

*edición N°3
año 2015*

*ISSN 2346-2256 (En línea)
Publicación periódica*

RETOS y CLAVES de la EDUCACIÓN CONTINUA

COMITÉ EJECUTIVO RECLA

PRESIDENTE— República Dominicana
María Elena Cruz,
Vicerrectora de Planeamiento y Desarrollo
Universidad Tecnológica de Santiago.

VICEPRESIDENTE— España
María Cristina Sanz,
Directora Agencia de Posgrados
Universidad de Barcelona.

SECRETARIA GENERAL y TESORERÍA— Colombia
Elisama Dugarte Coll,
Directora Centro de Educación Continuada. Universidad del Norte.

VOCALÍA— Argentina
Marco Lorenzatti,
Secretario de Posgrado y Educación Continua
Universidad Blas Pascal.

VOCALÍA— Colombia
Lolita Carrillo,
Directora de Educación Continua
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia.

VOCALÍA— Costa Rica
Heiner Argüero,
Director Extensión Docente
Universidad de Costa Rica.

VOCALÍA— España
Rosario Romano de los Santos,
Directora Centro de Formación Permanente
Universidad Rovira y Virgili.

VOCALÍA— México
Laura Topete,
Jefa de la Unidad de Educación Continua -UDG Virtual
Universidad de Guadalajara.

VOCALIA—Uruguay
Mario Jaso,
Director Unidad Central de Educación Permanente
Universidad de la República.

REtos y CLaves de la Educación Continua es una publicación anual digital editada por la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa – RECLA, especializada en el ámbito de la Educación Continua, en donde se presentan los artículos-ponencias de lo encuentros internacional y regional anual de la Red, así como las experiencias exitosas de los programas de educación continua seleccionados en estos encuentros académicos y de gestión de la educación continua.

EDICIÓN
IVONNE MOLINARES

COMITÉ EDITORIAL

• **CARLOS ALBERTO RESTREPO**, Director Investigaciones, Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia.

• **ROSALÍA OROZCO**, Directora del Centro de Formación en Periodismo Digital y Coordinadora de la Maestría en Periodismo Digital, Sistema de Universidad Virtual. Universidad de Guadalajara.

• **ENID SOFÍA ZÚÑIGA MURILLO**, Profesora encargada de la gestión académica y de investigación de procesos interdisciplinarios Universidad Nacional de Costa Rica.

• **IVONNE SAMIRA MOLINARES**, Profesora de medio tiempo del departamento de Historia y Ciencias Sociales. Universidad del Norte. Colombia.

• **MARTA PERIS ORTIZ**, Profesora Titular, Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. España

DISEÑO

El diseño gráfico y edición digital ha sido realizado por **RENATA MALPASSI** de la Universidad Blas Pascal, socia de Recla.

SUMARIO

• LAS HABILIDADES/COMPETENCIAS EJECUTIVAS EN UN ENTORNO. Volátil, incierto, complejo y ambiguo <i>Jaime Alonso Gómez, Ph.D</i>	3
• CASO: DIPLOMADO EN DERECHOS HUMANOS DE AUSJAL E IIDH EN LA UNIVERSIDAD JAVERIANA <i>Pierre Andrés Luna Algarra</i>	14
• EL PROGRAMA UNIVERSITARIO DE PERSONAS MAYORES UNED SENIOR. INVESTIGACIÓN EVALUATIVA <i>Dra. D^a Gloria Pérez Serrano / Dr. D. José Luis García Llamas / D^a Ana Fernández-García</i>	22
• ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA UNIVERSIDAD: Un modelo WIN-WIN <i>Juan R. Velasco</i>	48

LAS HABILIDADES/ COMPETENCIAS EJECUTIVAS EN UN ENTORNO

Volátil, incierto, complejo y ambiguo

*Jaime Alonso Gómez, Ph.D*¹

RESUMEN —

Las escuelas de negocios se encuentran en un entorno del siglo XXI caracterizado por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Las habilidades y/o competencias adquiridas en los procesos de enseñanza - aprendizaje que fueron exitosas en el pasado son ahora insuficientes para que sus egresados compitan y logren diferenciarse de manera exitosa en las empresas y sirvan de manera responsable a la sociedad en general. Este ensayo presenta las habilidades/competencias que han mostrado ser efectivas en el inicio del milenio.

¹ *Dean and Professor of Management. University of San Diego - School of Business, USA. Email: jagomez@sandiego.edu*

Palabras clave: *estrategia, innovación, nuevas habilidades, escuelas de negocios, liderazgo, diferenciación.*

1— El Contexto de la educación superior: la transformación de nuestro entorno

En el inicio del nuevo milenio experimentamos una economía globalizada que incluye nuevos eventos en las dimensiones económicas, políticas, tecnológicas y sociales. Desde el punto de vista económico podemos incluir acuerdos de integración como el tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN), la Unión Europea (UE) y el Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay). En este mismo punto, el mundo entero ha experimentado crisis económico-financieras como la del 2008-2011; en el caso de la Unión Europea, las crisis de países como España y Grecia han impactado directamente en la volatilidad del euro, el dólar y el resto de las monedas en el mundo. La apertura política y económica de China y Rusia y el desarrollo económico de Brasil, India, México, Corea del Sur ha provocado un nuevo crecimiento de las economías emergentes con un impacto en los mercados de trabajo, materias primas y recursos naturales. Estamos hablando de un entorno cuya complejidad, mayor interdependencia y mucha mayor velocidad en los procesos de cambio produce un nuevo paradigma de negocio presentado en la siguiente tabla.

Tabla 1. Evolución de la forma de hacer negocios

Paradigma Antiguo	Paradigma Nuevo
Competitividad basada en Inversión en equipo y tecnología	Competitividad basada en Inversión en equipo y tecnología mas innovación e investigación
Efectividad en el trabajo basada en el esfuerzo físico y motivación	Efectividad en el trabajo basada en el esfuerzo físico y motivación mas talento, conocimiento y nuevas habilidades
Modelos de negocio competitivos en un entorno local	Modelos de negocio capaces de ser competitivos en un entorno Regional/global
Disminuir el costo, buscar la eficiencia y asegurar calidad	Disminuir el costo, buscar la eficiencia y asegurar calidad mas crear valor diferenciado
Objetivos de negocio orientados a las utilidades y/o beneficio económico	Objetivos de negocio orientados a las utilidades y/o beneficio económico mas ciudadanía corporativa social, ecológica que contribuya a procesos de paz y prosperidad

Fuente: Elaboración propia

Este incremento en volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA)² implica la necesidad de enriquecer y/o reconceptualizar de manera profunda los contenidos y dinámicas de aprendizaje en nuestras escuelas. El nuevo entorno VICA demanda de manera creciente nuevos conocimientos y competencias para que los ejecutivos de una organización se desarrollen de manera efectiva. Este ensayo describe las habilidades y/o competencias inherentes al nuevo entorno de negocios del siglo XXI

² La noción de este tipo de entorno "VICA" fue acuñado por a finales de los 90's por los militares, siendo un acrónimo creado a partir de los términos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA en inglés por Volatility, uncertainty, complexity y ambiguity) (Kinsinger & Walsh, 2012)

2— Las habilidades/competencias en el inicio del siglo XXI

Este entorno caracterizado por ser un ambiente VICA (Lawrence, 2014), requiere de nuevas habilidades y/o competencias. Diversos estudios (López-Sieben, 2014; Gómez, 2011 y 2012; Ananiadou y Claro, 2009) muestran con diferentes enfoques las habilidades/competencias requeridas para un desarrollo profesional competitivo en una economía global. En esta elaboración se presentan las habilidades y/o competencias que son mencionadas con mayor frecuencia tanto por académicos como por ejecutivos en la práctica.

2.1— Visión sistémica NIBE:

Capacidad para entender, de manera particular, los cuatro “drivers” o “impulsos” fundamentales que generan las tendencias actuales y futuras: Nano, Info, Bio y Enviro. Nos referimos a todo lo que se genera de lo “nano” (tamaños relacionados con 10^{-9} ó 0.000000001), lo “info” (relacionado con la información, tecnología y comunicación, lo “bio” (relacionado con la biología, el alivio del sufrimiento humano y las ciencias de la vida), y lo “enviro” (relacionado con lo ambiental). Estos cuatro factores y la inter-relación entre ellos son fundamentales para entender el origen de nuevas formas de comunicación y tecnologías móviles, el mejoramiento de la salud y cualidades físicas en el ser humano, las nuevas estructuras y modelos de negocio que descansan en información global, confiable, “online”, y la unificación de la ciencia y la educación. Estos cuatro factores y su integración requieren la formación de personas con conocimientos profundos en diferentes disciplinas y habilidades para entender y administrar

con inteligencia la tremenda posibilidad de oportunidades que surge de la inter-relación de los mismos

2.2— Habilidad para conectar los puntos (“Ability to connect the dots”):

Implica procesos de pensamiento analítico-sintético en los que variables, aspectos, o eventos aparentemente no relacionados entre sí, son “conectados”, integrados o relacionados de manera creativa/innovadora por una persona o grupo de personas. Esta integración regularmente produce un nuevo orden con propiedades emergentes que no existían en las variables o eventos individuales y que, en el caso de los negocios, puede generar procesos de diferenciación con respecto a otros competidores.

Ejemplos de esta habilidad/competencia son: la “experiencia” Starbucks que resulta de conectar el café, los “*baby boomers*”, y los nuevos estilos de vida en lo que H. Schultz (CEO de la firma) llama el tercer lugar o “*Third Place*” –las tiendas Starbucks; el fenómeno comercial del Iphone de Apple que integra la tecnología, la innovación, la conectividad móvil, y el diseño en función de las demandas y expectativas de los consumidores de las Generaciones Y y X hasta las de los jóvenes milenio.

2.3— Versatilidad lingüística y multicultural:

Incluye la destreza para comunicarse, administrar y dirigir en dos o más idiomas además de un conocimiento profundo de las formas y protocolos sociales, económicos y de negocios para interactuar de manera ética y efectiva en ambientes multiculturales.

Implica la capacidad de analizar, sintetizar, discernir y decidir de manera culturalmente consonante, correcta o apropiada ante la presencia de diferentes elementos culturales, legales y/o morales. La globalización de las empresas, la conectividad tecnológica y la migración de personas en toda la geografía del globo terráqueo hacen que esta habilidad sea demandada y con alto valor principalmente en los niveles de alta gerencia o dirección

2.4— Capacidad de diseño rápido:

Integra la creatividad, la habilidad para conectar, organizar, integrar y/o crear conceptos, eventos y variables de manera rápida y robusta. Esta competencia es particularmente valiosa y su propósito es generar nuevos productos, servicios, modelos de negocios, y/o esquemas de pensamiento que aseguren respuestas rápidas y efectivas ante los nuevos estilos de vida de los consumidores (v.gr. consumidores social y ecológicamente conscientes), las nuevas reglas de competitividad para las empresas en una economía global, la integración de mercados en Europa, Asia y las Américas, y la alta volatilidad y velocidad del cambio en todos los vectores de la actividad humana.

2.5— Administración de la ambigüedad y la incertidumbre:

Implica la capacidad para entender y tomar decisiones viables en la presencia de información cambiante, incompleta, imprecisa y con diferentes significados. Esta habilidad/competencia es fundamental para el establecimiento de estrategias de negocio, la toma de decisiones en ambientes culturales con diferentes códigos

morales (v.gr. empresas con operaciones multiculturales), la administración de riesgos financieros y políticos, la administración de proyectos en situaciones de catástrofes naturales y/o control de epidemias, y desde luego para ser efectivo en el ejercicio de las habilidades/competencias anteriormente descritas: el ser capaz de diseñar de manera rápida, ser multiculturalmente versátil, el “conectar” los puntos, y la visión NIBE.

