



Universidad y empresa en el País Vasco

Octubre 2016

kpmg.es

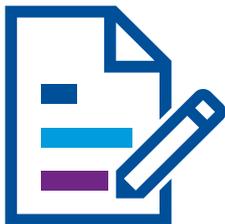






Índice

Resumen ejecutivo	6
Sobre este informe	8
1. Introducción	10
2. El desafío del triángulo del conocimiento vasco	12
2.1 Las demandas de las empresas vascas	14
2.2 El desafío crítico de las universidades de Euskadi	18
2.3 El punto de inflexión del Gobierno Vasco	20
3. Elementos para un 'gran pacto' de agentes sociales y económicos	22
4. El debate entre aptitud y actitud	24
5. Conclusiones	26
Modelos globales en 'sistemas duales' de alta capacitación	28



Resumen ejecutivo

El relanzamiento de la Estrategia de Lisboa en 2005, un lustro después de su gestación como Agenda de la Nueva Economía puso el énfasis en el fortalecimiento de las relaciones entre los tres vértices del denominado triángulo del conocimiento; a saber, la Educación, la Investigación y la Innovación. Dicho de otro modo, y según las recomendaciones publicadas tres años más tarde por la Comisión Europea, este impulso reformista renovado debe focalizarse en “la aportación de la enseñanza superior al crecimiento y el empleo”, haciendo valer “su atractivo internacional”, que resultará esencial para catalizar “el avance hacia una innovación abierta, con mayor transferencia del conocimiento y nuevos tipos de cooperación entre instituciones docentes, organismos de investigación y empresas”.

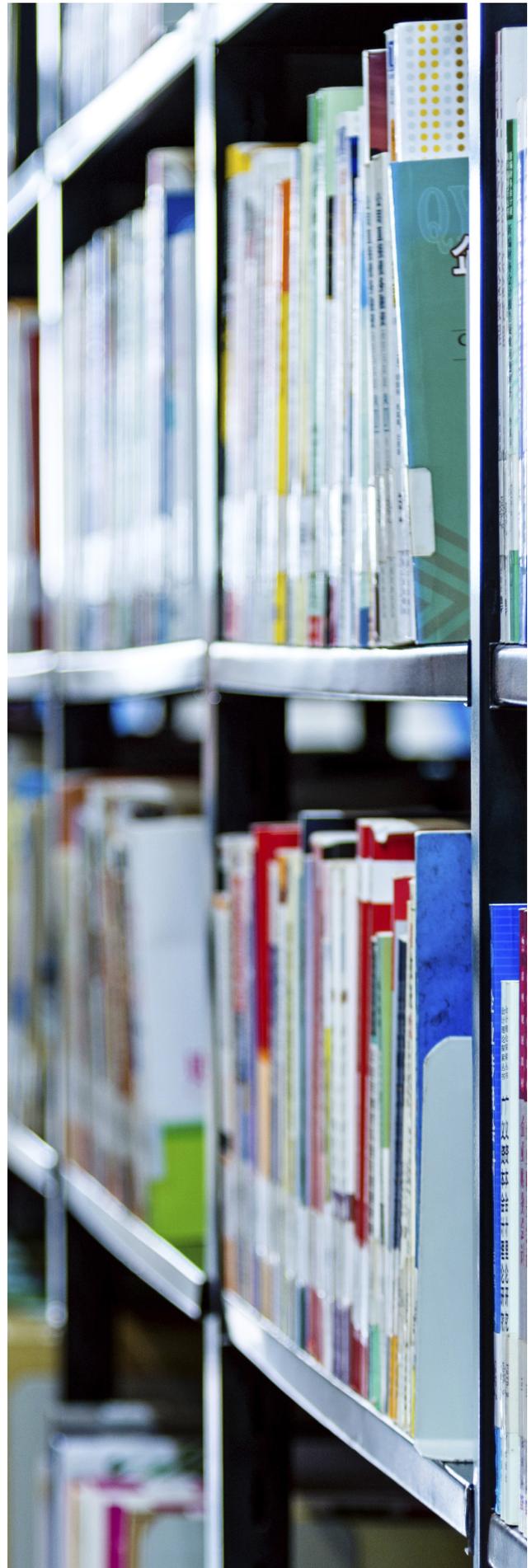
Bajo esta premisa KPMG organizó el pasado 26 de septiembre de 2016 un Foro de Debate en el que participaron, junto con el vice consejero de Universidades e Innovación del Gobierno del País Vasco, representantes de la comunidad universitaria y directivos de compañías y asociaciones empresariales de Euskadi, para extraer conclusiones en torno al modelo idóneo de relación que se debe fraguar en el futuro inmediato entre la Educación Universitaria -la de mayor excelencia académica- y los agentes socio-económicos y políticos de la sociedad civil vasca. El objetivo de este encuentro es, entre otros, definir un patrón de crecimiento, un entorno empresarial e industrial y unas relaciones educativas, sociales y culturales específicas y bien definidas con el horizonte puesto en la configuración del triángulo del conocimiento vasco.

Se trata de transmitir con la mayor inmediatez posible los conocimientos científicos que emergen desde la esfera universitaria, mejorando la cultura empresarial y la cualificación de los profesionales que conjuntamente han de afrontar los desafíos competitivos y las cotas productivas que exigen unos mercados cada vez más globalizados y digitalizados.

Unos objetivos ambiciosos que requieren actuaciones prioritarias. Entre otras, reformas educativas y pedagógicas enfocadas al impulso de la creatividad, la innovación y el pensamiento empresarial. Pero también los elementos esenciales que deberían contribuir a crear un clima de entendimiento idóneo y fructífero entre la universidad y patronales empresariales; estímulos de transformación cultural hacia la I+D+i, especialmente en los centros universitarios; aunque también en las estructuras de las empresas. E incentivos financieros, docentes y laborales que sirvan de cauce para inculcar en la sociedad vasca el conocimiento innovador que procede de los laboratorios de ideas universitarios, el hábitat natural de la investigación de base, y que éste sea capaz de ajustarse a las demandas tecnológico-digitales inherentes a los negocios. Es decir, que encaje con la investigación aplicada en la que invierte a diario el tejido empresarial.

En consecuencia, el planteamiento del debate de esta mesa redonda se ciñó a la concreción del tipo de vínculos estratégicos que deben proteger cada uno de los tres vértices de este triángulo del conocimiento. Con la mirada puesta en el desarrollo de la investigación “en régimen de colaboración de todas las partes que llevan a cabo tareas de I+D+i”, por un lado, y en los “mecanismos para promover la transferencia de conocimientos” hacia las pequeñas y medianas empresas (pymes), grandes corporaciones y centros de investigación públicos o privados, por otro.

Así lo aconseja la Comisión Europea, que también incide en la necesidad de que los recursos de investigación se promuevan en la esfera local y regional, de forma que sean capaces de obtener una “masa crítica de inversión en investigación que les permita disponer de su propia oficina de transferencia de conocimientos o de su propio gestor de propiedad intelectual”. Y el País Vasco, con su reconocida -nacional e internacionalmente- red de *clusters* e incubadoras de empresas, dispone ya de unos sólidos trazos en su triángulo del conocimiento.





