la capacidad de evaluación de la calidad (ex ante y ex post) y, por lo tanto, quien puede mejorar (acelerar, elevar el nivel, facilitar las transacciones) a partir de generar y administrar la reputación.

**En definitiva se puede considerar a la Agencia como experta en la Calidad y depósito de confianza, siendo esta última el principal valor, permitiendo una reducción de los problemas de información y, por lo tanto, disminuyendo los costes**

<sup>7</sup> Para profundizar en estos planteamientos y su alcance se puede consultar Rodríguez y Suarez (2003).

<sup>8</sup> Una lectura más profunda de este planteamiento se puede hacer en Kingston (2011).



**de transacción.** De esta forma el proceso de implantación del ADE dual podría ser más eficaz y eficiente<sup>9</sup>.

Dada la complejidad del proceso se hace necesario considerar la variable **tiempo** de forma explícita. En el contexto descrito hay fases que se producen de forma dependiente, en cuanto que sucesivas, pero con tiempos límite marcados de forma predeterminada (curso académico, periodo de estancia en la empresa,...). La acumulación de los diferentes tiempos en un mismo proceso puede generar impactos negativos en la eficacia y eficiencia, aunque esta cuestión está incluida en el planteamiento de la NEI.

Los problemas contemplados (dificultades primarias) generan efectos finales negativos (dificultades secundarias) entre los que destacan los costes reputacionales y, al final, el incremento de los costes de implantación<sup>10</sup>. Los primeros pueden ser directos o indirectos. Entre los directos se encuentran dificultades para encontrar empresas adecuadas para la estancia y dificultades para seleccionar alumnos apropiados. Entre los indirectos destacan la dificultad para mantener la continuidad en el tiempo de la enseñanza dual, la falta de interés del profesorado para implicarse y el bajo impacto en la incorporación al mercado de trabajo.

En este apartado también es preciso considerar la naturaleza académica de ADE, como posible fuente de dificultad en su implantación. La naturaleza académica de ADE es generalista y como tal dificulta la comprensión inicial de una formación dual, de tradición más técnica y, por lo tanto, más concreta.

Diseñar el recorrido de la estancia en la empresa supone pasar por todas las actividades propias de la dirección empresarial (organizar, planificar, decidir y controlar) y por las áreas que componen la organización. La experiencia depende, por lo tanto, en un alto grado, de las características de la empresa. Al mismo tiempo, este énfasis en la particularidad debe ser complementado con unas competencias y habilidades, así como con unos conocimientos, de carácter común y general, que responda a la titulación de ADE.

Todo ello dificulta el diseño y sobre todo la implantación del ADE dual, ya que genera cierta complejidad de comprensión por parte de la multiplicidad de los actores implicados. En este sentido la configuración de los estándares de evaluación, la selección de las empresas, la inevitable comparabilidad entre las mismas e incluso el proceso de acreditación se resienten desde la perspectiva mencionada.

**Esta dificultad es mayor en los momentos iniciales de la implantación donde no hay experiencia suficiente para una adecuada retroalimentación.**

<sup>9</sup> Dada la naturaleza pública y oficial de la Agencia de Evaluación parece razonable, al menos de forma teórica, considerar en la misma impactos específicos de las organizaciones burocráticas en el sentido del que se ha expuesto en este mismo trabajo.

<sup>10</sup> En este estadio del trabajo se identifica coste con dificultad, entendiéndose, por lo tanto, que lo que se define como coste reputacional y coste de implantación es equivalente a dificultades de implantación en general.



Las dificultades consideradas se pueden entender endógenas al proceso de la dual universitaria. Además, se pueden contemplar situaciones de contexto que pueden influir en la misma dirección que las dificultades hasta ahora analizadas. Destacan en este sentido la ausencia de soporte legal básico y la relación universidad-empresa.

Respecto a la primera, la ausencia de una ley específica a nivel estatal, a diferencia de lo que sucede en otros países europeos con tradición en formación universitaria dual, y tal y como sí la tiene la formación profesional. Esto puede suponer, dada la falta de definición legal, que es imposible certificar por parte de una Agencia que una determinada titulación universitaria es dual, ya que no están contemplados en ninguna regulación los requisitos que permiten a una titulación ser calificada como "dual" y, al mismo tiempo, una titulación se autocalifica como "dual" en base a criterios subjetivos y no coincidentes con los que pueden darse por buenos en otra universidad o en la legislación de otros países europeos<sup>11</sup>.