2.6— Sentido de urgencia y rapidez para actuar:

Implica el desarrollo de una actitud hacia la acción. Esta cualidad es una excelente herramienta para operar en un mundo turbulento y de cambios rápidos. La gente con esta actitud se levanta todos los días con el propósito de hacer algo importante y no se complacen con lo mediocre o lo ineficiente. Esta habilidad/competencia no es igual a ser brusco y atropellado. Significa el anticipar, el ser proactivo y el identificar en cada cambio, peligro o amenaza una oportunidad para lograr impacto positivo en su quehacer diario.

2.7— Ejecución impecable:

Dado un ambiente caracterizado por el caos, la turbulencia, lo volátil y lo incierto, la habilidad/competencia para actuar de manera ágil, rápida y determinada se vuelve fundamental. Ejecutar de manera impecable requiere una actividad de planificación que incluye riesgo, conflicto e imprevistos. Ejecución impecable es inherente a personas que poseen un repertorio de conductas que están mucho más asociadas a soluciones y/o diseños viables versus óptimos. Esta habilidad/competencia se orienta al desempeño y

sus resultados, a la comunicación rápida y objetiva y a ser guiados por el espíritu de una insatisfacción constructiva.

2.8— Hacer lo complejo sencillo:

Implica la identificación rápida y clara de los aspectos relevantes de una situación. Hacer lo complejo simple favorece la implementación impecable, el diseño rápido y el navegar por la incertidumbre y la ambigüedad. Significa la construcción de significados a través de un proceso cognitivo analítico-sintético que busca la pertinencia, lo importante y la identificación de lo que realmente tiene valor. No se complica con lo periférico y lo redundante. Con frecuencia esta habilidad descansa en la visión estratégica, la empatía para integrar diferentes puntos de vista y en identificar los puntos clave para la implementación de aquello que se busca hacer simple o sencillo. Leonardo da Vinci explica de manera increíble esta habilidad: “la Sencillez es el grado máximo de sofisticación” (*simplicity is the ultimate sophistication*).

3—Conclusión

El inicio del nuevo milenio se caracteriza por entorno que incluye un incremento en volatibilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de las dimensiones globales económicas, políticas, tecnológicas y sociales. Se requiere un cambio en el paradigma en la forma de entender/diseñar/dirigir los modelos de negocio.

Asimismo, se requiere enriquecer y/o reconceptualizar de manera

profunda los contenidos y dinámicas de aprendizaje en nuestras escuelas, definiendo nuevos conocimientos y competencias para que los ejecutivos de una organización se desarrollen de manera efectiva.

Las habilidades/competencias descritas en este ensayo son inherentes al nuevo entorno VICA explicado con anterioridad. Son competencias tanto para el trabajo como para la vida y habilitan a las personas para administrar efectivamente los requerimientos y demandas de nuevos trabajos/empleos. Este repertorio de nuevas habilidades/competencias no reemplaza a las anteriores como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva o la toma de decisiones. Se añade y las enriquece.

Las nuevas habilidades/competencias descritas en este entorno son:

- Visión sistémica NIBE (*NIBE systemic vision*)
- Habilidad para conectar los puntos (*Ability to connect the dots*)
- Versatilidad lingüística y multicultural (*Multicultural and linguistic versatility*)
- Capacidad de diseño rápido (*Rapid Design Capability*)
- Administración de la ambigüedad y la incertidumbre (*Management of ambiguity and uncertainty*)
- Sentido de urgencia y rapidez para actuar (*Sense of urgency and quick action*)
- Ejecución impecable (*Impeccable execution*)
- Hacer lo complejo, sencillo (*Making the complex, simple*)

De manera adicional y como preámbulo para un ensayo posterior, estas habilidades/competencias requieren:

- a) un proceso didáctico basado en roles y responsabilidades compartidas entre el estudiante y el facilitador (coach/mentor),
- b) un proceso constructivista centrado en el estudiante, sus significados y sus circunstancias (student centric learning process),
- c) la función del facilitador como un diseñador de procesos de aprendizaje contextualizados que suministra información, proporciona retroalimentación, y
- d) un proceso de evaluación sistémico, contínuo (versus discreto en un solo momento en el tiempo) y compartido por el facilitador, el estudiante y los grupos o personas de interés en el proceso de aprendizaje.

Bibliografía

- Amsden, A. (2001), "The Rise of the Rest", Oxford University Press.
- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009), "21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries", OECD Education Working Papers. Paris. doi:10.1787/218525261154.
- Brugger et all. (1998), "Challenged for the New Millennium in Latin America", TM Editors.
- Gomez, J.A., (co-author, 2011) "The Globalization of Management Education: changing international structures, adaptive strategies and

the impact on institutions”, ISBN 978-1-85724-941-8 Emerald group publishing limited. AACSB report on the most significant challenges to business schools in 50 years. AACSB Resource center, March 2011.

Kingsinger, P. & Walch, K. (2012), “Living and leading in a VUCA world”. Thunderbird University. Retrieved from <http://www.thunderbird.edu/article/living-and-leading-vuca-world>

Lawrence, K. (2014), “Developing leaders in a VUCA environment”, in ideas at work, Volume 5, Business Insights from UNC Executive Development.

Lopez-Sieben, M. (2014), “Desarrollo de un modelo estratégico para la gestión internacional de los estudios universitarios de postgrado. Una propuesta para Instituciones de Educación Superior al servicio de la gestión de los recursos y capacidades de la empresa”, (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de València, España.

Maturana, H. (1995), “La Realidad: ¿Objetiva o construida?”, Editorial Anthropos.

Orca, Surfdaddy (2010), “Nano-Bio-Info-Cogno: paradigm for the future”, February 12, 2010. <http://hplussmagazine.com/2010/02/12/nano-bio-info-cogno-paradigm-future/>

CASO: DIPLOMADO EN DERECHOS HUMANOS DE AUSJAL E IIDH EN LA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

*Pierre Andrés Luna Algarra*¹

LA UNIVERSIDAD —

La Pontificia Universidad Javeriana es una institución de educación superior sin fines de lucro, de carácter privado, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, desde 1623. Cuenta con 18 facultades, 62 departamentos, 14 institutos, 158 posgrados: (8 doctorados uno de los cuales otorga título eclesiástico, 32 maestrías, 79 especializaciones y 39 especializaciones clínicas y quirúrgicas) y 38 programas de pregrado. Anualmente se estima un promedio de estudiantes en pregrado de 19.300, así mismo en pos grado de 3.500. La universidad cuenta con 123 grupos de investigación clasificados en el año 2010 por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias. Adicionalmente, durante los últimos cuatro

¹ Gestor de la Extensión, Área Política y Sociedad. Dirección de Educación Continua y Consultorías. Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D. C. - Colombia. E-mail: pluna@javeriana.edu.co Teléfono: +57 1 3208320 Ext. 3508. Cel.: 3015475254

años se han aprobado 550 nuevas actividades de investigación e innovación, financiadas con recursos nacionales e internacionales y con recursos internos. Igualmente, la Universidad ha efectuado el registro de 7 solicitudes de patentes de invención ante la autoridad nacional competente. Somos la universidad privada con mayor número de revistas científicas indexadas en Colombia y la Editorial Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá hace parte de los cinco fondos bibliográficos universitarios más grandes del país. Nuestros estudiantes cuentan con 341 opciones de intercambio académico en universidades de 39 países de América, Europa, Asia y Oceanía, lo cual les permite desarrollar un perfil profesional competitivo internacionalmente.

EDUCACIÓN CONTÍNUA —

Desde 1983, la Pontificia Universidad Javeriana inició la promoción de programas de formación no conducente a título, a través del centro de Educación Continua. Cada semestre nuestros programas y subcentros desarrollaron una actividad de Extensión respondiendo a los retos que impone la sociedad bajo las directrices de la Universidad. Por esta razón, la Educación Continua es una actividad de formación permanente que establece una modalidad de colaboración e intercambio de conocimientos entre las instituciones de educación superior y los distintos sectores de la sociedad. Una de las funciones ha sido construir vínculo entre la universidad y el sector empresarial. Contamos con 53 personas dedicadas netamente a la actividad de Extensión, personal calificado que gestiona innovación

y nuevos modelos de gestión para el bien común. Por esta razón, en el 2014 iniciamos un modelo de reestructuración para optimización de procesos, atendiendo el llamado a la interdisciplinariedad de las áreas y a la generación de conocimiento globalizado. En promedio acuden a nuestras aulas a través de la actividad de educación continua 22.000 estudiantes cada año, quienes participan en los casi 400 cursos y 300 diplomados que se dictan. Los programas están diseñados para que puedan ser tomados en modalidad abierta y/o según el interés especial de cada institución, organización o empresa, en modalidad corporativa. De igual forma, atendiendo a la visión de la Universidad de internacionalizar su nombre en el exterior, las alianzas se han convertido en un pilar fundamental de nuestra labor, por lo tanto ofrecemos programas en el exterior e incentivamos acuerdos con otras universidades para lograr una mayor calidad en nuestros procesos de formación. En total son cinco áreas de conocimiento las cuales componen el portafolio de la Dirección de Educación Continua:

- a) Ciencias Económicas y Jurídicas, la cual abarca todos los temas de Ciencias Administrativas, Derecho y Derecho Canónico, seguida de b) Política y Sociedad, compuesta por las ciencias sociales y políticas, la comunicación, el lenguaje y la teología, también está el área de c) Arte, Cultura y Educación, que combina las áreas de Artes, Educación y Ciencias Básicas, d) Infraestructura, Tecnología y Productividad que abarca las ingenierías, diseño y arquitectura, finalmente y no menos importante el área de e) Salud, que integra las facultades de Medicina, Enfermería, Psicología y Ciencias.

El área de Política y Sociedad, cuenta con un amplio portafolio de Diplomados, Cursos y Seminarios en todas las ramas de las ciencias

políticas, sociales, de la comunicación y de la teología. Así se reafirma el espíritu de la interdisciplinariedad no sólo a nivel nacional sino internacional ya que llegamos a más de 10 países en América Latina. La Pontificia Universidad Javeriana cuenta con el único centro en América Latina que integra los recursos tecnológicos de audio, video y TIC para entretenimiento y la producción de proyectos de la comunidad Universitaria, el país y la región denominado Centro Ático, el cual brinda un importante respaldo a las cinco áreas de conocimiento desde donde se gestiona la actividad de extensión.

La Dirección de Educación Continua se encuentra bajo la tutela y directriz de la Vicerrectoría de Extensión y Relaciones Interinstitucionales, a cargo del P. Luis Fernando Álvarez Londoño, desde esta vicerrectoría se promueve la constitución de nuevos contactos con otras instituciones, intercambio de experiencias, y promoción/posicionamiento del modelo de gestión en un ámbito globalizado a la par de los nuevos enfoques de trabajo que se integran a nivel internacional.