Sobre este informe

El presente informe está eminentemente basado en el contenido de una mesa redonda celebrada en Bilbao el pasado 26 de septiembre a la que asistieron representantes del Gobierno y la Universidad vasca junto con destacados exponentes del tejido empresarial de la comunidad.

En concreto, la comunidad educativa estuvo representada por **Gorka Artola**, director de Innovación y Transferencia de la Universidad del País Vasco (UPV); **Jon Altuna**, vice-rector académico de la Universidad de Mondragón y **Víctor Urcelay**, vice-rector de Emprendimiento y Formación Continua de la Universidad de Deusto.

Por parte del Gobierno vasco asistió **Adolfo Morais**, vice consejero de Universidades e Investigación del Gobierno del País Vasco.

La parte empresarial contó con **Asier Aloria**, director de Formación de Confebask; **Alejandro Arrasate**, director de Recursos Humanos de Aernnova; **Carlos Pereda**, del Departamento de Formación de la citada confederación vasca; **José Esmorís**, director I+D+i de CIE Automotive; **Iñaki Rodríguez**, responsable del Área de Gestión de Personas de CAF y **Pedro Francisco Zubietta**, director de Selección y Formación de Recursos Humanos Iberdrola.

KPMG aportó su visión sobre la materia a través de **Cándido Pérez**, socio responsable de Infraestructuras, Transporte, Gobierno y Sanidad; **Cosme Carral**, socio responsable en el País Vasco, que actuó como moderador del coloquio, y **Mauricio Lazcano**, director de Desarrollo de Negocio en el País Vasco.





1. Introducción

La educación universitaria en el conjunto del Estado español ha obtenido un cierto reconocimiento global. Los últimos diagnósticos de instituciones como la OCDE destacan, por ejemplo, la diversidad, el pluralismo, el creciente número de universidades privadas y de trabajos científicos o el incremento del apoyo institucional y financiero hacia estos centros académicos, la Educación Terciaria, en las distintas comunidades autónomas, como elementos que han reforzado la calidad de la enseñanza universitaria.

El desarrollo de las habilidades que describe sobre España este organismo multilateral ha dado lugar, en las últimas décadas, a unos sistemas de calidad académica acordes a las buenas prácticas internacionales y unos recursos humanos, materiales y económicos aceptables y en consonancia con los parámetros del Proceso de Bolonia.

Sin embargo, esos mismos estudios certifican que, en plena expansión de la Era Digital, el déficit de fuentes de financiación de la I+D+i universitaria y su escasa capacidad de transferencia de conocimiento propician que se tenga que calificar de “incompleta” la carrera hacia la modernización del modelo educativo universitario. Entre los factores que han impedido aproximarse a sus rivales, la OCDE destaca el “exceso regulatorio” y la “falta de integración y coherencia” a la hora de “coordinar” los centros de investigación y las asociaciones empresariales, debido a la “diversidad de gobiernos e instituciones públicas”.

Este organismo multilateral también critica la reducida cuota de mercado que las universidades ofrecen a las actividades conocidas como Tercera Misión, y que aluden a la externalización de servicios y la formación especializada, lo que ha generado “un deficiente mercado laboral académico”. A este respecto, los expertos de la OCDE sugieren un esfuerzo constante en la gestión institucional y la gobernanza de programas docentes, así como en la adecuación de currículums académicos para corregir esta brecha profesional. Sin olvidarse de la “mayor implicación de empresas, industria y sindicatos” en las labores de postgrado y de investigación de los centros universitarios.

La OCDE deja una nítida y significativa advertencia: “Los responsables educativos nacionales y autonómicos necesitan tejer una red de entendimiento mutuo entre estudiantes, empresarios y centros formativos locales”, lo que implica “moverse hacia una colaboración intersectorial con mayor autonomía, flexibilidad y permeabilidad” y poner en marcha una línea estratégica que filtre la información tan diseminada de los distintos actores, un sistema de supervisión efectivo y transparencia y transferencia de datos dentro del triángulo del conocimiento.

El Parlamento Europeo, en otro análisis sobre la educación universitaria, de 2015, muy enfocado a la internacionalización académica del alumnado y el profesorado de las 82 universidades españolas -50 públicas y 32 privadas-, explica que la base fundamental

Recomendaciones de la OCDE para fortalecer la educación universitaria

1

Desarrollo de una visión de futuro coherente sobre la educación universitaria en consonancia con los agentes socio-económicos más relevantes.

2

Lograr una integración del modelo educativo que contribuya a elevar el espíritu vocacional del profesorado y los alumnos en aras de una mayor especialización de los centros universitarios.

3

Configurar una estrategia de objetivos basada más en la diversidad y los valores educativos.

4

Fortalecer la autonomía institucional.

de sus programas o planes universitarios con el exterior se han impulsado dentro del espacio europeo, por medio de la Estrategia Europea 2020 y Erasmus y que, fuera del mercado interior, las experiencias se circunscriben, casi en su totalidad, a alianzas con países de América Latina y África. Tampoco salen bien paradas las iniciativas relacionadas con la innovación universitaria, en las que -afirma el informe- "suelen colisionar la ambición de sus agendas internacionales con la precariedad política y las dificultades económicas para materializarlas". Sus recomendaciones a las autoridades educativas nacionales y regionales se engloban en cuatro grandes bloques: intensificar y consolidar un sistema de internacionalización universitaria de excelencia, elevar el atractivo internacional de las universidades, promover cotas de competitividad global en las regiones con arraigo universitario e intensificar la cooperación universitaria con otras zonas del mundo.

Este esfuerzo comparativo global de ambas instituciones fue sintetizado con otras palabras por parte del socio responsable de Infraestructuras, Transporte, Gobierno y Sanidad de KPMG en España, Cándido Pérez, en el transcurso del debate. A su juicio, "es sobradamente conocida la relación directa entre adquisición de conocimiento y formación superior en una sociedad con un desarrollo económico y socio-político avanzado", como lo demuestra la historia de Europa de la última centuria. Pero, pese a que "la universidad ha demostrado su capacidad para formar ciudadanos con unos conocimientos válidos,

no puede lograr por sí misma que su recién licenciado tenga todas las competencias que le van a resultar imprescindibles para superar la exigencia profesional a la que va a ser sometido". Un reto -dijo- que también tiene que ver con "una serie de habilidades como el espíritu de emprendimiento".

Según dijo, "en España, como en Europa, el cambio a los parámetros académicos de Bolonia debe verse como una oportunidad para apuntalar las habilidades y capacidades laborales", que ha situado a la universidad "en el centro de atención académica" y ha obligado a un periodo de reflexión desde su implantación, del que debe salir un modelo de grado y postgrado académico que se adecúe al mercado y que aplique un "cierto orden colectivo" a la hora de englobar los más de 2.500 grados que existen en la actualidad en España. Algo que consideró "una dispersión muy importante". Quizás la idea de que se generalicen más los grados y se especialicen los másteres tenga sentido y podría contribuir a la eficiencia del sistema, aclaró. Al igual que la incentivación en la cooperación de las empresas a la docencia para abordar "un mundo, el de los negocios, que cambia con tanta rapidez al ritmo de la digitalización".