Por tanto, la existencia de esa normativa específica despejaría las dudas y la confusión sobre lo que debe considerarse como dual o no, clarificando la información que se dé al alumnado y a la sociedad en general sobre las titulaciones.

No obstante lo anterior, ante la falta de una regulación estatal y la estrategia del Gobierno Vasco por impulsar la implantación de la formación dual en las universidades del Sistema Universitario Vasco, la Agencia Vasca de Calidad, Unibasq, ha aprobado un Protocolo (Resolución de 10 de octubre de 2017), con el fin de establecer el procedimiento y los requisitos para el reconocimiento de la formación dual en las titulaciones oficiales de Grado y Máster del País Vasco.

Se puede suponer que una de las consecuencias de la falta de regulación estatal es la falta de concreción del protocolo en cuanto al vínculo jurídico entre el alumno o alumna y la entidad / institución en la que se desarrollará la actividad formativa. Así, en el protocolo se establece que deberá indicarse cuál es este vínculo y la única condición que establece es que implique remuneración al estudiante, así como un seguro asimilable al del resto de trabajadores y trabajadoras en la entidad salvo en lo que se refiere a la prestación por desempleo, que no es necesaria.

Asimismo, se deduce que, independientemente del tipo de vínculo jurídico, es necesario firmar un convenio con las entidades, en la medida en que pide que se incluyan en la solicitud los convenios firmados con las entidades, o en su caso, el modelo tipo que han suscrito todas ellas por separado o a través de una asociación o clúster del que formen parte.

Esta falta de concreción hace suponer que el vínculo jurídico podrá tener carácter laboral o no laboral, y que requerirá en cualquier caso un convenio, pero en consecuencia sin especificar la modalidad contractual a utilizar o la legislación en la que se ampara el convenio a firmar. Si nos fijamos en la regulación existente en el País Vasco en este ámbito en la formación profesional dual del sistema educativo, caben dos posibilidades (Decreto 83/2015, de 2 de junio):

- a) Alternancia entre centro y empresa, con un contrato de trabajo.

<sup>11</sup> Esta es la tesis que mantienen Collado, Etxebarria, Fernández, Ferreira, García y Zurimendi (2017).



- b) Alternancia entre centro y empresa, con un régimen de compensación al alumnado mediante becas para programas formativos.

Ahora bien, con la legislación vigente, mientras no se opte por regular un nuevo contrato de trabajo específico para la formación dual en las universidades o por modificar el contrato para la formación y aprendizaje, de manera que contemple la posibilidad de ampliar su aplicación no solo a la formación profesional sino también a la universidad, no existe una modalidad contractual que se ajuste a la formación universitaria dual, más si cabe tras la aprobación del Real Decreto-ley 28/2018 que ha derogado, entre otras, la contratación a tiempo parcial con vinculación formativa y el primer empleo joven, el contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores y determinados incentivos a los contratos en prácticas.

Por otra parte, en lo que se refiere al convenio, si el vínculo jurídico es un contrato laboral, en ningún caso podrá tener la condición de convenio de cooperación educativa, ya que según la normativa vigente (Real Decreto 592/2014, de 11 de julio), ***dado el carácter formativo de las prácticas académicas externas, de su realización no se derivarán, en ningún caso, obligaciones propias de una relación laboral, ni su contenido podrá dar lugar a la sustitución de la prestación laboral propia de puestos de trabajo.*** Por tanto, se requerirá un convenio de formación dual o similar que, además de asegurar que el alumno/a pueda compatibilizar sus estudios con su puesto de trabajo, sirva para garantizar que las tareas a desarrollar por el alumno/a permiten la adquisición de los conocimientos y competencias previstas en el plan de estudios de la formación dual. Ahora bien, este convenio no estará amparado en una legislación específica.

Por su parte, en el caso de que el vínculo jurídico no tenga carácter laboral, a falta de una legislación específica, se establecerá en el marco de un convenio de cooperación educativa, sujeto a la normativa que regula las prácticas académicas externas anteriormente citada, lo que plantea la contradicción de que a la formación dual se le aplique la misma regulación que a las prácticas, cuando el Protocolo de Unibasq hace hincapié en que ***la entidad o institución es un agente activo en la titulación y en las actividades de enseñanza-aprendizaje, y no una mera receptora de alumnas y alumnos que realicen actividades prácticas en sus dependencias.***

Todo ello genera una confusión jurídica que dificulta la implantación de la formación universitaria dual.