Diplomado en Derechos Humanos de AUSJAL e IIDH—

En América Latina, la red AUSJAL y nueve de las Universidades que la integran, con apoyo del IIDH, han unido esfuerzos para contribuir en el mejoramiento de la situación de los derechos humanos en la región, a través de una experiencia formativa especializada consistente en un Diplomado Virtual en Derechos Humanos, el cual cuenta con tres menciones (profundizaciones): 1) Acceso a la Justicia en DDHH; 2) Participación, Ciudadanía y DDHH; 3) Educación en DDHH. El

Diplomado es ofrecido en forma conjunta por: la Pontificia Universidad Javeriana - Colombia, Universidad Rafael Landívar - Guatemala, Universidad Iberoamericana - Ciudad de México y Puebla, Universidad Católica Dámaso Larrañaga de Montevideo, Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Instituto Filosófico Pedro Bono de Santo Domingo, Universidad Antonio Ruiz de Montoya de Lima, y Universidad Antonio Hurtado de Santiago de Chile. En 10 años de implementación ininterrumpida (2003-2012) han egresado 798 estudiantes de: México y 8 países de América Central y el Caribe (50%), 8 países de América del Sur (48%) y 7 países de otras regiones (2%), de trece sectores de la actividad profesional, siendo un 60% mujeres y 40% varones. Muchos llevan años en el ejercicio de la actividad profesional. Se cuentan egresados de zonas geográficamente distantes y activistas que trabajan con sectores vulnerables. Es una iniciativa interuniversitaria, interdisciplinaria, inclusiva, multicultural, a distancia, sin antecedentes en la región en el área de los Derechos Humanos. Es un esfuerzo de varias organizaciones para llevar adelante un proyecto común de enseñanza. Es innovador en su intención de ofrecer una experiencia más allá del prestigio personal, para que el agregado de formación profesional no se quede sólo en una “mejor posición académica” sino que se traduzca en un “mejor hacer” para generar cambios en la sociedad. En la región ha captado la atención de sectores muy diversos: abogados, arquitectos, asistentes sociales, diplomáticos, médicos, administradores, informáticos, educadores, militares, policías, religiosos, sicólogos y sociólogos, quienes se congregan para trabajar juntos, consustanciados en construir una cultura de paz, democracia y desarrollo. El objetivo general del Diplomado es capacitar

y sensibilizar en la defensa y promoción de los derechos humanos a quienes trabajan o van a trabajar en este campo como agentes de cambio. Sus objetivos específicos comprenden: a) énfasis en Acceso a la Justicia: brindar conocimientos y herramientas a los operadores de la justicia, para la aplicación de la normativa que protege los derechos asociados a la justicia; b) énfasis en Participación, Ciudadanía y Derechos Humanos: brindar herramientas inter-disciplinarias, para la promoción de derechos en el ámbito de la Participación y la Ciudadanía; c) énfasis en Educación en Derechos Humanos: brindar bases teóricas y herramientas de Educación en DDHH a los profesionales, para que las incorporen en sus prácticas cotidianas. Cada año participa un promedio de 150-200 alumnos. A lo largo del bloque virtual, se abren unas 30-35 aulas, para la tutoría de las materias a cargo de las Universidades participantes. El enfoque es integral y la mirada regional. Combina el esquema presencial tradicional con un entorno de educación a distancia basado en tecnologías de la información. Esto permite que puedan acceder a formación especializada poblaciones geográficamente distantes, del interior de los países, con limitaciones de tiempo para ir a la Universidad, de países que no tienen células del Diplomado. El Diplomado es de ocho meses. Inicia con un bloque de nivelación de conceptos, de hasta una semana, el cual puede ser tomado de forma presencial y/o virtual a través de tutoriales para el caso de quienes no pueden desplazarse hacia los núcleos formativos de la universidad sede, prosigue con un bloque virtual de desarrollo de los temas del diplomado de siete meses, y concluye con un bloque nuevamente presencial y/o virtual de síntesis, de hasta 3 días. El bloque virtual consta de cuatro materias específicas a la

mención que se cursa, y una quinta materia electiva que se elige de un grupo de materias ofrecidas por las Universidades participantes. El Programa ha permitido los siguientes avances en el entramado social: Inclusión, en la educación en derechos humanos, de la población con limitaciones para concurrir a la Universidad; fortalecimiento de capacidades de los agentes de cambio que trabajan por los derechos humanos en zonas vulnerables; incorporación de la perspectiva de los derechos humanos en los ámbitos de trabajo; generación de nuevos proyectos de vida centrados en la promoción de los derechos humanos; sensibilización de sectores con amplia responsabilidad en la protección de los derechos humanos; participación en propuestas institucionales para la defensa de los derechos humanos. Cada año las materias fijas y las electivas son objeto de revisión por parte de los docentes responsables de las mismas en cada universidad, en dicho proceso se cuenta siempre con el apoyo decidido de la Coordinación Académica del Diplomado y del IIDH, basados en estas revisiones se adelantan actualizaciones de contenido, bibliografía, ejercicios y métodos de evaluación, en aras de buscar siempre la vigencia de los contenidos programáticos. Para 2014-2015 dentro del Plan de Mejoramiento se incorporó el diseño e implementación de dos nuevas materias electivas: a) Derechos Humanos y Medio Ambiente, b) Victimización y Derechos Humanos, esta última a cargo de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana. Así mismo se estructuró una cuarta mención que se encuentra actualmente en proceso de oferta, se trata de la mención en “Políticas Públicas y Seguridad Ciudadana” que cuenta con una duración de 120 horas virtuales y fue programada en

la plataforma virtual SAKAI de la Javeriana. El día 17 de noviembre se realizará, en el marco del Seminario “Derechos Humanos y Seguridad, Retos & Perspectivas”, el lanzamiento oficial de éste nueva mención, el evento contará con ponentes nacionales e internacionales.

EL PROGRAMA UNIVERSITARIO DE PERSONAS MAYORES UNED SENIOR. INVESTIGACIÓN EVALUATIVA^{1*}

*Dra. D^a Gloria Pérez Serrano*²

*Dr. D. José Luis García Llamas*³

*D^a Ana Fernández-García*⁴

Resumen—

El programa UNED Senior tiene por misión optimizar la participación e integración social, fomentar la calidad de vida y promover un envejecimiento satisfactorio. El objetivo consiste en evaluar la calidad formativa para detectar puntos fuertes y débiles. Utilizamos metodología cuantitativa y cualitativa. Los instrumentos fueron el cuestionario y los grupos de discusión. La muestra constituida por 56

¹ * Investigación subvencionada por la UNED. Vicerrectorado de Educación Permanente.

² Catedrática UNED. Directora de la UNED Senior. Email: gloriaperez@edu.uned.es Dirección: Facultad de Educación. Calle Juan del Rosal nº 14. 28040 Madrid, España

³ Profesor Titular. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Email: jlgarcia@edu.uned.es

⁴ Licenciada en Educación. Becaria FPI de Investigación. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Email: anafernandez@bec.uned.es

profesores, 18 coordinadores y 874 alumnos mayores. La información obtenida se analizó con el SPSS y Atlas-ti. Los resultados revelan como puntos fuertes, la asistencia a los cursos, su grado de satisfacción con el programa, el profesorado y el centro. Valoran los contenidos, la metodología, las actividades y salidas culturales, convirtiéndose en fuente de relaciones interpersonales. Destacan la creación de comunidades de aprendizaje y redes sociales para intercambiar experiencias y vivencias. Como puntos débiles convendría promover el trabajo en equipo y lograr mayor financiación.

Palabras clave: programa formativo, mayores, envejecimiento activo, relaciones interpersonales, aprendizaje a lo largo de la vida

Abstract—

The UNED Senior Program's mission is to optimize the participation and social integration, to increase quality of life and promote a successful aging. The aim is to assess the quality of training to detect strengths and weaknesses. We use quantitative and qualitative methodology. The instruments were the survey and focus groups. The sample consists on 56 teachers, 18 coordinators and 874 older students. The data were analyzed using SPSS and Atlas-ti programs. The results show strong points, attending courses, their satisfaction level with the program, teachers and center. They value the content, the methodology, activities and cultural outings, becoming a source of interpersonal relationships. It Includes the creation of learning communities and social networks

to exchange experiences. As weaknesses should promote teamwork and achieve greater funding.

Key words: training program, elders, active aging, interpersonal relationships, lifelong learning.

1— Introducción

La esperanza de vida se ha incrementado en los últimos años lo que ha provocado un aumento en el número de personas mayores. Este hecho ha generado demandas de formación cada vez más acusadas. Las universidades han respondido diseñando Programas Universitarios para Personas Mayores (PUPM) con el fin de dar una respuesta social y educativa a esta cohorte etaria, a sus intereses, necesidades y demandas. A través de los PUPM, las universidades, hacen realidad el derecho a la educación y la igualdad de oportunidades.

La presencia de este colectivo, en el entorno académico de la universidad, se ha ido generalizando en todo el Estado Español hasta formar parte, de manera incuestionable, de la mayoría de las planificaciones que se realizan en materia de atención a las personas mayores. El éxito de estas iniciativas ha impulsado, a los responsables universitarios, a diseñar programas específicos para promover el envejecimiento activo, el cultivo de la mente y el aprendizaje a la largo de la vida.

El éxito de estas iniciativas y la creciente demanda de esta formación, han impulsado a la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), a presentar una propuesta que responda a la variedad de solicitudes y posibilidades de los distintos Centros Asociados (CA) que constituyen la red. Se trata del Programa UNED Senior cuya misión es desarrollar su potencial de aprendizaje y de experiencia vital.

El *Programa UNED Senior*, se abre camino en diferentes zonas de España y del extranjero, que se unen para ampliar la red de servicios sociales y educativos en la comunidad de redes que constituyen. La UNED establece una estructura común, armónica y flexible, en la que la formación que se imparte se enriquece con distintas experiencias que se coordinan desde la Sede Central. Estas demandas se llevan a cabo con carácter presencial. La UNED aporta además la formación virtual que le es propia, a la que pueden acceder los colectivos, que por distancia o por impedimentos diversos, tienen dificultad para asistir a cursos y actividades presenciales. Esta doble posibilidad, las actividades en los Centros y la formación virtual, hace que la UNED ofrezca una formación capaz de responder a las necesidades y demandas de las personas mayores.

Desde el inicio, se ha pretendido elaborar un programa de formación, a lo largo de la vida, que responda a las expectativas y motivaciones de las personas mayores. Un programa que sea potenciador de aprendizaje y de experiencias. Se ha diseñado de modo flexible y adaptado a cada contexto, abierto, versátil y creativo, que permita contemplar la evaluación del mismo, con el fin de realizar los ajustes pertinentes y conseguir las máximas cotas de calidad.

2— Objetivos

Este trabajo de investigación presta atención a la evaluación de la calidad del Programa UNED Senior. Son muchas las universidades que dedican sus esfuerzos a investigar sobre la calidad del Programa que imparten para las personas mayores. La evaluación de programas es imprescindible para conocer su funcionamiento y eficacia. No debe considerarse como un elemento aislado del resto de la actividad, sino ligado a su desarrollo, dado que proporciona información sobre su rigor y valía. La investigación realizada permite conocer el funcionamiento integral del Programa en orden a ofrecer propuestas de cambio y mejora en el momento preciso.

Este estudio tiene por objeto aportar información de los participantes para facilitar la toma de decisiones a los directivos, coordinadores y profesores, para la mejora de la calidad del Programa UNED Senior. El modelo puede ser transferible a otras universidades.

El *objetivo general* consiste en evaluar *la calidad formativa del Programa UNED Senior*, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que permitan establecer sugerencias de cambio y mejora.

Los *objetivos específicos* son:

- Detectar los intereses, demandas y expectativas del alumnado en orden a intentar satisfacerlas.
- Analizar la motivación del profesorado que trabaja con el adulto mayor.

- Lograr mayor implicación de los coordinadores en la planificación y diseño del Programa.
- Identificar el grado de satisfacción de los alumnos, coordinadores y profesores con el Programa UNED Senior.
- Aportar sugerencias para la mejora del Programa y para todos los colectivos implicados.