5

Recabar fondos docentes y un modelo de costes compartidos dirigidos a la consecución de la excelencia.

6

Definir programas coherentes con la calidad formativa y la competitividad empresarial.

7

Reforzar la participación y aportación de los actores sociales y económicos al sistema de I+D+i universitario.

8

Modernizar las carreras académicas y su adaptabilidad a los requerimientos profesionales del sector privado.

9

Instaurar un papel más activo y dinámico por parte de las autoridades gubernamentales en los procesos de internacionalización de sus empresas y universidades.

2. El desafío del triángulo del conocimiento vasco

El cambio cultural de la Sociedad de la Información en el País Vasco ha sido capaz de armar un triángulo del conocimiento basado en la innovación cuya piedra angular ha sido la digitalización. Según José Esmorís, director de I+D+i de CIE Automotive, desde el punto de vista del tejido empresarial vasco este triángulo “es una realidad” aunque el gran salto cualitativo hacia la modernización, hacia una nueva dimensión, “está aún por venir, por lo que se va a requerir, en el futuro inminente, una adecuación rápida de las capacidades universitarias a las demandas que el sector privado vamos a tener que estructurar en torno a nuevas personas que se tienen que incorporar a nuestras plantillas a corto y medio plazo, y que están llamadas a poner en marcha una serie de aptitudes que la empresa va a necesitar de forma imperiosa”.

Pero, en opinión de Esmorís, este bagaje de conocimiento profesional que se va a exigir a los aspirantes a esos puestos laborales va a tener que conjugarse con un perfil, en este caso de actitudes personales, que debe dar respuesta a desafíos como la coordinación de equipos profesionales variopintos y multidisciplinares. O de desarrollar casi simultáneamente una diversidad de proyectos e iniciativas, muchas o todas ellas con la vitola de estratégicas para la compañía. Otro reto será el de readecuarse constantemente a las exigencias

productivas o de los distintos mercados donde opera la compañía. Así como estar en posesión de un conocimiento financiero sólido para obtener la rentabilidad que requiere cada proyecto, de hablarlos y defenderlos en varios idiomas y, sobre todo, de tener la habilidad de colaborar entre individuos de diferentes generaciones que participan, pese a su diferencia de edad e, incluso, a su divergencia cultural, en planes de expansión empresarial sofisticado y que “deben llegar siempre a buen puerto”, según los principios de la obtención de beneficios.

La radiografía que describió el director de I+D+i de CIE Automotive, durante su intervención en la mesa redonda entre representantes de empresas, universidades y autoridades políticas, fue corroborada por el vice consejero de Universidades e Investigación del Gobierno vasco, Adolfo Morais, quien apuntó las directrices de actuación que su departamento va a instaurar como política oficial en el próximo cuatrienio: “Tenemos la percepción de que existe una necesidad de avanzar en la colaboración entre ambos universos, el universitario y el empresarial”.

Si bien matizó que este armazón colaborativo “no debe basarse exclusivamente en formalización de acuerdos”, sino que “debemos ser capaces de crear un clima de entendimiento eficiente en el día a día, mediante iniciativas activas enfocadas a consolidar esa

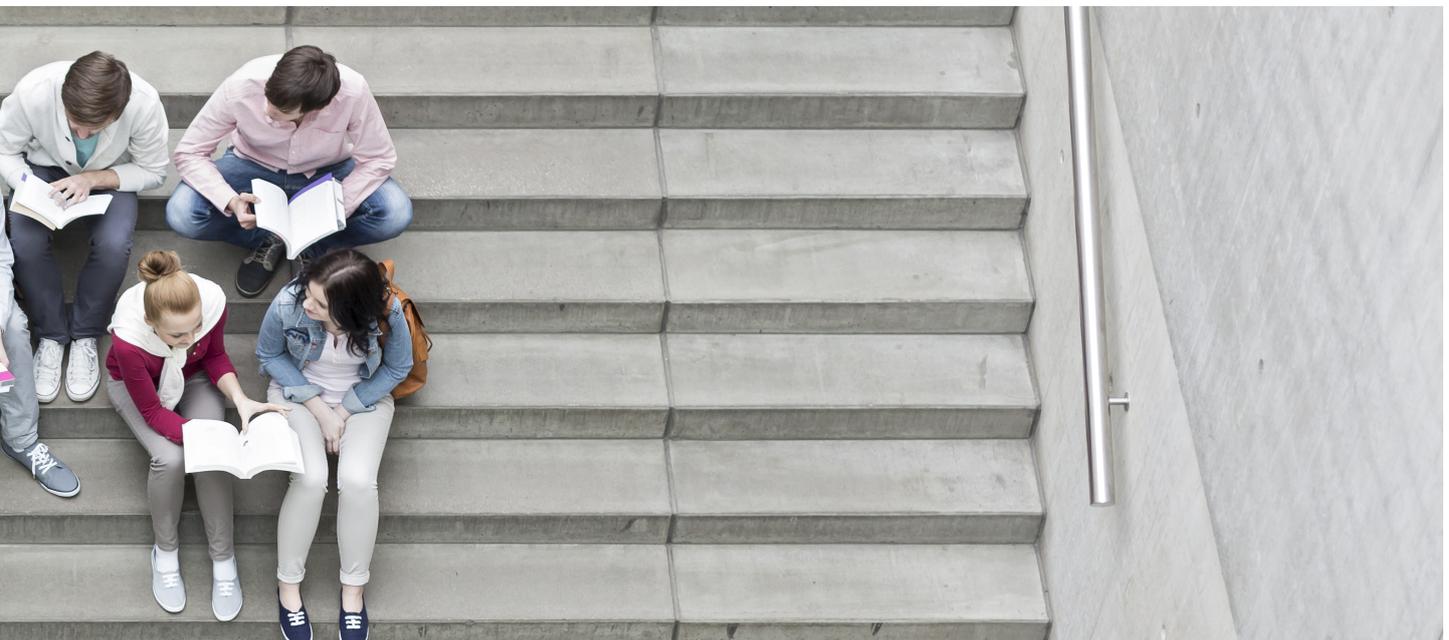


cooperación". Morais se mostró convencido de que en el pasado reciente se han puesto las bases esenciales, gracias a un entramado de relaciones que "no se conocen en profundidad ni en toda su dimensión y que no pueden caer en saco roto". De ahí que, a la hora de abordar esta nueva entente cordiale para los próximos cuatro años, este background "servirá para restablecer y poner en valor estas líneas de conexión", de forma que el triángulo del conocimiento vasco articule, "bajo una perspectiva europea ambiciosa", una mirada de largo alcance, más allá de la local, hacia los desafíos competitivos y productivos de la digitalización.