Respecto a la otra cuestión de contexto, la formación dual puede enmarcarse en el ámbito del interés creciente por la intensificación de las relaciones universidad-empresa<sup>12</sup>, siendo uno de los posibles mecanismos de interacción entre ambos agentes.

<sup>12</sup> Así, por ejemplo, el Decreto 274/2017, de 19 de diciembre, de implantación y supresión de las enseñanzas universitarias oficiales conducentes a la obtención de los títulos de Grado, Máster y Doctorado del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, categoriza la oferta de enseñanzas universitarias oficiales de grado, Máster y Doctorado en Euskadi atendiendo a tres vectores, uno de los cuales es la relación con empresas, instituciones y otras entidades, con el fin de desarrollar las competencias necesarias para la





Si bien la universidad es hoy notablemente más activa de lo que lo era hace unos años, todavía no se puede hablar de relaciones fluidas ni frecuentes entre las universidades y las empresas.

El nuevo modelo de universidad está fuertemente influido por una aproximación a las necesidades de la sociedad. En este modelo, los estudiantes son demandantes que buscan conseguir unas habilidades y competencias acreditadas y las universidades compiten por satisfacerlas.

A pesar de la importancia de las relaciones universidad-empresa, en general, y de la formación dual, en particular, en este contexto, las universidades y las empresas no están familiarizadas en la relación mutua.

La cuestión es, pues, cómo la universidad es capaz de establecer unas relaciones fluidas, porque ello tiene un cierto coste, que puede resultar excesivo. A estos costes se les puede denominar costes de especialización. Es necesario que los valores, normas y sistemas de recompensas de la universidad acepten y apoyen las actividades que se desarrollen en este ámbito y se dote de los recursos y capacidades necesarios para ello<sup>13</sup>.

Considerando todo lo anterior y a modo de recapitulación, el conjunto de dificultades de implantación (primarias y secundarias), expresado de forma sistemática, sería: elevados costes de transacción, ineficiencias burocráticas y dinámicas relacionales estratégicas (tensiones organizativas), requisitos de sincronía, la especificidad de ADE, la ausencia de un soporte legal, la relación Universidad-Empresa (costes específicos) y los costes reputacionales directos e indirectos. La intermediación y la confianza serían factores a considerar en el proceso de implantación de forma destacada.

### **3.-EL PROCESO DE ADE DUAL EN LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA DE LA UPV/EHU**

inserción laboral de los egresados y egresadas en el mercado laboral, así como que favorezcan la generación de nuevos empleos.

<sup>13</sup> Quizás sea conveniente la existencia de instituciones-puente (Corona y Sastre, 2018), un agente intermediario que se encarga de poner en contacto a las partes, con una gestión profesional, con un compromiso a largo plazo para que pueda disponer de la financiación y pericia suficientes. Asumirían, de esta forma, buena parte de los costes de especialización.

Estas instituciones-puente pueden reducir problemas de información asimétrica que se pueden presentar. Más específicamente, pueden ayudar a reducir la falta de información sobre lo que ofrece la universidad y lo que demandan las empresas, los elevados costes de transacción que suponen las actuaciones individuales y las diferencias de cultura y de objetivos.

Además, estas instituciones-puente pueden tener todavía más sentido en una demografía económica en la que predominan las PYMES, como el mejor medio para que este tipo de empresas a través de sus asociaciones puedan participar, accediendo a personal cualificado, compartiendo costes y ofreciendo al/a la joven una oferta formativa amplia y completa. En este sentido se considera válido lo comentado anteriormente sobre la función de intermediación, ampliando ahora la función a otros campos más abiertos y funcionales.



El proceso de ADE dual en la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU se puede descomponer en 4 elementos o subprocesos clave:

- Captación, selección de candidaturas y contratación.
- Establecimiento del proyecto empresarial y perfil.
- Programa académico.
- Evaluaciones.

### 3.1. CAPTACIÓN DEL ALUMNADO Y EMPRESAS

Para una efectiva comunicación al alumnado se han adaptado la página web, los folletos y se realizan presentaciones puntuales con la información sobre la formación dual. Esta comunicación será muy cuidadosa en no crear falsas expectativas al alumnado, pues se trata de un programa con plazas limitadas.