3— Metodología

En el proceso de investigación se recurrió a la complementariedad metodológica, utilizando métodos de carácter cuantitativo y cualitativo. Ambas metodologías han servido para describir, comprender, analizar y explicar las variables que inciden en la calidad formativa del Programa. Conviene tener presente que, el enfoque de nuestro estudio, es el de la Investigación Evaluativa y, más específicamente, la metodología de Evaluación de Programas.

El análisis y tratamiento cuantitativo de los datos se ha realizado con el programa estadístico SPSS 17.0. Los análisis ejecutados fueron de carácter descriptivo, inferencial y multivariante. El análisis cualitativo se llevó a cabo mediante el programa cualitativo Atlas. ti.

Los análisis descriptivos han permitido establecer los perfiles de los participantes (sexo, edad, nivel de estudios, profesiones, etc) y además aportan diversas valoraciones en torno a los diferentes elementos del programa.

Los análisis de tipo inferencial complementan a los descriptivos, proporcionando una visión más holística de los mismos. Para ello, se fija un margen de error en el 0,05, lo que equivale a un nivel de confianza del 95%. Para estos análisis se han realizado contrastes mediante el ANOVA y contrastes mediante la prueba de *Ji Cuadrado*.

El análisis multivariante ha permitido depurar más el cuestionario de recogida de datos al emplear los siguientes procedimientos: *análisis de clúster* y *análisis de segmentación* puesto que ponen de relieve las diferencias significativas entre los grupos del estudio.

El tratamiento de los *datos cualitativos* se ha llevado a cabo mediante el análisis de contenido. Se han empleado categorías y subcategorías a partir de los datos textuales referidos por los participantes. Los datos textuales han sido codificados con el apoyo del programa Atlas.ti 7.0. Programa que nos ha permitido codificar, categorizar, contrastar y comparar la información de los participantes aportando una visión global y cualificada de la opinión de cada colectivo. Aunque para este artículo nos referiremos principalmente al alumnado.

Como se puede observar, se ha empleado la combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos lo que ha permitido obtener mayor información y contrastarla desde diferentes ópticas y enfoques. La diversidad de métodos y de técnicas utilizadas nos ha posibilitado enriquecer de manera más notable los resultados y conclusiones obtenidos en este estudio.

La *población* está constituida por todos los alumnos, profesores y coordinadores que participaban en el Programa UNED Senior, en

el curso 2014-15. La muestra final real quedó configurada por 874 Alumnos 56 Profesores y 18 Coordinadores.

En relación con *las técnicas e instrumentos* de recogida de datos empleados ha sido la *técnica de la encuesta* y el instrumento *el cuestionario*. Este instrumento nos permite acceder de forma científica y estructurada a lo que las personas piensan u opinan permitiendo un análisis posterior de la información. El cuestionario sirve de nexo de unión entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población encuestada. Consta de preguntas abiertas y cerradas.

La *validez* del cuestionario se ha determinado a través de la validez de constructo. El cuestionario ha sido revisado por órganos directivos de la UNED Senior y expertos en metodología de investigación. Se ha constatado que, los ítems recogidos, son el fiel reflejo de las conductas o fenómenos de la población de la que forman parte.

La *fiabilidad*, se ha calculado mediante el coeficiente alpha de Cronbach, dando lugar al valor de 0,859. Estos datos confirman una alta consistencia interna de sus elementos y ausencia de error en las mediciones.

4— Resultados y Discusión

Presentamos los resultados obtenidos por el alumnado, si bien en ocasiones se hará referencia al colectivo de profesores y coordinadores de los centros.

Han participado en la evaluación de la UNED Senior un total de 20 centros asociados. El número de alumnos participantes en el estudio

ha sido de 874. Respecto del *estado civil* predominan las personas casadas en un 65.1 %; un 15,2% son viudos; el 14,4% solteros. Conviene recordar que la esperanza de vida se ha prolongado. Los mayores, en general, gozan de buena salud y participan activamente en este Programa.

En lo que se refiere al *sexo*, la mayoría son mujeres, el 63,5%, en tanto que el 32,0% son varones y el 4,5% no contesta. En todos los programas formativos la mujer suele tener una mayor presencia. Se constata este dato en todos los PUPM, por lo que se puede afirmar que las mujeres parecen más interesadas en seguir formándose, quizás, porque han tenido menos oportunidades.

Por lo que se refiere a la *edad*, el porcentaje más elevado se encuentra en la franja entre 61-65 años, que alcanza el 30%, seguido de la franja 66-70 con un 27,1% y los de menos de 60 años logran un porcentaje del 23%. A partir de los 71 años los porcentajes van menguando y podemos observar cómo sólo el 7,6% corresponde a los mayores de 76 años. Por tanto, la década de 60 a 70 es la franja de edad en la que se constata una mayor participación.

Referente *al nivel de estudios*, el 41,5% manifiesta que posee estudios universitarios, seguido del 32,8% con estudios secundarios, finalmente el 22,1% posee estudios primarios y el 3,4% no contesta. Se puede afirmar que al Programa UNED Senior asisten personas con un nivel de preparación alto.

La *situación laboral* en la que se encuentran en la actualidad los alumnos es muy diversa, aunque predominan los jubilados: un 71,69%;

un 12% todavía están trabajando, un 9,6% se encuentran en paro y un 6,8% no responde a este ítem.

Al alumnado se le formularon varias cuestiones, entre ellas, se les preguntó: por las razones que les habían llevado a matricularse en el programa; por aspectos relacionados con las clases, el profesorado, la organización y por su propio grado de satisfacción con el Programa. Para plasmar sus valoraciones se ha utilizado una escala tipo Likert en un recorrido de 1 a 4, siendo el 1 el de menor acuerdo y el 4 el de máximo acuerdo.

En relación con la pregunta acerca de por qué se matricularon en la UNED Senior, los alumnos manifiestan que lo hicieron principalmente para aprender más, media, 3,34; o para mantenerse activo, media, 2,96; y para conocer a otras personas, media, 2,33. Lo que menos les preocupa, a este grupo poblacional, es la obtención de un diploma, media, 1,16.

El análisis *clúster* realizado pone de relieve que se forman dos grupos (clúster). El primero de ellos, está formado por variables como: “conocer a otras personas”, “ocupar el tiempo libre” y “sentirme útil”. Aparece a mayor distancia, “conseguir un diploma”, aspecto al que se le concede menos importancia. Un segundo grupo, clúster, está formado por las variables “aprender más” y “mantenerse activo”, siendo éstas altamente valoradas.

Se les ha preguntado a los alumnos sobre *distintos aspectos acerca de las clases*: si le gustan las asignaturas, el horario, las actividades programadas, si entiende las explicaciones del profesor, el trabajo

en grupo con los compañeros y el grado de conformidad con las asignaturas en las que se ha matriculado. Los alumnos se sienten satisfechos porque entienden las explicaciones del profesor, media, 3,51. Les gustan las asignaturas, media, 3,45. El horario, media, 3,24. Les gustan las actividades que se han programado, media, 3,19. Trabajar en grupo con los compañeros, media, 2,56 (aspecto que debe mejorar).

Se les ha preguntado *por diversos aspectos a cerca del profesorado* y, sus respuestas, han sido las siguientes: Ponen de relieve que el profesor explica de forma clara, media, 3,57; conoce la materia, media, 3,55; el profesor tiene en cuenta sus opiniones, media, 3,44; les anima a seguir aprendiendo, media, 3,41; usa ejemplos en las explicaciones, media, 3,35; solicita participación en la clase y trabaja con ellos en grupo, media, 3,34.

En el análisis clúster se incluyen tres grupos de variables relacionadas. El primero de ellos, está formado por variables asociadas al desempeño de la labor del docente, como: “el profesor conoce la materia”; “explica de forma clara”; “utiliza ejemplos para comprender los contenidos”, etc. El segundo clúster, hace referencia a variables que inciden en la comprensión e implicación de los alumnos en el aula: “utiliza ejemplos claros” y “tiene en cuenta nuestras opiniones”. Finalmente, el tercer clúster lo forma la variable “trabajo en grupo”. Se ha constatado que este último resultado es el aspecto menos desarrollado.

En relación con *la organización y funcionamiento de los Centros*, se les pidió a los alumnos que valorasen de 1 al 10, varias cuestiones asociadas con la organización y el funcionamiento. Los resultados

obtenidos son: les gusta el funcionamiento de la UNED Senior: media, 7,86; el tiempo dedicado a las clases y otras actividades: media, 7,63; las aulas e instalaciones les permiten realizar las actividades: media, 7,32; las actividades culturales organizadas: media, 6,19; el centro dispone de recursos informáticos que se pueden utilizar: media, 5,65.

En estos aspectos organizativos y de funcionamiento de los centros, el análisis clúster realizado, pone de relieve la existencia de dos grupos de variables vinculadas. El primero de ellos, formado por las variables: “el tiempo dedicado a las clases y otras actividades, es el adecuado”. “Les gusta cómo funciona la UNED Senior en su centro” y “las instalaciones del centro y del aula permiten realizar las actividades”. A mayor distancia aparece la variable “las actividades culturales organizadas en el centro asociado”. El segundo clúster está formado por la variable “el centro dispone de recursos informáticos que podemos utilizar”. Aspecto, muy demandado.

Al alumno se le pidió que realizara una valoración *global del Programa UNED Senior*. Consideran que el Programa sí cumple sus expectativas. Expresan que les ha servido especialmente para aprender más: media, 3,34; para mantenerse activo: media, 2,96; y, conocer a otras personas: media, 2,74. Las medias inferiores se refieren a: ocupar el tiempo libre, sentirse útil y conseguir un diploma.

Al pedirle que exprese si la UNED Senior se adapta a sus posibilidades, si le es útil, si le resulta asequible, si es adecuada para personas mayores y si le gustaría continuar en el futuro. Los resultados ponen de relieve lo siguiente: les gustaría seguir más tiempo: media, 3,5; la consideran adecuada para las personas mayores, media, 3,32 y

responde a lo que esperaban de ella, media, 3,17. Confirman que recomendarían la UNED Senior a otras personas, media, 3,55.

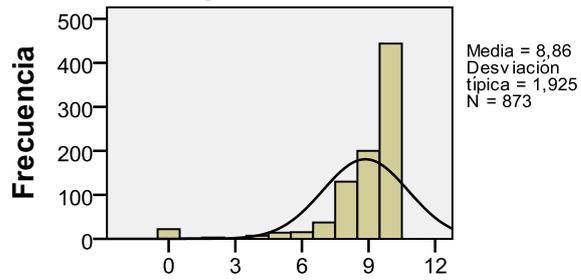
El análisis clúster realizado muestra dos grupos asociando las variables que guardan relación entre sí. El primero de ellos, está formado por las variables “la UNED Senior es adecuada para las personas mayores” y “me gustaría continuar el año que viene”. El segundo clúster, lo forma la variable “la UNED Senior responde a lo que esperaba” y “satisface mis expectativas”.

En relación con el “grado de satisfacción” con el profesorado, con el coordinador, con los compañeros y su propio grado de satisfacción con la UNED Senior, los resultados obtenidos revelan el alto grado de satisfacción con el profesorado, media, 8,86; con los compañeros, media 8,50; con la UNED Senior, media, 8,59; con el coordinador, media, 6,79. Este último dato pone de relieve que los alumnos tienen poco contacto con el coordinador y desconocen sus funciones. La figura siguiente muestra el grado de satisfacción.