Pero resulta imprescindible no descuidar los méritos educativos contraídos en el ámbito vasco. Asier Aloria, director de Formación de Confebask, hizo hincapié en las bondades del Sistema Vasco de Formación Profesional (SVFP), que ha demostrado en sus años de funcionamiento que es capaz de devolver réditos a las inversiones realizadas, de generar cuotas de retorno al tejido productivo a modo de capacidades laborales. Y recordó que su modelo está diseñado a partir de la cooperación entre el centro docente y la empresa y la apuesta por una formación dual adaptada a las necesidades de la empresa, sin descuidar otros parámetros esenciales como el emprendimiento o la innovación. Carlos Pereda, del mismo departamento de Confebask, resaltó que la actitud activa de los

estudiantes ante los retos empresariales que genera la creciente competitividad y el avance hacia la digitalización ya se ha logrado instaurar e inculcar en el pasado reciente en los programas docentes de la Formación Profesional vasca, en paralelo y sin descuidar las habilidades técnicas e industriales que los estudiantes adquieren durante su periplo de aprendizaje.

El consenso de los agentes socio-económicos del debate apuntó a la necesidad de incorporar las líneas de cooperación y entendimiento del SVFP al ámbito universitario y viceversa. En especial en los terrenos de la investigación e innovación, así como en la trasmisión del conocimiento laboral y profesional y en la reformulación constante de las experiencias de gestión y financiación que emergen de los mercados globales y digitalizados.



2.1. Las demandas de las empresas vascas

La lista de reclamaciones del sector privado para preparar a la Sociedad del Conocimiento del País Vasco en general -y a los centros universitarios de la región, en particular-, a las transformaciones que, desde el punto de vista productivo y de gestión empresarial, reclaman las nuevas formas de hacer negocios en la práctica totalidad de las latitudes del planeta, no es demasiado extensa. Aunque no por ello resulte ambiciosa y estimulante.

Su petición básica es la de que los rectorados atiendan las demandas técnico-profesionales de las empresas a una edad temprana de la carrera docente de los estudiantes, a través de planes de estudios meticulosos y bien hilvanados concebidos para que se les inculque los conocimientos y habilidades precisos con los que afrontar la competitividad y los objetivos de ganar constantemente nuevas cuotas de mercado.

José Esmorís planteó la premisa en los siguientes términos: “La universidad no debe perder nunca su perspectiva de ser la culminación del ciclo formativo de nuestros jóvenes”. Por eso, continuó, “le pedimos que impulse y abandere desde sus aulas esa capacidad de reacción, de entender los cambios socio-económicos y empresariales y de adecuar esas

mutaciones productivas y de gestión a su formación docente”, de modo que “la experiencia académica que inculcan, su habilidad para transmitir conocimientos a sus alumnos”, sepa integrar el *know-how* de las empresas, con objeto de “facilitarles el viaje en sus futuras trayectorias profesionales”. Para Esmorís “necesitamos una universidad ágil, con mayor capacidad de reacción, que se aproxime aún más a la empresa, pero no sólo con acuerdos de colaboración, sino con la intención de configurar con el sector privado una relación fluida, más capilar, que lleve, por ejemplo, a los directivos a tener un papel activo en materia de docencia”.

En parecidos términos se manifestó Alejandro Arrasate, director de Recursos Humanos de Aernnova, para quien “todo lo que sea instaurar líneas de trabajo que favorezcan la adaptabilidad a lo que los alumnos se van a encontrar en el mercado es positivo”. Un reto que también debe afectar a “la actualización de los profesores a la realidad competitiva de las empresas en ámbitos no sólo nacionales sino globales”. “Las empresas hemos detectado que cuando un profesor tiene una experiencia acumulada en el sector privado, la asunción de conocimientos y habilidades del

El punto de vista del sector productivo vasco



José Esmorís
(CIE Automotive)

“La universidad debe encontrar fórmulas de inserción de las altas capacidades que demandan las empresas a sus programas docentes y un esfuerzo constante por actualizar su conocimiento teórico a los cambios estratégicos del sector privado”

Alejandro Arrasate
(Aernnova):

“Las empresas necesitamos adaptarnos constantemente a mercados de la máxima exigencia, lo que incluye amoldar nuestras plantillas a las demandas de nuestros clientes en un mundo en permanente estado de mutación”

Asier Aloria
(Confebask):

“La competitividad es esencial para transferir con garantías a las empresas a los profesionales más capacitados desde el ámbito docente-universitario y que se beneficie de sus capacidades teóricas y técnicas el conjunto del sistema productivo vasco”

alumnado es mucho más rápida". Dicho de otro modo, "si el docente es demasiado academicista, la brecha para alcanzar el grado óptimo de capacidades es más amplia y, por ende, más complicada de suturar". Por eso, zanjó que "el contacto directo del profesorado con el sector privado es básico, y la dinamización del conocimiento y las habilidades en las aulas a través en proyectos empresariales, trascendental".

Asier Aloria recogió el testigo de sus colegas e incluyó, entre las reivindicaciones de la patronal vasca, que cualquier progreso formativo, desde el punto de vista académico y técnico, se haga en "clave de competitividad". Este debería ser un factor nuclear dentro de la estrategia de futuro. Algo que, en su opinión, "se suele echar en falta en el ámbito universitario". Además, es necesario abordar el problema de la adecuación del Sistema Educativo a las necesidades empresariales, alineando la formación con el desarrollo competitivo de nuestras empresas tanto desde un aspecto cualitativo, referido a las titulaciones, a las necesidades y demandas de aprendizaje del sector privado, y que guarda relación con la adecuada definición del catálogo de habilidades y los contenidos de conocimiento. Como desde una perspectiva más

cuantitativa, que aborde los perfiles profesionales que se van a reclamar. En este sentido, Confebask está dispuesto a tener un papel de puente entre ambos ámbitos.

Por su parte, Iñaki Rodríguez, responsable del Área de Gestión de Personas de CAF, incidió en la inculcación de valores y actitudes. "En nuestro grupo industrial apreciamos el alto componente técnico-profesional de los masters y los grados, pero sin descuidar un ápice los valores empresariales, que deberían haberse aprendido durante el largo periplo universitario", porque "ayudan a incrustar de manera más fácil a cada nuevo profesional en el organigrama de CAF". El segundo aspecto de selección de personal que barajamos siempre es el perfil internacional, ya que "necesitamos empleados y directivos que sepan moverse en entornos exteriores" y, en este terreno, "la experiencia fuera de nuestras fronteras que puedan haber adquirido los estudiantes al término de su vida universitaria siempre es positiva".