El entorno socio-económico, la sensibilidad de las empresas con la alternancia y el contexto económico pueden hacer que la captación de empresas sea crítico. Se utilizarán dos fuentes: una interna y otra externa. Por una parte, contamos con una amplia base de datos de empresas que colaboran con convenios de cooperación educativa. Y, por otro lado, se considera imprescindible la colaboración activa de ADEGI en Gipuzkoa y CEBEK en Bizkaia. Incluso las Cámaras de Comercio o las Agencias de Desarrollo Comarcal y Lanbide pueden ser agentes interesados.

Una vez determinado el número de alumnos/as que participarán en el Programa de Formación Dual se realiza la **preselección** por parte de la Facultad, que finalmente requiere el visto bueno de la empresa. A partir del inicio del segundo cuatrimestre de tercer curso empiezan las estancias y el acompañamiento con las asignaturas de "Orientación a la Empresa". El proceso culmina con la defensa del Trabajo Fin de Grado.

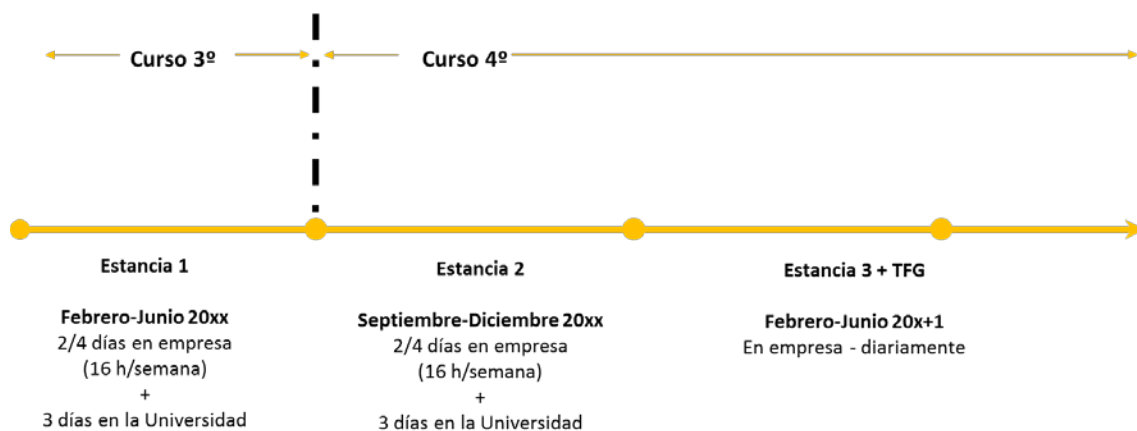
*Figura 1: Calendario de las diferentes fases del itinerario de ADE dual. Elaboración propia.*

ITINERARIO DUAL		PLAN DE ACCIÓN EMPRESA											
Que	Quien	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
PRESENTACIÓN	PRESENTACIÓN Y RECEPCIÓN SOLICITUDES	Facultad	█	█									
PRESELECCIÓN	PRESELECCIÓN CANDIDATO FEE	Facultad		█	█								
SELECCIÓN	SELECCIÓN CANDIDATO EMPRESA	Empresa			█	█	█						
FORMACIÓN	OPTATIVA OE1	Mixto					█	█	█	█			
ESTANCIA	ESTANCIA 1 CONOCIMIENTO	Empresa					█	█	█	█	█	█	
INFORME	PRESENTACIÓN MEMORIA 1	Empresa									█	█	
Que	Quien	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
ESTANCIA	ESTANCIA 2 APLICACIÓN	Empresa	█	█	█	█							
INFORME	PRESENTACIÓN MEMORIA 2	Empresa				█	█						
FORMACIÓN	OPTATIVA OE2	Mixto	█	█	█	█	█	█	█	█			
ESTANCIA	ESTANCIA 3 INTERVENCIÓN	Empresa					█	█	█	█			
INFORME	PRESENTACIÓN MEMORIA 3	Empresa								█	█		
TFG	DEFENSA TFG	Mixto										█	

➤ **Cronograma del itinerario**

En conjunto, el itinerario Dual supone tres periodos de estancia en la empresa además del Trabajo Fin de Grado (TFG), acompañados con actividades de orientación en la universidad. En total, 1500 horas (60 ECTS), desde febrero 20xx hasta julio 20xx+1. La realización del itinerario Dual será compatible con los horarios de las asignaturas obligatorias impartidas en la universidad.