Figura 1. Grado de satisfacción

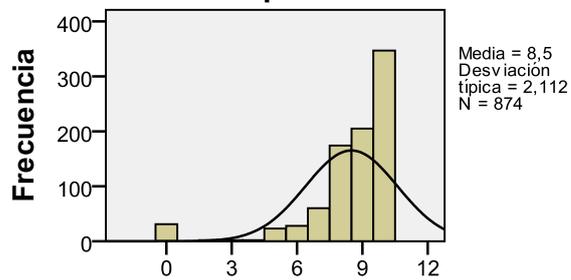
Grado de Satisfacción

Grado de satisfacción con el profesorado



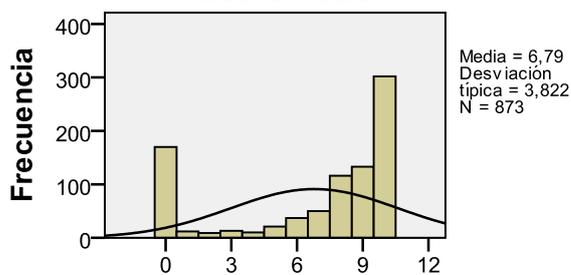
Grado de satisfacción con el profesorado

Grado de satisfacción con sus propios compañeros

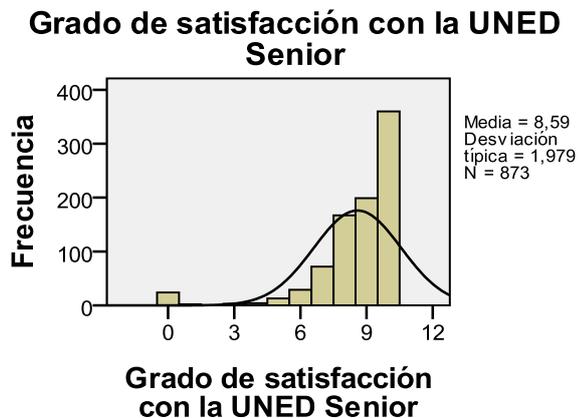


Grado de satisfacción con sus propios compañeros

Grado de satisfacción con el coordinador



Grado de satisfacción con el coordinador



Fuente: Datos del estudio evaluativo.

Se ha realizado también, el *análisis de contingencia* cruzando las variables “grado de satisfacción del alumnado con el profesorado” y por centros asociados. Conviene tener presente que se han agrupado los datos en tres categorías: “nada” y “poco” (de 0 a 5); bastante (6 y 7) y mucho (8, 9 y 10). En general, los alumnos de los diferentes CA, repartidos por la geografía española y el extranjero, están muy satisfechos con el profesorado.

Un elemento importante en educación, a cualquier edad, y, también, en los adultos mayores, es la “relación con los compañeros”, la participación y su grado de satisfacción. En este sentido Lirio y Morales (2011) afirman que los mayores aprenden por medio de la construcción activa del conocimiento participando. Los resultados revelan que los alumnos se encuentran satisfechos al compartir esta experiencia educativa con sus compañeros. Conviene subrayar que el alumno adulto mayor tiene poca relación con el coordinador/a por lo que le resulta difícil valorarlo/a.

Se ha realizado el *análisis de segmentación*, con las respuestas a la pregunta relativas al grado de satisfacción aportando datos de interés. Mediante este análisis se creó un modelo de clasificación basado en árboles; (“árbol de decisiones”). Este procedimiento, pronostica valores de una variable dependiente (criterio) basado en valores de variables independientes (predictores). De esta manera proporciona herramientas de validación para el análisis de clasificación exploratorio y confirmatorio.

Se ha solicitado al alumnado, en primer lugar, que exprese su “grado de satisfacción con el profesorado”. En este sentido aparecen tres variables. En primer lugar, consideran que responde a “lo que esperaban”. Le sigue, “el profesorado satisface mis expectativas”. Por último, al alumnado les gusta que “el profesor le demande su participación”, manifestando de esta forma, el agrado o gusto que les proporciona que el profesor le solicite participar e intervenir en la clase en cualquier tipo de actividades.

5— Conclusiones

A continuación se presenta una síntesis conclusiva de los hallazgos más significativos obtenidos en el estudio proporcionando una valiosa información para los implicados. Revelan tanto los puntos fuertes como los puntos de inflexión más notables a los que es preciso atender en las diferentes zonas geográficas en las que se imparte el Programa. Para elaborarlas se han tenido en cuenta tanto los objetivos planteados en el estudio como el colectivo de los participantes.

El perfil del alumnado de la UNED Senior se define por los siguientes rasgos: por lo general son personas casadas, la mayoría mujeres. La franja de edad con mayor presencia está comprendida entre 61-65 años. En cuanto al nivel de estudios se puede afirmar que es bastante elevado, cuentan con estudios secundarios y universitarios. La situación laboral, como era de esperar predominan los jubilados,

Por lo general los alumnos manifiestan que se matriculan en el Programa UNED Senior entre otras razones: porque desean aprender más, para mantenerse activos y conocer a otras personas. El análisis clúster realizado puso de relieve la existencia de dos grupos. El primero, reúne variables vinculadas a, que se matricularon en el Programa para conocer a otras personas, para ocupar el tiempo libre y mantenerme activo. A mayor distancia aparece la variable para obtener un diploma, lo que revela que a las personas mayores les preocupa poco este aspecto. El segundo grupo generado hace alusión a variables, tales como: para sentirse útil y no olvidar lo aprendido. Siendo éstas, las razones más significativas y relevantes para matricularse.

En relación con el profesorado que imparte el Programa los alumnos otorgan medias significativamente altas a algunos rasgos metodológicos y didácticos de su desarrollo. Consideran que el profesorado conoce muy bien la materia que imparte y la explica de forma clara, adecuada y científica. Afirman que les gustan las explicaciones realizadas por el profesor, las asignaturas en general, el horario, las actividades programadas y el funcionamiento del desarrollo organizativo del curso. La media más baja la alcanza el trabajo en grupo con los compañeros, aspecto que se debería

mejorar. Así mismo, valoran que el profesorado tenga en cuenta sus opiniones y que les anime y motive a seguir aprendiendo. El análisis clúster realizado agrupó las variables en tres grupos. En el primero se reúnen las variables relacionadas con el desempeño de la labor del docente, tales como “el profesor conoce la materia”; “la explica de forma clara”; y “utiliza ejemplos”. El segundo, hace referencia a variables que inciden en la comprensión e implicación de los alumnos en el aula, tales como: “utiliza ejemplos claros” y “tiene en cuenta nuestras opiniones”. Finalmente, el tercer clúster lo forma la variable “trabajo en grupo”. Los resultados obtenidos ponen de relieve que los dos primeros “clúster” reúnen actividades muy valoradas por los alumnos sin embargo el tercer “clúster” se refiere a una actividad menos desarrollada en el aula.

Los alumnos valoraron los aspectos de organización y funcionamiento de los centros asociados en un recorrido de 1 a 10. Los resultados han destacado aspectos tales como: que les gusta cómo funciona la UNED Senior en su centro. Están satisfechos con el tiempo dedicado a las clases y al resto de las actividades programadas. Les gustan y aprecian las actividades culturales organizadas en el centro asociado. Valoran las instalaciones la dotación de medios y los recursos informáticos de las aulas en las que se imparte las asignaturas permitiendo poder realizar las actividades al contar con medios y recursos suficientes.

Con el análisis clúster realizado se obtuvieron dos grupos. El primero agrupa las variables más valoradas, tales como: “que el tiempo dedicado a las clases y a otras actividades es el adecuado”, “que les gusta cómo funciona la UNED Senior en su centro” y “que las

instalaciones del centro y del aula les permiten realizar las actividades”. A mayor distancia aparece la variable “las actividades culturales organizadas en el centro asociado”, lo que es necesario potenciar. El segundo grupo lo forma la variable “el centro dispone de recursos informáticos que podemos utilizar”. Aspecto muy demandado por los alumnos. Es conveniente que se le preste mayor atención a los recursos informáticos disponibles para el alumnado de la UNED Senior. Así mismo demandan que se incrementen las actividades culturales organizadas desde el centro asociado. Por lo que consideramos que ambos aspectos requieren de una atención específica por parte de los directivos e implicados en el Programa.

Un indicador significativo que refleja con claridad el grado de satisfacción del alumnado con el Programa se pone de relieve cuando los alumnos manifiestan que desean continuar al curso siguiente. Lo consideran muy adecuado para las personas mayores porque responde a lo que esperaban de él y a sus expectativas y porque es abierto, flexible y dinámico.

Los resultados obtenidos con el análisis clúster forman dos grupos. Uno agrupado por las variables “la UNED Senior es adecuada para las personas mayores” y “me gustaría continuar el año que viene”. Revelando la adecuación del Programa a los intereses y necesidades de los adultos mayores. El segundo clúster, lo forma la variable “la UNED Senior responde a lo que yo esperaba y satisface mis expectativas”. Este es un indicador clave por el que el alumno persiste año tras año en el Programa. Es muy importante que los centros presten atención a las expectativas de los alumnos e intenten satisfacerlas en la medida

de sus posibilidades. En esta misma línea, los alumnos expresan que recomendarían la UNED Senior a otras personas de su entorno.

Podemos afirmar que los alumnos tienen un alto grado de satisfacción con el profesorado, con el coordinador, con los compañeros y con la UNED Senior, constituyendo una expresión clara de su nivel de satisfacción.

El análisis estadístico de segmentación aplicado a la pregunta sobre su grado de satisfacción con el profesorado puso de relieve tres variables definitorias: Una, referida a que “el profesorado responde a lo que ellos esperaban”. Es decir, “satisface mis expectativas”. Otra, relativa a que les gusta que “el profesor les demande su participación” y en la tercera, destacan altamente que la UNED Senior les haya servido para aprender más.

En relación con el grado de satisfacción “con sus propios compañeros”, el árbol de segmentación ha clasificado como variables más relevantes las siguientes: que la UNED Senior “me ha servido para conocer a otras personas y además me gusta cómo funciona en mi centro y la recomendaría”. Expresiones, todas ellas, características de su alto grado de satisfacción. Los alumnos estiman y valoran de forma positiva tanto su centro asociado como a su coordinador aunque si bien es uno de los aspectos relacionales que convendría mejorar a fin de incrementar el grado de satisfacción del alumnado. Se percibe que los centros mejor valorados son aquellos en los que el coordinador presta atención al fomento de las relaciones interpersonales con el alumnado y, se preocupa por las salidas y actividades culturales y la ocupación creativa y enriquecedora del tiempo libre.

En conclusión, se puede afirmar que el alumnado se muestran satisfechos con la UNED Senior en la medida en la que ésta les hace sentirse útiles y responde a sus expectativas. Razón por la cual la recomendarían a otras personas.

Finalizado el trabajo de investigación estamos en condiciones de ofrecer algunas sugerencias de mejora. La visión global de todos los datos, proporcionados por los alumnos de los diferentes centros asociados, nos brindan la posibilidad de proponer algunas cuestiones para la reflexión sobre determinados aspectos de especial interés para los directivos y coordinadores de la UNED Senior.

El alumnado de la UNED Senior pone de relieve, que el profesorado fomenta poco el trabajo en grupo con los compañeros. Esta metodología didáctica de gran interés es necesario impulsarla en el futuro. El aprendizaje entre pares favorece y contribuye a fijar los conocimientos, a sentirse protagonista y gestionar su propio conocimiento, a sentirse valioso porque aporta sus ideas y conocimientos.