Iñaki Rodríguez
(CAF):

"Elementos como el bagaje Erasmus o cualquier otra experiencia docente o profesional internacional cuentan, al igual que intangibles como la capacidad de adaptación al cambio que demandan mercados y clientes y que alejan de puestos directivos a personas rígidas en sus planteamientos y actuaciones"

Carlos Pereda
(Confebask):

"La actitud es algo que necesita comunión entre el instructor de empresa y el profesor académico"

Pedro Francisco Zubieta
(Iberdrola):

"El diálogo universidad-empresa debe plasmarse en conclusiones pragmáticas y concretas; por ejemplo, una definición precisa de los periodos de prácticas adaptados a los horarios y requerimientos empresariales, sin tanto mandato regulatorio"

En este punto Pereda sacó a relucir un estudio sobre necesidades de empleo y cualificación Confebask, del pasado año, en el que el sector privado vasco dijo precisar profesionales, tanto de Formación Profesional como procedentes de las universidades, principalmente de ramas técnicas e industriales, con formación acorde a las demandas específicas de cada empresa, pero, sobre todo, con actitudes idóneas para seguir aprendiendo y para ser intra-empresarios; es decir, con iniciativa y deseos de promoción interna. “Quizás a las universidades les corresponda crear alertas tempranas de este tipo de habilidades en sus alumnos” mediante la generación de vínculos institucionales, de itinerarios formativos compartidos con el sector productivo para fomentar e impulsar la investigación docente universitaria, con laboratorios de ideas y proyectos enfocados a planes estratégicos de negocio de las empresas. “Pero no estamos hablando de regulación, sino de algo mucho más dinámico, más difícil de definir, de cómo ordenamos una relación necesaria y trascendental”, aseveró.

Pedro Francisco Zubieta, director de Recursos Humanos de Iberdrola, matizó que “las actitudes también incluyen saber trabajar en equipo y un permanente estado de conciencia de que todo movimiento empresarial supone un coste que hay que calcular”. Por ello, “hay que poner los conocimientos “en modo operativo”, pero cargando las tintas en las actitudes. En este sentido aseguró que el Proceso de Bolonia “ha generado una atmósfera más idónea para alcanzar la profesionalización de las habilidades académicas”. Aun así, reconoció echar en falta un fortalecimiento del rol del profesorado, “no tanto como fuente de saber, que también, sino como elemento incentivador y motivador de las relaciones laborales y profesionales”.





2.2. El desafío crítico de las universidades de Euskadi

La comunidad universitaria vasca asume el reto de protagonizar el salto hacia la modernización competitiva de sus programas docentes para abordar la digitalización global de los mercados. Las voces académicas representadas en el Foro de Debate KPMG en Bilbao ofrecen sobradas muestras de ello. Pero lo hacen resaltando un aval en uso y trasladando también un mensaje de mayor imbricación del sector productivo.

Gorka Artola, director de Innovación y Transferencia de la Universidad del País Vasco (UPV), destacó ambas ideas motrices, que sirven como radiografía de situación de los grandes centros universitarios. "Disponemos de másteres especializados en numerosas ramas del conocimiento, así como un compendio notable de postgrados específicos en función de los requerimientos y necesidades concretas de sectores productivos determinados". Sin embargo, apostilla: "Este desafío requiere de la implicación, tanto en recursos humanos como económico-financieros, de la empresa".

La universidad, a su juicio, "está en condiciones y disposición de aportar mecanismos flexibles", pese a las rigideces administrativas que "nos inculcan y a las que nosotros también nos auto-obligamos" para preservar el perfil garantista que debe regir a cualquier organismo público, porque "somos capaces de hacer trajes a medida". Artola también salió al paso de la reivindicación empresarial en favor de las actitudes profesionales. "Este asunto plantea una solución estratégica multidisciplinar por su claro componente de educación social", puntualizó antes de admitir que "la universidad puede tener un papel relevante en la gestación de estos valores

civiles, pero no el más relevante, porque formamos, sobre todo, aptitudes, y muy por encima de los niveles mínimos requeridos". Y de sugerir que las empresas también exploren las fronteras actuales del conocimiento "para imbricar a nuestros doctores, personas con un grado de cualificación especialmente alto, en sus organizaciones productivas".

Porque "gran parte de nuestro personal docente de alta excelencia académica tiene mucho que aportar al tejido productivo y a las organizaciones empresariales". Aunque, por el contrario, "sus salidas profesionales se reducen casi exclusivamente a la docencia, o se ven abocados a iniciar una alternativa emprendedora propia para abordar sus conocimientos científicos, con una mochila con superávit de aptitud, pero con carencias en actitudes empresariales".

Víctor Urcelay, vicerrector de Emprendimiento y Formación Continua de la Universidad de Deusto, destacó que es necesario avanzar en cooperación haciendo convivir los espacios de aprendizaje en la universidad y en la empresa. Este diálogo permanente es el que permite adecuar los perfiles a las necesidades de las organizaciones. Supone hacer corresponsables del proceso formativo a lo largo de la vida a las empresas y organizaciones de todo tipo. Implica un verdadero desafío de mestizaje que no resulta fácil porque la historia nos ofrece una clara separación entre la formación en la institución universitaria y el desempeño profesional. Pero el mundo está cambiando y nos presenta oportunidades que no debemos desaprovechar. Este desafío es de gran relevancia para la empresa y para la universidad y va demandar un cambio de actitudes muy importante.

Para Jon Altuna, vicerrector académico de la Universidad de Mondragón, una de las señas de identidad que debe presidir siempre la buena gestión de todo centro universitario universidad es la capacidad de adaptación de su alumnado a las necesidades laborales y empresariales de su entorno. Y, en este aspecto, rompió una lanza en favor de la comunidad académica vasca. "Nuestra contribución al tejido empresarial es patente", aclaró. El ámbito universitario no es modelo monolítico, hay centros investigadores, bastante diversidad académica, una multiplicidad de micro-redes de relación reglada con el sector privado. Es más bien un sistema integral que, sin embargo, todavía precisa de una participación más activa del estamento empresarial en la modulación de esa generación de conocimiento profesional.

"Las inversiones privadas en la frontera del conocimiento son vitales. En especial, en la transmisión de la innovación", precisó. Altuna cree que "debe ser la empresa la que dirija esos planes de vanguardia digital, para que luego la universidad gestione ese conocimiento de manera adecuada". Con inversiones en investigación. "Lo

hacéis -reconoció dirigiéndose a los empresarios- sobre todo cuando esos avances científicos están vinculados con la productividad empresarial, a pesar de que nunca dejáis de invertir en I+D+i aplicada". Altuna también quiso hacer un guiño a la internacionalización. "El margen de mejora es casi infinito. Y las universidades, en este criterio, como agentes sociales trascendentales a la hora de transferir conocimiento, estamos obligados a tejer redes globales que faciliten esa transmisión".

En apoyo de Altuna acudió Cándido Pérez. El socio de KPMG España mostró su convencimiento de que "todo el entorno universitario entiende que el mundo ya es global, al igual que las empresas, que procuran a diario prepararse para eso". De ahí que, a su entender, "el eje esencial de este proceso en las universidades sea el alumnado extranjero, pero sin desatender las relaciones institucionales con otras universidades foráneas y en su capacidad de atracción de profesorado externo", con objeto de intensificar las habilidades y experiencias internacionales de sus alumnos para luego plasmarlas en sus vínculos laborales con el sector privado.