Figura 2: Calendario de las estancias en la empresa. Elaboración propia.





➤ **Acompañamiento y tutorización del alumnado**

El acompañamiento y la doble tutorización son los elementos determinantes de la formación dual. Cada alumno/a tendrá un/a tutor/a de empresa y un/a tutor/a académico/a. El objetivo de la tutorización es acompañar al/ a la alumno/a durante todo su proceso de formación para que adquiera una autonomía progresiva y desarrolle la capacidad de reflexión y otras competencias, tanto profesionales como académicas.

➤ **Perfil del alumnado participante**

Estudiante de tercer curso de ADE, que será preseleccionado por la Universidad en función de su nota media y según sus cualidades personales y CV, y seleccionado por la empresa según el perfil demandado.

Las empresas demandan estudiantes interesados en aprender haciendo y en desarrollar competencias profesionales; con actitud proactiva, alta capacidad de trabajo y compromiso; y, dispuesto a asumir retos exigentes y a trabajar con orientación a resultados.

➤ **Vinculación empresa-alumnado-UPV/EHU**

Preferentemente en el marco de un contrato laboral, beca o similar (a tiempo parcial con vinculación formativa).

➤ **Prestación económica / bolsa de ayuda**

El importe mensual de la remuneración durante el tiempo de estancia en la empresa no podrá ser, en ningún caso, inferior al valor mensual establecido en el año que corresponda para el salario mínimo interprofesional, en proporción al tiempo efectivo de estancia en la empresa.

➤ **Relación win-win:**

EL ALUMNADO toma la palabra en el proceso de aprendizaje-enseñanza, y obtiene unos recursos económicos.

LAS EMPRESAS participan en la formación y selección del alumnado que está cursando sus estudios en alternancia.

LA UNIVERSIDAD transfiere el conocimiento a la sociedad; somos pioneros/as en este proceso innovador.

#### **4.-LA CONSULTA Y LOS RESULTADOS**

Se ha configurado un conjunto de 11 participantes en el ADE dual, repartidos de forma proporcionada entre estudiantes, empresas (instructores) y asociaciones empresariales.

La consulta se ha estructurado de tal manera que se les ha preguntado por las dificultades primarias y complementarias (asimetrías de información, costes burocráticos, problemas de tiempo, especificidad de ADE, ausencia de legislación específica y especialización) para, a continuación, preguntar por las dificultades de implantación de carácter reputacional



(directo o indirecto). También se realiza una pregunta “en abierto” que permita recoger aspectos o sugerencias por parte de los consultados que sugieran cuestiones relevantes no contempladas. Se incluye la percepción del papel o “rol” que cada consultado tiene de sí mismo en el proceso (Ver anexo).

En la medida en que la intermediación es un factor fundamental en los procesos de implantación y sus dificultades, también se hacen preguntas específicas al respecto.

Realizadas las preguntas, **los resultados** obtenidos han sido los siguientes:

- Es mayoritaria la percepción de tener un papel gestor y/o intermediario. De alguna forma demuestra el reconocimiento de que es en otras instancias donde se determinan las líneas directrices, quedando la gestión o la intermediación para desarrollar. En cualquier caso, se observa cierta “mezcla” de los papeles que da a entender que el proceso tiene un grado elevado de complejidad y cierto grado de dificultad de entendimiento.
- En cuanto a la información, se detectan percepciones de asimetría, aunque curiosamente la mayor parte de los sujetos entienden que tienen una información “superior”. Sólo hay una respuesta que manifiesta lo contrario y el resto considera que existe una distribución simétrica. Este resultado constata el hecho de que se considera que hay una distribución asimétrica de la información, ya que además si consideran que cada uno de ellos tiene una información superior a los demás, es que estos últimos tienen menos.
- En cuanto al tiempo de implantación consideran, de forma muy mayoritaria, que las acciones están coordinadas y existe sincronía. No parece por lo tanto que de este factor se derive alguna dificultad.
- Respecto a dificultades relacionadas con los costes de transacción, y de forma coherente al anterior resultado (al de información), se puede decir que se perciben altos costes de transacción. La síntesis de los dos resultados puede estar sugiriendo que se entiende por parte de los sujetos que son los “otros” los que no responden (o no responden suficientemente) a los requerimientos del proceso.
- En relación al soporte jurídico se considera que su ausencia es relevante sólo de forma relativa. Posiblemente el hecho de que sean sujetos activos de la implantación actual es el causante de esta respuesta.
- La intermediación es una función-rol considerada relevante por todos los sujetos consultados, existe unanimidad al respecto. Se convierte de esta manera en una demanda colectiva difícil de eludir.
- De forma mayoritaria también, se pide a esta intermediación labores de difusión y sobre todo de **generación de confianza**. Este resultado coincide plenamente con la línea planteada en el marco analítico-teórico.
- En cuanto a la naturaleza organizativa de la intermediación, se reparten de manera igual los que piensan que debe ser asociativa y quienes entienden que debe ser institucional.
- De forma mayoritaria consideran que existen ineficiencias en el proceso, y algunos los centran en el exceso de burocracia. También es coherente con los resultados anteriores pues las asimetrías de información, los costes de transacción relevantes, la