A los alumnos les gusta cómo funciona la UNED Senior en su centro, sin embargo, reclaman más actividades culturales y salidas fuera del aula que propicien el conocimiento del entorno y las relaciones interpersonales. Los alumnos opinan que los centros disponen de recursos didácticos para realizar su función educativa. En cambio, echan en falta poder utilizarlos y demandan más recursos informáticos disponibles para los adultos mayores.

Los centros que mejor valoran los alumnos son aquellos en los que el coordinador presta atención al fomento de las relaciones

interpersonales, impulsa las salidas y las actividades culturales y la ocupación creativa y enriquecedora del tiempo libre.

El profesorado, coincide con el alumnado en, que es necesario impulsar el trabajo en grupo. En cuanto a los métodos y técnicas didácticas convendría proponer el trabajo cooperativo, cuidar especialmente las clases magistrales e incrementar las actividades fuera del aula. Los profesores, al explicar los temas, prestan mucha atención al contenido y descuidan, a veces, la forma de transmitirlo. Siempre es necesario vincular la teoría y la práctica, introducir ejemplos y anécdotas, sin olvidar la aplicación a la vida cotidiana.

Los profesores utilizan para la preparación de las clases diferentes recursos. Entre ellos, mencionan la guía didáctica, indicando que les resulta útil y sin embargo la utilizan poco en la práctica. Sería necesario fomentar más la consulta de esta herramienta.

Conviene subrayar que, el profesor considera que lo que más valoran los alumnos, del desempeño de su función es: fijar los objetivos, realizar actividades fuera del aula e introducirlos en el uso y manejo de las TICs, con fin de favorecer no solo el acceso al conocimiento, sino también, las relaciones humanas, sociales e intergeneracionales creando un buen ambiente. Aspectos que, aun siendo bien valorados, es necesario seguir potenciándolos.

Los coordinadores resaltan que sería conveniente mejorar los recursos informáticos y los medios audiovisuales disponibles para el desarrollo del Programa UNED Senior. En esta dimensión coinciden con la opinión del alumnado. Por otra parte, expresan que el Programa se financia,

por lo general, a través de la matrícula de los alumnos y escasamente a través de otras instituciones. Aspecto al que consideran que se le debe prestar mayor atención, con el fin, de aumentar la fuente de financiación y no hacerla depender, tan solo, de la matrícula del alumnado. Somos conscientes de la situación económica actual, pero también, es pertinente subrayar, que se trata de un Programa con una gran incidencia social y humana.

Como puntos fuertes y débiles del Programa UNED Senior resaltamos los siguientes agrupados por categorías: cuestiones generales; diseño planificación y organización; metodología y perspectivas personales

Los puntos fuertes referidos a *cuestiones generales* del Programa UNED Senior son: los alumnos muestran que es un Programa formativo al servicio de las personas mayores que les ofrece un abanico de posibilidades educativas, culturales y experienciales que contribuyen a su bienestar, ofertando materias seleccionadas según sus características y valoran el hecho de poder elegir libremente las materias de los cursos. En cuanto al *diseño, planificación y organización* del Programa, los alumnos expresan que se trata de un programa adecuado, adaptado y programado a sus necesidades e intereses; que cuenta con un profesorado cualificado y preparado profesionalmente, que les sabe enseñar y adaptar la ciencia a sus niveles de conocimiento. En relación con la *metodología* indican que las clases son amenas e instructivas. Que emplean variedad de métodos activos, participativos y colaborativos cuando realizan prácticas de la materia fomentándose la interacción y la relación dentro del aula. Les actividades propuestas se adecuan a sus niveles de conocimiento

resultado ser muy enriquecedoras empleando variedad de medios y recursos didácticos durante el desarrollo de las mismas. En cuanto a la categoría de *perspectivas personales*, exponen que: Adquieren conocimientos. Mantienen buenas relaciones comunicativas y que conviven con compañeros de la misma edad lo que proporciona mantenerse activos, compartir experiencias y disfrutar.

Como puntos débiles del Programa ponen de relieve los siguientes: A) Cuestiones generales la escasa financiación y la difusión del Programa. B) En cuanto al diseño, organización y planificación, señalan: la necesidad de ampliar la oferta, disponer de aulas más acondicionadas con una mejor adaptación del mobiliario y contar con mayor dotación de recursos didácticos. C) En cuanto a la metodología demandan que los profesores durante el desarrollo y explicación de los contenidos combinen la teoría con la práctica y que ésta sea aplicada a la vida cotidiana. Que se realicen más salidas culturales fuera del aula y se incremente el número de actividades grupales y de trabajo en equipo. D) En relación con las perspectivas personales ponen de relieve que es conveniente crear un buen clima de relación y convivencia en el aula.

Este artículo ha presentado la opinión de los adultos mayores sobre un programa formativo con el fin de detectar sus opiniones, actitudes, intereses y motivaciones y, sobre todo, recoger la valoración del mismo para mejorar su calidad. Programa que tiene por misión orientar el aprendizaje a lo largo de la vida y propiciar las relaciones interpersonales, el envejecimiento activo, creativo, fomentar el desarrollo humano y el aprendizaje adulto.

Bibliografía—

Escarbajal de Haro, A, y Martínez de Miguel López, S. (2012). *Jubilación, educación y Calidad de Vida*. En: *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 20, 245-272.

Fernández-García, A., García Llamas, J. L. y Pérez Serrano, G. (2014). Los Programas Universitarios de Mayores y su contribución al aprendizaje a lo largo de la vida. En *Revista Complutense de Educación*. 25 (2), 521-540.

Jiménez Eguizábal, A. y Palmero Cámara, C. (coord.) (2012). *Programas Universitarios para Mayores en España. Memoralidades*. Año 9, n. 17, 510. Jan/jun. Brasil: Editora da UESC.

Lírio Castro, J. y Calvo Morales, S. (2012). *El reto de la formación del profesorado para una enseñanza de calidad en las universidades de mayores*. En: *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*. 19, pp. 155-166

IMSERSO (2011). *Libro Blanco. Envejecimiento activo*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Secretaría General de Política Social y Consumo .Instituto de Mayores y Servicios Sociales

Martínez de Miguel López, S.; Escarbajal de Haro, A. y Camacho Pérez Muelas, B. (2012). *Los programa Intergeneracionales en la Universidad. Una apuesta educativa*. I Simposio Internacional sobre Envejecimiento Activo y Solidaridad Intergeneracional: Claves para un envejecimiento activo. Madrid. Del 22-24 de noviembre. CD. ISSN: 987-84-695-5654-2.

Pérez Serrano, G (2006). *Calidad de vida en personas mayores*. Madrid: Dykinson.

Pérez Serrano, G. y De Juanas Oliva, A. (Coord.) (2013). *Calidad de vida en personas adultas y mayores*. Madrid: UNED.

UNED Senior. (Fecha de consulta: 15 de enero de 2015). En http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,20714349&_dad=portal&_schema=PORTAL

ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA UNIVERSIDAD: UN MODELO WIN-WIN^{1*}

*Juan R. Velasco*²

1— Resumen

Este trabajo proviene de la conferencia impartida con el mismo título en el XIX Encuentro Internacional de RECLA (Cartagena de Indias, octubre de 2014). Durante la misma se fueron desgranando las diferentes posibilidades de colaboración entre las Universidades, instituciones orientadas a la formación de profesionales al máximo nivel, y otras entidades públicas o privadas, cada una con sus propios objetivos. Tras una breve motivación (basada en una historia que ninguno de nosotros reconoceríamos como propia...), el análisis parte de la realidad del sistema educativo en España para centrarse en los diferentes formatos que nos pueden permitir desarrollar alianzas estratégicas con diferentes instituciones. Se analizan los beneficios

¹ *Agradecimientos: a la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, RECLA, por la invitación a participar en su XIX Encuentro Internacional de 2014, celebrado en Cartagena de Indias, Colombia, en el que se expuso el trabajo aquí desarrollado.*

² *Universidad de Alcalá. Plaza de San Diego, 1, 28801 – Alcalá de Henares, Madrid (España). Email: juanramon.velasco@uah.es*

que generan estas alianzas (numero de alumnos, mayor alcance, internacionalización, etc), poniendo de manifiesto las cautelas necesarias para evitar un posible quebranto de nuestra imagen.

Palabras Clave: Educación Continua, Alianza, Internacionalización

Abstract: This paper is part of the XIX RECLA International Conference (Cartagena de Indias, Colombia, October 2014). In it, the different ways for Strategic Alliances between Universities and other institutions will be presented. After a brief motivational story (that any one of us might recognize as own...), the paper starts presenting the Spanish educational model, and the ways to sign agreements for Strategic Alliances in Lifelong Learning. Then, the different aspects and benefits of these Strategic Alliances are analyzed (student figures increasing, better scope, internationalization, etc.), presenting, as well, the possible problems that these alliances may affect to the University image.

Keywords: Lifelong Learning, Alliance, Internationalization

2— Motivación: Las maestrías para aprender a cazar dragones.

Cuentan que hace muchos años, en una Universidad de la que no diremos el nombre, el Consejo de Gobierno tuvo la brillante idea de organizar una Maestría para cazar dragones. Sin entrar en más análisis, la idea podría parecer buena: se trataba de un tema con gran demanda y pocas universidades (o ninguna) lo estaban ofreciendo. Sin tardanza, se encargó a una comisión compuesta por profesores de todas las Facultades y Departamentos su diseño. Como suele ocurrir, no todos fueron partidarios de innovar, sino más bien de reutilizar contenidos que estaban funcionando correctamente en otras maestrías (relacionadas o no con ésta).

Así, tras una primera ronda, se organizó un primer año con contenidos como *Conceptos Legales Básicos*, *Introducción a la Fotografía*, *Introducción a la Anatomía*, *Fuerza y Materiales*, dos semestres de *Introducción al Dragonés* (el lenguaje de los dragones), *Libertades civiles y derechos animales*, *Introducción al Dibujo*, *Anatomía de los Dragones* y *Física de los proyectiles*.

La comisión quedó muy satisfecha con lo que había hecho, aunque, como no todos los departamentos impartían contenidos en la maestría, se decidió añadir un segundo curso en el que los alumnos recibirían la siguiente formación: *Negociación básica*, *Historia Militar*, *Biología evolutiva*, *Introducción a la ética*, *Introducción a la cartografía*, *Introducción a la ciencia política*, *Marketing básico*, *Finanzas básicas*, *Introducción a la informática* y *Logística*. El resultado fue, innegablemente, *perfecto*.

Realizada y resuelta la oferta de plazas (los 20 mejores candidatos de los cientos que se presentaron), se desarrolló el curso, graduándose con plena satisfacción todos los estudiantes. Una vez acabado su proceso formativo, se dividieron en cinco grupos, y emprendieron su actividad como cazadores de dragones.

El primero de los grupos, formado por tres estudiantes, jamás consiguió financiación, por lo que se dispersaron y cada uno se dedicó, por separado, a una actividad que nada tenía que ver con la formación recibida.

El segundo grupo, formado por 5 estudiantes, no supo canalizar bien la agresividad natural de su profesión de cazadores de dragones: uno de ellos mató a otro, los otros tres mataron al primero, y huyeron inmediatamente del país. Aún están siendo buscados...

Los cuatro cazadores del tercer grupo jamás encontraron un dragón. Sin embargo, su aprovechamiento en las clases de *Marketing básico* les llevó a fundar una academia para enseñar a cazar dragones, y de ello viven hoy en día.

El cuarto grupo sí encontró un dragón, aunque sería mas preciso decir que el dragón les encontró a ellos... Trataron de razonar, pero ninguno recordaba el suficiente Dragonés como para hacerse entender, y de un bocado, el dragón se los comió.