El punto de vista del mundo académico de Euskadi



Gorka Artola
(UPV):

"La empresa no debe mirar sólo a la universidad como una institución generadora de grados, másteres o capacidades profesionales, sino también como nutriente de investigadores. La excelencia también está en el mercado interior, en la Academia vasca"

Víctor Urcelay
(Deusto):

"El gran reto que tenemos de cara al futuro es avanzar en cooperación haciendo convivir los espacios de aprendizaje en la Universidad y en la empresa. Supone hacer corresponsables del proceso formativo a lo largo de la vida a las universidades, a las empresas y la sociedad en su conjunto"

Jon Altuna
(MU):

"En medio de este panorama hay visiones diferentes en la empresa y la universidad sobre cómo abordar el paso fronterizo del conocimiento teórico a las habilidades profesionales"

2.3. El punto de inflexión del Gobierno vasco

El vice consejero vasco de Universidades e Investigación, Adolfo Morais, transmitió el deseo de que acontezca en Euskadi una transformación real y efectiva en materia de cooperación dentro del triángulo del conocimiento. Por parte del Ejecutivo vasco la aportación estará dirigida a políticas que impulsen la educación dual, con métodos de acompañamiento formativo y recomendaciones docentes para resaltar las capacidades de la formación profesional, desde el punto de vista de la normativa, que pueda posibilitar esa mayor colaboración docente del alumnado en el ámbito universitario.

Una tarea, la de reproducir el modelo dual dentro de la universidad, que será extremadamente compleja y con dudas razonables de poder alcanzar en este terreno a otros países a la vanguardia de estos sistemas de aprendizaje. "Por eso -dijo- abogamos más por atender esa formación dual de una manera diferenciada del ámbito universitario, con periodos de estancia en empresas". Es decir, elaborar un formato dual, pero con etapas e itinerarios más cortos que los que rigen en la actualidad.

Alejandro Arrasate (Aernnova) destacó que "la excesiva burocratización puede chocar con la necesidad de flexibilidad que tienen las empresas". En materia de

adaptabilidad del adecuado ensamblaje académico a los requisitos técnico-profesionales, "tenemos un margen de actuación y de evolución importante". Más optimista se mostró Asier Aloria (Confebask), para quien "también se trata de seguir la senda adecuada, ya que "hay buenas experiencias; sobre todo, en las facultades vinculadas a la ciencia y la tecnología y, en especial, las ingenierías". De ahí que el reto sea más bien "cómo exportar estos casos de éxito a otros ámbitos docentes universitarios".

Iñaki Rodríguez (CAF) comentó que cualquier herramienta adicional que se ponga a disposición para establecer lazos universidad-empresa desde las administraciones será interesante. "Cualquier nuevo instrumental que se genere debe ganar en flexibilidad, de cara al objetivo de facilitar el tránsito entre el final de la universidad y el comienzo de la trayectoria profesional en la empresa", afirmó. Mientras Jon Altuna (UPV) destacó el punto de no retorno que ha surgido del Proceso de Bolonia en favor de la competitividad profesional. Aunque apostó por "una segunda generación de reformas educativas en las que tengan cabida cambios en beneficio de la flexibilidad de horarios, el emprendimiento y la multidisciplinariedad".

El punto de vista del Gobierno autonómico



Adolfo Morais
(Gobierno vasco):

"No se trata, pues, de crear algo extraordinariamente nuevo, sino de insertar habilidades técnicas en una trayectoria académica más teórica como la universitaria, lo cual nos induce a pensar en máster más flexibles, con mayores cuotas de éxito y respondan a las crecientes demandas de especializaciones profesionales que surgen del espectro empresarial"



3. Elementos para un gran pacto de agentes sociales y económicos

La mesa redonda diseñada por KPMG ofreció un elenco de posibilidades y líneas de negociación para alcanzar un New Deal del Conocimiento para el futuro inmediato.

Estos son, en síntesis, los mensajes que se trasladaron los agentes socio-económicos y políticos involucrados en el debate en las voces de sus protagonistas.



El representante del Gobierno vasco, Adolfo Morais, aseguró que el Ejecutivo autonómico se ha propuesto dar un cariz y un acento más internacional a las titulaciones docentes de nuestro sistema educativo, en connivencia con las empresas, y dar pasos significativos en el ámbito internacional. "Las políticas para desarrollar estos objetivos deben ser permeables, flexibles y en las que tengan cabida planteamientos provenientes de la universidad, las empresas y las tendencias globales", señaló.



Desde la órbita empresarial tomaron la palabra a la hora de realizar propuestas concretas Alejandro Arrasate (Aernnova), incidió en el adecuado ensamblaje académico de las capacitaciones técnico-profesionales y en la concreción de programas de postgrado con objetivos y metas basadas en la productividad.

En paralelo, Asier Aloria (Confebask) dejó patente que, a su juicio, el abordaje de reformas en esta dirección debe focalizarse en tres planos: el institucional, en el que tendría que tener cabida la gobernanza y la reforma del órgano de participación institucional, el Consejo Vasco de Universidades, a imagen y semejanza del que existe para la FP, muy proactivo, donde se desarrolle toda la normativa necesaria y los programas docentes. Otro plano, la mayor relación entre centros universitarios y empresas. Y un tercero que vincule a docente, o coordinador de grados de la universidad, con el tutor o instructor de la empresa. "Si estos tres planos funcionan, tendremos mucho ganado", auguró.



La delegación universitaria destacó varios elementos de valor añadido. Víctor Urcelay (Universidad de Deusto) recordó que, el desarrollo de las personas, a nivel de contenidos técnicos y a nivel de competencias individuales, es la mejor garantía de consecución de los objetivos profesionales y de empleo: "Pero esta misión no la podemos desarrollar solos, necesitamos de todos los agentes económicos y sociales para llevarla a cabo con garantías. Tenemos que dejar de trabajar como compartimentos estancos y activar procesos de cooperación entre la universidad y la sociedad: empresas e instituciones, entre otras, de manera que los espacios de aprendizaje sean compartidos". Un claro ejemplo de lo expuesto es la potenciación de los programas de formación dual universitaria como se vienen desarrollando con tanto éxito en la formación profesional y en el contexto internacional.

Jon Altuna (Universidad de Mondragón) confía en la modernización del modelo dual vasco de formación profesional, "adoptable a la Educación Terciaria si se crea una Ley de Universidades, se concreta la cooperación público-privado" y se corrigen las carencias de la carrera docente universitaria, que adolece de falta de reconocimiento a la labor investigadora. En su opinión, no serían descartables ciertas dosis de intervencionismo político. O, al menos -recalcó- de dejar la coexistencia de los tres modelos de universidad vasca (la de vocación social, la privada y la de servicio público) en manos de orientadores de centros universitarios. "No sé si podemos seguir siendo neutrales si tenemos que afrontar déficit de ingenieros, arquitectos o cualquier otra disciplina del conocimiento" en el futuro. Un canto de sirena al liderazgo del Ejecutivo vasco en este terreno.

Entre los mecanismos para reactivar la cooperación triangular del conocimiento, el debate dejó varios retazos argumentales. Desde la parcela empresarial se reclamaron avances hacia la formación dual universitaria, con búsqueda de soluciones basadas en la especialización, incluso si ello requiere acabar con el corsé normativo académico.

Esa permeabilización del diálogo entre universidad y empresa se debería enfocar hacia la confección de cursos de docencia online adecuados a la dinámica de las empresas; desarrollo académico continuo de las capacitaciones duales, a las exigencias de contratación laboral para compaginar los estudios en alternancia o a las fórmulas de adaptabilidad de los currículums docentes. Y, de igual manera, a la generación de estudios de prospectiva conjunta (universidad-empresa) encaminadas a anticipar, en los centros universitarios, las habilidades que se van a requerir a los alumnos a diez años vista, tanto en materia de conocimiento empresarial como de entornos productivos.

Las empresas también quieren instrumentalizar los productos académicos. Sin obsesiones por paquetizar programas absolutamente inmensos. Los planes de formación deben ser más utilitaristas y específicas, en

vez de buscar y acertar con el macro-master: “Debemos secuenciar el tiempo, con el visto bueno de todos los vértices del triángulo del conocimiento vasco”, precisaron desde el estamento empresarial.

La esfera universitaria, por su parte, recordó algunas claves del éxito de la especialización académica procedente de países anglosajones, creador de esta cultura de la excelencia docente enfocada al ámbito empresarial y recalcó que, en España, todavía no se ha “encajado bien este desafío”. Hasta el punto de que “no hemos asumido bien si una antigua licenciatura es ahora un grado más master o no. Y en la empresa igual, lo que era antes un ingeniero superior es ahora uno con grado, pero, ¿es o no título superior? Y, sobre todo, ¿requiere o no máster? Además, ¿dónde quedan las normas laborales o el papel del doctorado en este nuevo escenario?”. Todo ello, en su opinión, ha generado una fuga de investigadores hacia el sector privado y una huida de la especialización, debido a que los alumnos, una vez concluidos su licenciatura y el grado posterior, deciden cursar fuera a realizar sus másteres. “Tenemos que preservar la excelencia si queremos un modelo docente de país”, precisaron las voces universitarias.



4. El debate entre aptitud y actitud

Sin duda, uno de los puntos más candentes y efervescentes del debate -quizás el que generó mayor contraste de ideas e intensidad por esbozar soluciones inmediatas-, fue el que empresarios y responsables universitarios generaron en torno a las habilidades de los estudiantes por asumir los conocimientos académicos necesarios (aptitudes, un valor inherente a los centros educativos) y la involucración o predisposición de

los licenciados por seguir adquiriendo experiencia y capacidades profesionales dentro del ámbito empresarial en el que desarrollará su periplo laboral (actitudes para adecuarse a las necesidades de todo tipo que les deparará su futuro en un entorno de negocios concreto y competitivo). Estos son, en síntesis, los principales mensajes que dejó este *brain-storming*.

La visión de los empresarios



Alejandro Arrasate (Aernnova): “Es absolutamente necesario trabajar en las competencias de los futuros empleados. Partimos de la base de que la formación de la aptitud -los conocimientos adquiridos- es más que notable, y de que la actitud, que es la que determina el 90% de los éxitos laborales, la capacidad de adaptabilidad en entornos internacionales, de ajuste al coste de proyectos, de presión competitiva, es todavía más crucial. De ahí que sea una parcela fundamental que debe perfeccionarse en el futuro”.

Iñaki Rodríguez (CAF): “Nosotros, como grupo con un alto componente profesional técnico, valoramos especialmente los masters y los grados. Pero haciendo hincapié, más que en el aspecto técnico, en el de los valores empresariales de CAF. Una actitud que debería haberse aprendido durante el largo periplo universitario y que ayuda a incrustar de manera más fácil y rápida a cada nuevo profesional en tareas o servicios concretos dentro de la organización de nuestra compañía”.

José Esmoris (CIE Automotive): “O somos capaces de mover las estructuras empresariales a los cambios industriales con suficiente celeridad o volveremos a decir que necesitamos aptitudes, además de actitudes. Y ese es el análisis formativo que nos corresponde pensar en estos momentos. El futuro profesional

ya no sólo deberá saber manejar el ‘Big Data’, sino también convertirlo en Smart Data; es decir, el dato de información relevante para la compañía. La aptitud suma y la actitud multiplica. Si no tienes empatía con el grupo que diriges, con independencia de la latitud geográfica en la que operes, es improbable que seas un buen jefe. Sin idiomas y sin actitudes, tampoco. Y, o se dan en la universidad, en masters, o en la empresa. La exigencia de que los profesores conozcan la realidad industrial y empresarial es incuestionable. Porque ese conocimiento práctico determina las habilidades y competencias profesionales. Todo lo que sea reciclaje de conocimiento empresarial hacia el mundo universitario es básico para el sector privado. Nuestro futuro depende en gran medida de que se conozcan nuestras experiencias en la esfera académica”.

Carlos Pereda (Confebask): “En el estudio sobre las necesidades de empleo y cualificación de Confebask las empresas nos decían que independientemente de las aptitudes (universitarias y de Formación Profesional) preferentemente técnicas e industriales, lo que más valoraban era personas bien preparadas y con actitudes de disposición, interés, responsabilidad, autonomía, proactividad, etcétera”.

La mirada de la universidad



Víctor Urcelay (Universidad de Deusto): “La necesidad de la formación a lo largo de la vida no es una necesidad coyuntural, es una demanda estructural que ya forma parte de las tendencias generales. Por eso, debemos abordarla en un plano estratégico. La única manera de hacer frente a las demandas del cambio continuo es formar parte de ese cambio. Hay que pasar de ser pasivos a ser agentes activos de innovación. Aquí también hay un cambio de paradigma que afecta a la institución universitaria y a las empresas. En este contexto, desde la Universidad, tenemos que insistir en flexibilizar y agilizar los procesos de readecuación de la oferta universitaria y fomentar la interdisciplinariedad de las distintas áreas de conocimiento para dar una respuesta eficaz a este contexto de cambio permanente. Por otro lado, hay que readecuar la oferta formativa potenciando la formación continua en las áreas específicas demandadas por la sociedad y en colaboración con el mundo empresarial”.

Jon Altuna (Universidad de Mondragón): “Entre las asignaturas pendientes del diálogo universidad-empresa está la de engendrar un mayor grado de colaboración. En aras de una preocupación conjunta, la de encontrar personas con perfiles concretos y que tiene mucho que ver con ese escaso 20% de licenciados con post-grado que decide emprender la tarea de realizar un máster para abordar las dificultades de aptitud y actitud que le pueden deparar sus primeras relaciones profesionales. Y, en este sentido, quisiera romper una lanza en favor de los doctores universitarios y sus habilidades técnicas, que resultan siempre fundamentales en el mundo empresarial. La diversificación de lo técnico, por tanto, es un caladero esencial para abordar el debate de las actitudes profesionales”.

La intermediación de las asociaciones empresariales



Asier Aloría (Confebask): “Hace 20 años, la universidad y la empresa vivían en universos paralelos. Pero en la actualidad es escenario es bien distinto. Ya en 2012, la OCDE promovió el acercamiento de la universidad a la Formación Profesional mediante programas docentes y herramientas de cooperación dirigidas a encontrar una comunión de intereses en el desarrollo de la investigación básica orientada, propia de la Academia, y la aplicada, inherente a la esfera empresarial. Desde entonces, se han aportado soluciones para perfilar

las actitudes que demandan las empresas y sobre las que el sistema educativo siempre puede aportar. Por eso la alternativa dual es un buen instrumental, porque contiene aportaciones de la empresa y porque opera y trabaja desde hace tiempo con diferentes metodologías de aprendizaje. Para que los alumnos vayan con actitudes más desarrolladas en trabajo en equipo, comunicación u otras labores profesionales determinantes para su ciclo laboral”.

5. Conclusiones

Del diálogo auspiciado por KPMG se puede elaborar un decálogo de conclusiones agrupado en tres bloques: iniciativas que deben tomarse desde el Gobierno vasco, mecanismos que deben activarse desde las empresas y la adaptación que debe emprender las universidades.

Medidas de actuación por parte de las autoridades educativas vascas:

1 Comandar las reformas, inculcando diálogo flexible entre los centros universitarios y los líderes empresariales, para tratar de reproducir el exitoso modelo dual de la Formación Profesional vasca a la Educación Terciaria, a través de planes de estudios bien hilvanados que inserten al estudiante los conocimientos y habilidades precisos para afrontar las cotas de competitividad de la globalización digital.

2 El Proceso de Bolonia marca un punto de no retorno en favor de la competitividad profesional. Pero resulta necesario iniciar una segunda generación de reformas educativas benefactoras de la flexibilidad de horarios, el emprendimiento y la multidisciplinariedad.

Instrumentos de modernización docente para la comunidad universitaria:

3 Actualización de los profesores a la realidad competitiva de las empresas en ámbitos nacionales y globales, porque la experiencia en el sector privado de un docente se traslada, a modo de conocimiento y habilidades, de forma mucho más rápida al alumnado.

4 Generación de vínculos institucionales, itinerarios formativos elaborados junto a las empresas e impulso a la investigación docente.

5 Avanzar en la excelencia técnico-profesional de los masters y grados y en el perfil internacional del profesorado y el alumnado.

6 La universidad debe realizar un esfuerzo constante por actualizar su conocimiento teórico a los cambios estratégicos del sector privado.



El papel activo que se reclama a las empresas:

7

Mayor implicación de recursos humanos y económicos al ámbito docente.

8

Aceptar un papel más activo en la transmisión de experiencias profesionales en los centros universitarios durante los periodos de aprendizaje de post-grado.

9

Mayor vigilancia y aproximación a las necesidades empresariales por parte de la universidad.

10

El sector privado también debe ser partícipe de trabajar las actitudes de los estudiantes ante retos como el trabajo en equipo, la gestión financiera de los negocios o el abordaje multidisciplinar de las inversiones empresariales.

Modelos globales en 'sistemas duales' de alta capacitación

Reino Unido

La tradición de un sistema educativo próximo a la excelencia

Pocos países pueden mostrar un nivel de excelencia superior al del Reino Unido en términos de calidad de enseñanza y cursos de postgrado para elevar los conocimientos académicos de la universidad en connivencia con el sector privado. Aun así, mantiene activo su sistema VET (Vocational Education and Training). Incluso con una sustancial elevación de financiación pública, más implicación del sector privado, la adopción de programas basados en la innovación y el autoempleo o el emprendimiento y mayor flexibilidad para ajustarse a los horarios empresariales.

Euskadi

El éxito de la innovación y la tradición

El País Vasco lleva años recogiendo los frutos de una formación dual basada en un doble equilibrio, el de la tradición y la innovación, y el de la eficacia y la flexibilidad, que ha conseguido alcanzar los objetivos de alto nivel de cualificación que demandan las empresas vascas. Especialmente, desde la aprobación, en 1997, del Plan Vasco de Formación Profesional, que fue capaz, desde su primera concepción, de asumir en sus programas docentes los cambios en la capacitación profesional y en la competitividad empresarial. Una estrategia fundada sobre tres ejes: la calidad, la innovación y la puesta en marcha de un Sistema Integrado de Cualificaciones Profesionales, una iniciativa que ha situado a su sistema de FP a la cabeza de Europa en número de centros de Formación Profesional certificados, por habitantes y extensión. Otros de sus puntos fuertes son la inculcación de cultura emprendedora y la generación de start-ups, el aprendizaje técnico-profesional y tecnológico-innovador y la aplicación de nuevos modelos de gestión a sus centros formativos.



Suiza

El adalid del modelo descentralizado

El VET helvético está dirigido por las empresas y evoluciona como un auténtico reloj suizo en cuanto a la correlación de recursos entre Gobierno confederal, autoridades cantonales y organizaciones profesionales. Sus centros educativos están adecuados a las necesidades del sector privado y el material didáctico y técnico se renueva con bastante habitualidad. Los estudiantes pagan por su matriculación, si bien los empresarios corren con la mayor parte de los gastos. Tienen flexibilidad de horarios, movilidad laboral y alternativas de perfeccionamiento educativo.

Corea del Sur

El salto fulgurante hacia la sociedad del conocimiento

El sistema VET surcoreano está detrás del salto hacia la modernidad del tigre asiático por excelencia. Corea del Sur pasó de tener una renta per cápita de 100 dólares en los años sesenta del siglo pasado a multiplicar por cien esta cantidad 30 años después, en 1995, y a duplicarla de nuevo en la actualidad. Este milagro económico surcoreano se asienta en tres pilares: liderazgo gubernamental, con planes de desarrollo por lustros centralizados e intensivos; aportación del sector privado a formación y perfeccionamiento profesional por parte de las empresas y una apuesta por el capital humano. Mezcla los principios confucionistas del aprendizaje duro con la vocación académica y la competitividad científica. El 80% de sus bachilleres se matriculan en universidades.

Australia

Profesionales con capacidad de innovación

La OCDE enfatiza que la estrategia nacional de Australia sobre capacidades laborales “es una mezcla idónea de conocimientos para el mercado laboral, que inicia su programa vocacional ya en la etapa secundaria y que divide los costes entre gobierno, empresas y estudiantes”. Además, establece una agenda de entrenamiento académico que equilibra preferencias de los estudiantes con necesidades empresariales, e incluye incentivos. A través de este sistema se provee a los jóvenes de conocimientos genéricos, se les inculca la movilidad ocupacional y se les marca un itinerario de aprendizaje con capacidades específicas para iniciar su andadura profesional. Su sistema VET (Vocational Education and Training), se implantó hace más de 40 años. En los noventa, viró hacia un método flexible que premia la innovación.

Contactos

Cándido Pérez Serrano

**Socio responsable
de Infraestructuras,
Transporte, Gobierno y Salud
de KPMG en España**

T: +34 91 456 34 00

E: candidoperez@kpmg.es

Cosme Carral López-Tapia

**Socio responsable de KPMG
en el País Vasco**

T: +34 94 479 73 00

E: ccarral@kpmg.es

Mauricio Lazcano

**Director de Desarrollo de Negocio
de KPMG en el País Vasco**

T: +34 94 479 73 13

E: mlazcano@kpmg.es

kpmg.es



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.