importancia de la generación de confianza a partir de una intermediación, revelan la existencia de necesidades de mejora y por lo tanto de dificultades de implantación.

Entendiendo que el proceso analizado está en una fase inicial, la intensidad de las consecuencias de las dificultades primarias puede ser todavía mayor que en condiciones normales. En este ámbito los resultados confirman con la percepción de la existencia de costes reputacionales directos e indirectos, el impacto negativo de los mismos planteado en el marco analítico.

## **5.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

La implantación del ADE dual requiere prestar atención a las dificultades que se dan en el proceso. Estas dificultades provocan faltas de eficacia y eficiencia llegando a situaciones de costes reputacionales, tanto directos como indirectos.

La existencia de estos costes provoca el que se den disfunciones en la atracción del proceso para con las empresas así como dificultades para poder conseguir a los alumnos adecuados (en cantidad y en calidad). Todo ello puede poner en peligro la continuidad del propio proceso así como la falta de profesorado implicado. El peor resultado también podría producirse de mantenerse en el tiempo las cuestiones mencionadas y sería el del bajo impacto en la inserción en el mercado laboral.

Como recomendaciones se pueden ofrecer las de hacer énfasis en la distribución correcta de la información y la de ayudar a un funcionamiento más simple y ágil en la relación entre los múltiples agentes. También el de explicar bien las especificidades de ADE (correcta y amplia labor de difusión) y mejorar el actual "estatus" legal (esta cuestión ha sido relativizada en la consulta realizada, aunque hay que entender que al responder a las preguntas los que ya están actuando, hay un cierto sesgo; la pregunta clave sería cuantos rechazan participar por la ausencia de legalidad específica). Se debería de incrementar la cultura de colaboración entre la universidad y la empresa, fomentando encuentros específicos para la realización del ADE dual. Pero quizás la recomendación más importante es la de invertir más en la labor de intermediación, en todas sus vertientes y, en particular, en la de la generación de confianza en el proceso y, por ende, entre los agentes implicados en el mismo.

Convendría también explorar la intermediación de gestión y si esta pudiera incrementar la "intensidad" de la relación entre la Universidad y la Empresa.

Obviamente el presente trabajo tiene sus limitaciones centradas sobre todo en el número de personas consultadas (que habría que ampliar) y en el tratamiento de las variables, que permiten un planteamiento más focalizado. No obstante el trabajo tiene una ambición exploratoria.