Por último, el quinto grupo también encontró al dragón. Combatieron valientemente contra él, pero el calor del entorno era muy superior al que hacía en el simulador que utilizaron en la maestría. Con un chorro de fuego, el dragón fundió a los dos primeros. Los otros dos miembros

del grupo, que obtuvieron las mejores calificaciones en *Negociación básica* y en *Dragonés*, negociaron su rendición, y hoy en día llevan las relaciones públicas del dragón.

¿Qué conclusiones podemos extraer de esta historia? Probablemente podemos expresarlas en forma de preguntas, dejando que sea el lector quien ponga las respuestas... ¿Dónde estaban los cazadores de dragones cuando se diseñó la maestría? ¿Dónde estaban los dragones en el contenido de los cursos? ¿Cuántos engendros académicos, alejados de la realidad, puede generar una Universidad? De las respuestas que demos, seguramente podremos extraer una primera conclusión: es imprescindible estar empapados del mundo real para poder ofrecer una maestría que sirva a nuestros futuros egresados para enfrentarse a ese mundo real.

Esta pequeña historia no es original del autor, sino abreviada y adaptada de la que se puede encontrar en (Schanks, 2008), pero ilustra bastante bien la realidad de algunas maestrías, alejadas de ese mundo real del que hablábamos antes.

3— El Sistema Educativo en España. ¿Donde se ubica la Formación a lo Largo de la Vida?

La formación universitaria en España se rige por la LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril (LOMLOU, 2007), por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU, 2001), así como por un conjunto de Reales Decretos que la desarrollan, entre los que destacan el RD 1393/2007, de 29 de octubre (RD1393,

2007), el RD 861/2010, de 2 de julio (RD861, 2010), que modifica al anterior, y el RD 99/2011 de 28 de enero (RD99, 2011). En fechas recientes, el RD 45/2015, de 2 de febrero (RD45, 2015) ha modificado sustancialmente algunos aspectos de los RD 1393/2007 y 861/2010, en cuanto a la duración de los estudios.

Este conjunto de normas establecen lo que se conoce como formación Universitaria u Oficial, estableciendo tres fases formativas:

- Una primera, los estudios de Grado, cuya duración se establece entre 3 y 4 años, o lo que es lo mismo, entre 180 y 240 ECTS³ (European Credits Transfer System).
- La segunda fase, Master Universitario, con un esfuerzo estimado entre 60 y 120 ECTS (de uno a dos años de duración)
- Una tercera y última fase, el Doctorado, que no se mide en créditos ECTS y que tiene una duración estimada de 3 años a tiempo completo, con un máximo de 5 años. Estas duraciones varían si el estudiante lo cursa a tiempo parcial, estando el tiempo estimado en 5 años y fijándose el límite en 8 años.

En todo caso, se establece que a los 8 años de haber iniciado los estudios universitarios, un estudiante puede haber defendido su Tesis Doctoral.

Esta estructura es más o menos común en toda Europa, donde puede haber variaciones en cuanto a la duración de los grados (3 ó 4 años),

3 Conviene recordar que los créditos ECTS son una medida del esfuerzo dedicado por el alumno para superar una determinada materia, y que se estiman entre 25 y 30 horas de trabajo por cada ECTS. En este cómputo de horas se incluyen las clases presenciales, el trabajo personal o grupal y las pruebas de evaluación que sean necesarias para validar los resultados del aprendizaje.

pero mantienen la necesidad de haber cursado 5 años entre Grado y Master para acceder a Doctorado.

Las Leyes a las que se ha hecho referencia anteriormente, así como los RD correspondientes, reservan a las Universidades el derecho a emitir Diplomas y Títulos Propios, al amparo de su autonomía universitaria. Prácticamente todas las Universidades españolas ofertan un catálogo de estudios propios cuya finalidad fundamental es la formación de los profesionales a lo largo de la vida, como uno de los fines fundamentales de la Universidad. De esta manera, acompañan a sus egresados (en el sentido más amplio de egresados del sistema universitario) en su carrera profesional. Adicionalmente, se extiende este modelo a los profesionales que no han obtenido un grado universitario previo, mediante cursos de formación continua para los que no hay otro requisito de acceso que el tener interés por adquirir unos determinados conocimientos o competencias.

Puesto que este grupo de estudios surge de la Autonomía Universitaria que recoge nuestra Constitución, cada Universidad tiene una estructura y tipo de oferta diferente, aunque hay un acuerdo básico en algunos tipos de estudio, como detallaremos a continuación.

Poniendo como ejemplo la Universidad de Alcalá, el catálogo de estudios se compone de estudios de posgrado (para los que es necesario haber cursado un Grado universitario previo):

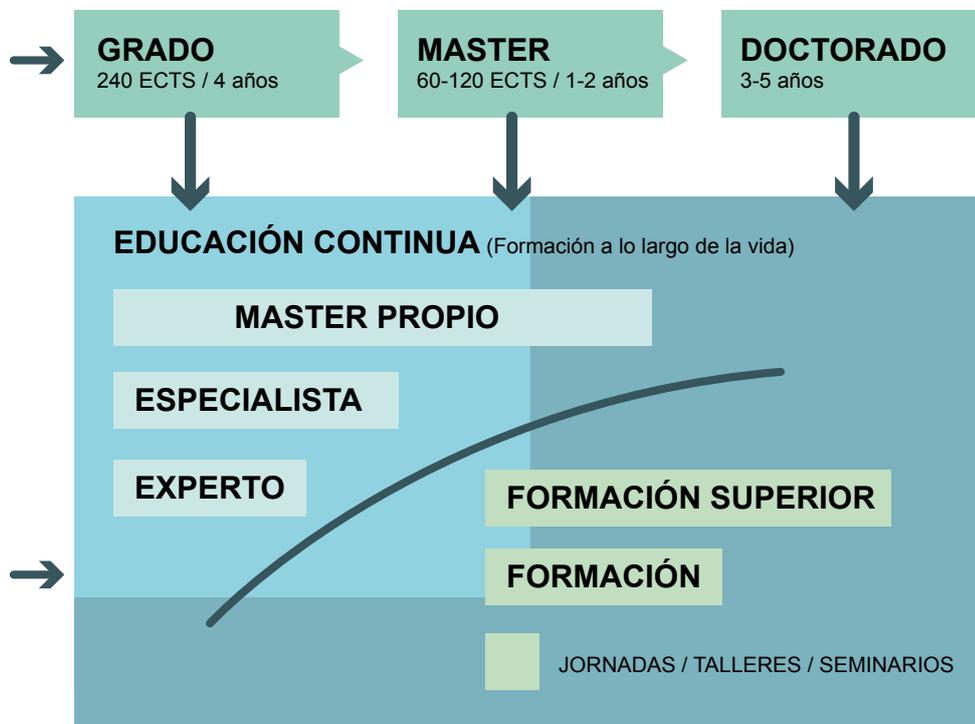
- Master Propio, con un esfuerzo de entre 60 y 120 ECTS
- Especialización, de 30 a 59 ECTS
- Experto, de 15 a 29 ECTS

Y estudios de Formación Continua, para los que no se aplica esa condición, y pueden ser cursados por cualquier persona que lo desee:

- Curso Superior de Formación, más de 30 ECTS
- Curso de Formación, entre 15 y 29 ECTS
- Jornadas, Talleres o Seminarios, con un esfuerzo inferior a 15 ECTS, y en muchos casos sin evaluación (con certificado de asistencia)

El acuerdo alcanzado por las Universidades Españolas en 2010 (CRUE, 2010), se centra en los dos tipos de estudio de mayor rango (Másteres Propios y Diplomas de Especialización), que tienen denominaciones equivalentes en las diferentes Universidades. El resto de los estudios tiene tamaños y nombres que pueden variar de una Universidad a otra. La Figura 1 muestra la estructura general de estudios en la Universidad española, introduciendo en la parte de Educación Continua la tipología de estudios que oferta la Universidad de Alcalá, a modo de ejemplo.

Figura1. Estructura de los estudios en la Universidad Española, con referencia a la Educación Continua en la Universidad de Alcalá



¿Por qué existen dos tipos de Másteres (Master Universitario y Master Propio)? Pues fundamentalmente porque los Másteres Propios existen desde hace más de 30 años, mientras que los Másteres Universitarios son fruto del proceso de convergencia europea en el Espacio europeo de Educación Superior (EEES), conocido como el Proceso de Bolonia. Cuando se desarrolla la legislación que regula todo este proceso a la que hemos hecho referencia anteriormente, y aparecen los Másteres Universitarios, se decide no eliminar los Másteres Propios dada la implantación y la alta valoración que de ellos hacen las empresas. Estos Másteres propios se mantienen con la finalidad que tenían hasta ese momento: dar una formación del máximo nivel a los profesionales que demandan esas enseñanzas. Si bien es cierto que los Másteres

Propios no dan acceso al Doctorado, sin embargo, gozan de un gran reconocimiento en la industria, donde lo que se busca es la formación en sí misma, con criterios enormemente prácticos y muy poco “academicistas”.

4— Financiación de la Educación Continua

En el caso de las Universidades Públicas (la mayoría de las Universidades en España), una parte de su financiación procede de los presupuestos de las Comunidades Autónomas de las que dependen. Conjuntamente con las Tasas de Matrícula, debería ser suficiente para financiar la actividad docente, tanto en Grado como en Master Universitario y Doctorado.

Por su parte, los estudios propios no reciben ningún tipo de financiación pública, por lo que deben autofinanciarse completamente, e incluso, en lo posible, ayudar a la financiación del conjunto de la Universidad. Los ingresos proceden mayoritariamente de las cuotas (matriculas o colegiaturas) de los estudiantes, acompañadas en ocasiones de aportaciones que puedan realizar empresas financiadoras del curso y, en algunos casos, subvenciones de la administración, como veremos más adelante. Por este motivo, mantener un elevado número de estudiantes en cada curso es fundamental, ya que, de otra forma, puede no ser sostenible económicamente.

Y ¿cómo conseguimos aumentar el número de estudiantes? Fundamentalmente mediante campañas de marketing, tanto tradicionales (inserción de anuncios en prensa, asistencia a ferias

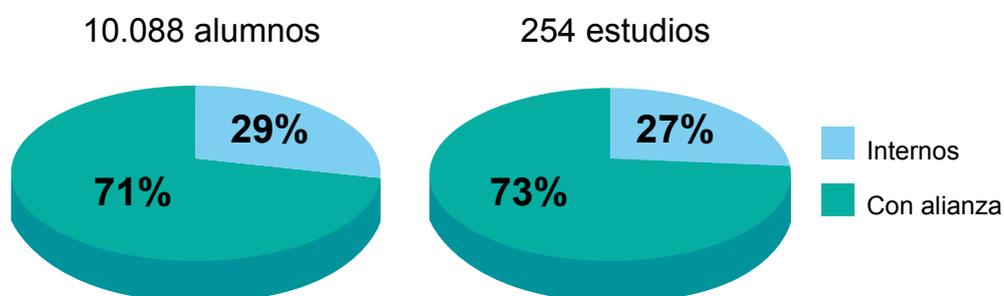
de posgrado y educación continua especializadas, etc), como más novedosas mediante el posicionamiento de nuestra información en buscadores y el uso de las redes sociales. Adicionalmente, y ese es el tema central de este trabajo, las alianzas estratégicas con entidades externas pueden generar muchos alumnos para determinados estudios.

5— La alianzas estratégicas con entidades externas

La pregunta fundamental es ¿qué beneficios y que desventajas nos presenta realizar alianzas estratégicas con entidades externas para el desarrollo de nuestra oferta de Educación Continua? Como trataremos de argumentar, estas alianzas nos pueden proporcionar muchos beneficios, siempre que sepamos controlar los posibles problemas que puedan aparecer.

La primera ventaja es el **incremento del número de estudiantes**. La capacidad de captación de alumnos que pueden tener las Universidades se ve multiplicada de forma considerable si contamos con entidades externas que colaboren en su organización, y por tanto, en su difusión. Adicionalmente, el **alcance** de la Universidad se incrementa, ya que el número de estudios que podemos ofertar conjuntamente con nuestras entidades aliadas, es muy superior al que somos capaces de ofertar de manera aislada. Las cifras de la Universidad de Alcalá, en España, son claras a este respecto, y se pueden ver en la Figura 2.

Figura 2. Distribución de estudios internos y con alianza en la Universidad de Alcalá



En el gráfico de la izquierda se aprecia que los estudios realizados en colaboración mediante una alianza estratégica con una institución externa son capaces de captar más del 70% del total de estudiantes que esta universidad tiene en el ámbito de la Educación Continua. Por su parte, en el gráfico de la derecha se refleja la distribución del número de estudios que se ofertan en colaboración frente a los que organiza la Universidad en exclusiva. Como se puede apreciar, del total de la oferta de estudios y plazas, la Universidad de Alcalá es capaz de cubrir con sus propios medios poco más de la cuarta parte, necesitando el concurso de sus aliados para realizar el resto la oferta.

Los beneficios de todo ello son triples: por un lado hay un incremento de alumnos, que contribuyen económicamente al sostenimiento de la Universidad; por otro, las entidades colaboradoras se benefician también de esta relación, bien porque cumplen mejor sus objetivos fundacionales (en el caso de fundaciones u organismos sin ánimo de lucro), bien porque se obtiene un beneficio económico directo. Por último, aunque no menos importante, hay un claro beneficio social,

ya que se está incrementando el número de personas que acceden a una formación mejor que la que tenían.

El incremento en el número de alumnos viene motivado por una realidad de la Universidad española, que probablemente sea extensiva a otras universidades públicas: el proceso de captación de alumnos es mayoritariamente reactivo, confiando en que el buen nombre de las universidades sea suficiente para atraer a los estudiantes⁴. Por su parte, la mayoría de las entidades externas tienen una **actitud proactiva** en la captación de estudiantes, y en la creación de nuevas propuestas formativas que sean atractivas para los profesionales que necesitan formarse para mejorar en su trabajo.

Adicionalmente, hay que destacar que en muchas ocasiones, **las Universidades no siempre disponen de todos los profesionales necesarios** en algunos ámbitos concretos en los que su entorno social más inmediato le demanda una formación específica. En estos casos, las entidades colaboradoras son fundamentales. Como ejemplo de esta afirmación, una universidad puede disponer de estudios de arquitectura pero no de diseño. Los profesionales del mundo del diseño pueden colaborar perfectamente con los profesores de la Escuela de Arquitectura, para ofertar formación específica en estos ámbitos.

El último aspecto interesante de esta colaboración entre diferentes instituciones o entidades es el fomento de la **internacionalización**. Creo que no es necesario ahondar en la realidad del mundo cada vez

⁴ Existe un antiguo refrán castellano que dice "El buen paño, en arca se vende", que refleja perfectamente el sentir, aún hoy en día, de muchos profesores de las universidades públicas españolas.

más globalizado en el que nos encontramos. Todas las universidades buscamos cada vez más incrementar el número de estudiantes internacionales que lleguen a nuestras aulas. Los motivos son evidentes: un incremento de alumnos, nuevamente conlleva un incremento de ingresos, y un campus más internacional mejora la formación de nuestros estudiantes, lo que es un atractivo adicional para tratar de atraer a más y mejores estudiantes. En la Universidad de Alcalá estamos convencidos que este proceso de alianzas estratégicas con instituciones ubicadas fuera de nuestras fronteras ha tenido un papel fundamental en nuestras altas tasas de internacionalización, que nos sitúan como la segunda universidad pública española en capacidad de atracción de estudiantes internacionales según el QS World University Ranking (2014), en términos absolutos. En términos relativos somos, con diferencia, la universidad con mayor número de estudiantes internacionales, con más de un 20%.

6— Algunos casos singulares

En algunas ocasiones la relación que mantiene la Universidad con una empresa o institución determinada toma un carácter especialmente singular. Los modelos pueden ser diferentes, pero la mayoría de ellos se enmarcarán en una de las siguientes opciones:

6.1— Financiación de estudios por parte de la empresa o institución: es una situación que puede ser habitual en algunos sectores, donde determinadas empresas están interesadas, dentro de sus acciones de marketing, en realizar acciones formativas sobre

determinados colectivos. En estos casos, la empresa o institución financia completamente el estudio, y selecciona a los alumnos, de entre el colectivo al que se dirige. Un ejemplo puede ser la financiación de cursos para médicos de atención primaria o especialistas por parte de empresas de la industria farmacéutica. No se trata de seminarios de presentación de medicamentos, sino auténticos cursos de formación sobre el estado del arte en el manejo de determinadas enfermedades. La recepción de esta formación por parte de los profesionales suele ser excelente, ya que se trata de colectivos que deben reciclar sus conocimientos con mucha frecuencia, y este tipo de iniciativas les permite hacerlo sin apenas coste para ellos. En este bloque también podemos incluir la formación que determinadas empresas dan a sus propios empleados en colaboración con la Universidad.

6.2— Creación de una entidad de formación conjunta entre la institución o empresa y la Universidad: este caso, que supone un paso más allá que el caso anterior, puede ser ilustrado con el modelo de escuela de negocios que tiene la Universidad de Alcalá: el Centro Internacional de Formación Financiera, CIFF. Esta Escuela de Negocios es una entidad creada de manera conjunta por la Universidad de Alcalá y el Banco de Santander. Es evidente para toda la comunidad universitaria el interés que tiene el Banco de Santander en la formación universitaria, mediante el apoyo de diferentes iniciativas con cientos de universidades. En el caso de la Universidad de Alcalá, la relación en el ámbito de formación de profesionales del sector financiero es incluso anterior a la creación de esta escuela de negocios, en 2001. El gobierno de la escuela corresponde a partes iguales a las dos entidades que la crearon,

siendo el Presidente de su patronato el Rector de la Universidad de Alcalá. La actividad fundamental de CIFF es la formación financiera a profesionales, tanto del sector bancario como de otros sectores. De hecho, la actividad se divide en dos grandes bloques: la formación a trabajadores del Banco de Santander o personas relacionadas con él (como los agentes comerciales que, sin ser personal del banco en sentido estricto, tienen una vinculación comercial estable con éste), y la formación abierta al público en general. En grandes cifras, el 38% de los alumnos corresponden al primer grupo, mientras que el 62% son alumnos externos al Banco.

6.3— Entidades que ofertan formación a trabajadores, financiada por entidades públicas: en España existe un sistema de formación para los trabajadores de las empresas que está financiado por el propio sistema laboral a través de la *Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo*. Los trabajadores que desean realizar uno de estos cursos pueden hacer uso de un “crédito de formación” existente y recibir un determinado curso sin que eso le suponga un coste específico (en realidad, el sistema se financia con un pequeño porcentaje de las nóminas de los trabajadores, una aportación de las empresas, una cantidad aportada por el Fondo Social Europeo y una parte con cargo a los Presupuestos Generales del Estado). Estos estudios pueden ser organizados por los propios Sindicatos, o por entidades de formación, que, en algunos casos, pueden contar con las Universidades para mejorar su oferta.

7— Conclusiones y advertencias

El resumen final de este trabajo podría ser que la colaboración estratégica de las Universidades con otras entidades en el ámbito de la Educación Continua puede aportar múltiples beneficios a ambas partes: mayor número de alumnos, mayor alcance social, internacionalización, etc. Como en todo proceso en el que hay un trasfondo económico, es especialmente importante que ambas partes obtengan beneficios. La experiencia del autor es que no siempre ocurre así, bien porque la entidad externa desea obtener unos beneficios excesivos a costa de la calidad que tiene que salvaguardar la Universidad, bien porque los gestores universitarios desean incrementar sus beneficios económicos haciendo que el curso no sea rentable para la entidad externa, lo que provoca su salida del acuerdo que se hubiera alcanzado, y la desaparición de cualquier beneficio para todos los implicados. Como en casi todos los aspectos de la vida, el equilibrio entre ambos extremos, es fundamental.

En todo caso, para la Universidad es muy importante controlar los riesgos potenciales, asegurando que los estudios que llevan nuestro nombre siempre tienen la calidad que se espera de ellos, tanto por parte del propio personal de la Universidad como por parte de la institución externa con la que se colabore. La pérdida de confianza en la institución externa, motivada por dudas en la calidad de la formación impartida, debe provocar el cese de la colaboración de forma inmediata. La seriedad y la confianza por ambas partes son el auténtico combustible que mantiene viva una Alianza Estratégica.

Bibliografía—

Schank, 2008. Every Curriculum Tells a Story, Roger C. Schank, en <http://www.socraticarts.com/docs/sccwhitepaper.pdf> (comprobado el 14 de mayo de 2015)

LOU, 2001. Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, BOE del 24 de diciembre de 2001, páginas 49400 a 49425.

LOMLOU, 2007. Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE del 13 de abril de 2007, páginas 16241 a 16260.

RD1393, 2007. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE del 30 de octubre de 2007, páginas 44037 a 44048.

RD861, 2010. Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. BOE del 3 de julio de 2010, páginas 58454 a 58468.

RD99, 2011. Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. BOE del 10 de febrero de 2010, páginas 13909 a 13926.

RD45, 2015. Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las

enseñanzas oficiales de doctorado. BOE del 3 de febrero de 2015, páginas 8088 a 8091.

CRUE, 2010. Acuerdo del pleno del Consejo de Universidades del día 6 de julio de 2010, refrendado por la Conferencia General de Política Universitaria en su sesión del día 7 de julio de 2010 “Las Universidades y la Formación Permanente en las universidades españolas” en <http://www.mecd.gob.es/dctm/eu2015/2010-formacion-permanente-universidades-espanolas-060710.pdf?documentId=0901e72b802bcfbf> (comprobado el 26 de mayo de 2015)

ANEXO 1. Cesión de Derechos—

CLÁUSULA DE CESIÓN DE LOS DERECHOS PATRIMONIALES
DE AUTOR.

NOMBRE DEL CEDENTE:

CESIONARIO:

Juan Ramón Velasco Pérez, en calidad de autor del artículo **Alianzas Estratégicas en la Universidad: Un modelo win-win**, que se publicará en la edición No. _____ de la Revista Claves y Retos, manifiesto que cedo a título gratuito la totalidad de los derechos patrimoniales de autor derivados del artículo en mención, a favor de la citada publicación.

El Cedente declara que el artículo es original y que es de su creación exclusiva, no existiendo impedimento de ninguna naturaleza para la cesión de derechos que está haciendo, respondiendo además por

cualquier acción de reivindicación, plagio u otra clase de reclamación que al respecto pudiera sobrevenir.

En virtud de la presente cesión, el CESIONARIO queda autorizado para copiar, reproducir, distribuir, publicar, comercializar el artículo objeto de la cesión, por cualquier medio digital, electrónico o reprográfico, conservando la obligación de respetar en todo caso los derechos morales del autor, contenidos en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 de la República de Colombia.

Se firma en señal de aceptación a los 26 días del mes de mayo del año 2015



Firma Cedente

Declaración de privacidad

Los nombres y direcciones de correo-e introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines declarados por ésta y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.