## 6.-REFERENCIAS

- Arias, X.C. y Caballero, G. (2003): "Instituciones, costos de transacción y políticas públicas: un panorama", vol 5, nº 8 primer semestre. Revista de Economía Institucional, 117-147.
- Biglaiser, G. (1993): "Middlemen as experts". RAND Journal of Economics, 24(2), 212-223.
- Biglaiser, G. y Friedman, J.W. (1994): "Middlemen as guarantors of quality". International Journal of Industrial Organization, 12, 509-531.
- Caballero Miguez, C. y Vázquez, X.H. (2011): "Perspectivas de análisis institucional contemporáneo". Ekonomiaz 77, (2), 223-251.
- Coase, R.H. (1937): "The Nature of the Firm." *Economica*, N.S., 4(16), 386-405.
- Coase, R.H. (1999): "The task of the Society", ISNIE Newsletter, Vol. 2, N.2,1-6.
- Child, J. y Rodrigues, J.B. (2003): "Corporate governance and new organizational forms: Issues of double and multiple agency". Journal of Management and Governance.7 (4), 337-360.
- Collado, Etxebarria, Fernández, Ferreira, García y Zurimendi (2017): "La presencia de la empresa en los grados del sistema universitario vasco. ¿Hacia una formación dual?". Libro de resúmenes XIV FECIES, 353-353.
- Corona, J. y Sastre, E. (2018): Orientación profesional y formación dual. Hacia un modelo integrado para el empleo juvenil. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Dahlman, Carl J. (1979): "The Problem of Externality". Journal of Law and Economics, 21 (2), 141-162.
- Fayezi, S., O'loughlin, A. y Zutshi, A. (2012): "Agency theory and Supply Chain management: a structured literature review." Supply Chain Management: an International Journal, 17 (5), 556-570.
- Ganga, F., Quiroz, J y Malok, S. (2015): "Qué hay de nuevo en la Teoría de la Agencia (TA)". Prisma Social, 15, dic2015-may2016, Revista de Ciencias Sociales.
- Holmstrom, B. (1979): "Moral Hazard and observability". The Bell journal of Economics, vol.10, 1, Spring, 74-91.
- Jensen, M.C., y Meckling, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Kinsgton, C. (2011): "Intermediación y Confianza". Ekonomiaz, 77, (2), 65-85.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): Economía , Organización y Gestión de Empresas. España. Editorial Ariel, S.A.
- Menard (2001): "Methodological issues in New institutional Economics". Journal of Economic Methodology. Vol 8,1, 85-92.
- Rodriguez Alvarez, A. y Suarez Pandiello, J. (2002): "Organizaciones burocráticas e ineficiencia X: una revisión de modelos". Hacienda Pública Española. Revista de Economía Pública, 164-(1/2002), 83-107.



**UDA IKASTAROAK**  
**CURSOS**  
**DE VERANO**  
**SUMMER COURSES**  
**UPV/EHU**

**I Congreso Internacional.**  
**La Formación Dual Universitaria en el Espacio**  
**Europeo de Educación Superior**  
17 de junio de 2019

Williamson, O. E. (1981): "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach".  
American Journal of Sociology, 87(3), 548.





## **ANEXO**

1.- ¿Qué función cree que realiza usted o su institución en el proyecto de formación DUAL universitaria:

- a. Director (dirige el proceso)
- b. Gestor
- c. Intermediario
- d. Aprendiz

Contestar como máximo dos.

2. La información que tiene respecto al proceso, ¿considera que es:

- a. ¿Igual a todos los demás?
- b. ¿Desigual favorable (más que los demás)?
- c. ¿Desigual desfavorable (menos que los demás)?

3. Dentro de las diferentes fases necesarias para la realización de la enseñanza DUAL de ADE los tiempos necesarios se gestionan:

- a. De forma coordinada, sincrónicamente
- b. Con dificultades de coordinación

4. La implantación de la formación DUAL genera dificultades:

- a. En ningún caso
- b. Sí, relacionados con el conocimiento de qué es y qué supone la formación DUAL
- c. Sí, relacionados con llegar a acuerdos con los diferentes agentes implicados
- d. Sí, relacionados con el control y la evaluación

5. La ausencia de un soporte jurídico básico y general es relevante:

- a. Sí, muy relevante
- b. No, en ningún caso
- c. De forma relativa

6. En el proceso de implantación del ADE DUAL considera que es importante la intermediación:

- a. Sí
- b. No

7. En caso afirmativo, a la intermediación le pediría que se focalizara en:

- a. Ayudar en la gestión
- b. Ayudar en la difusión
- c. Generar confianza entre los agentes implicados

8. Este intermediario tendría que tener naturaleza:

- a. Asociativa



- b. Institucional
- c. Individual

9. En el proceso de diseño e implantación del ADE DUAL ¿cree que se dan ineficiencias?

- a. No
- b. Sí
- c. Sí, por exceso de burocracia
- d. Sí, por exceso de control

10. En una etapa inicial, las dificultades asociadas a la implantación de ADE DUAL, ¿Cree usted que pueden generar:

- a. Costes reputacionales directos?
- b. Costes reputacionales indirecto?
- c. Ninguno de los dos

11. ¿Alguna cuestión adicional que quiera mencionar?: