



# TENDENCIAS

Revista de la Universidad Blas Pascal

## “La Educación Continua”

 **La Educación Continua como instrumento de desarrollo en el siglo XXI**


*Ana Rosa Velazco Lozada*

 **Proyecto TRALL: una oportunidad para la reflexión y la construcción de perspectivas de lifelong learning en universidades latinoamericanas**

*Maurizio Betti  
Ivo Giuseppe Pazzagli*

 **Factores clave de éxito en la educación continua**

*Pau Verrié*

 **El papel formador de las instituciones educativas**


*Ezequiel Jaimes Figueroa  
Pedro Hernandez Santiago*

 **La Universidad Corporativa**

*Marco Lorenzatti*

 **¿Cómo aprende una organización?**

*Ernesto Gore*

 **Modelos de acreditación internacional para actividades de educación continua e idiomas**

*Gabriel Jaime Salazar Martínez*



UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

# UBP

Saber y Saber Hacer.

# TENDENCIAS

Revista de la Universidad Blas Pascal

**"Tendencias.** Revista de la Universidad Blas Pascal", se edita a partir del primer semestre del año 2007, en lugar de la "Revista Científica de la Universidad Blas Pascal", que se publicó con ese nombre hasta 2004.

La nueva revista responde a una idea renovada y actual de lo que puede ser hoy una publicación universitaria. Buscando ofrecer una lectura ágil y actualizada, recepta artículos más bien breves y claros, escritos por especialistas y académicos que conocen a fondo sobre lo que escriben y tienen una visión de hacia dónde se dirige la disciplina que cultivan o la problemática que tratan, así como capacidad de reflexionar y hacer reflexionar sobre ello.

La revista se propone llegar al mundo de los universitarios, pero también a los profesionales, a los empresarios y a otras personas con inquietudes, que necesitan contar con análisis fundados y opiniones informadas, interesados todos en conocer de buena fuente cuáles son las nuevas tendencias que se perfilan y sobresalen en las problemáticas, campos disciplinarios o desarrollos científicos y tecnológicos de que se ocupe la revista.

Aparece dos veces por año y cada número está consagrado a un tema o problemática específica. Los artículos que los abordan se basan en investigaciones concretas, de las que se da cuenta de modo resumido y claro, haciendo ver sus implicaciones y perspectivas, o bien pueden ser expresión de una opinión calificada a partir de estudios u observaciones más generales.

La Dirección de la revista encomienda la preparación de cada número a un "editor", especialista en el área a la cual ese número está dedicado, quien acuerda con el Comité de Dirección de la revista la estructura temática y características de la entrega y solicita los artículos y colaboraciones que crea conveniente, controlando, previa lectura y selección de los mismos por un referato y por el Comité de Dirección, el posterior trabajo de edición.

Además de las colaboraciones solicitadas específicamente para cada número, la Revista puede incluir también textos que resuman trabajos de tesis u otras investigaciones, reseñas de libros, así como artículos publicados en otras lenguas que se crean interesantes, luego de traducidos y convenida su reproducción con los titulares de la propiedad intelectual, siempre que respondan, en todos los casos, al perfil y características editoriales de la revista.

"Tendencias" aspira a ser, así, un medio apropiado para que los académicos hagan llegar a un público calificado y amplio, una versión entendible y reflexiva de su trabajo en la Universidad.



## :: Comité editorial.

### Director

*Guillermo Carlos Ford*

### Comité editor

*Marta Graciela Erramouspe de Pilnik*

*Néstor Oscar Pesciotta*

*Diego Schmukler*

*Carlos Hugo Prósperi*

### Editor del presente número

*Marco Lorenzatti*

### Diseño y diagramación

*Mauricio Tagliavini*

*Equipo de Difusión Interna*

### Reconocimientos

*El Comité Editorial agradece especialmente a todas aquellas personas que han colaborado con esta publicación, tanto a los que han remitido gentilmente sus trabajos, como a los que han asumido las tareas de análisis y referato de los mismos.*

*Una mención especial a Catalina Rodríguez Secretaria Ejecutiva de RECLA*

### Tendencias. Revista de la Universidad Blas

*Pascal es una publicación semestral de la UBP.*

*Av. Donato Álvarez 380, Argüello - Córdoba. Argentina.*

*Tel. 0351 414-4444 int. 250*

*e-mail. gford@ubp.edu.ar*

### ISSN 1851-6793

Indexada en **Latindex**

### Tendencias. Revista de la Universidad Blas

*Pascal, no asume responsabilidad alguna por las opiniones vertidas en los artículos firmados.*

## :: Sumario.

### La Educación Continua como instrumento de desarrollo en el siglo XXI

*Ana Rosa Velazco Lozada*

03

### Proyecto TRALL: una oportunidad para la reflexión y la construcción de perspectivas de lifelong learning en universidades latinoamericanas

*Maurizio Betti - Ivo Giuseppe Pazzagli*

07

### Factores clave de éxito en la educación continua

*Pau Verrié*

15

### El papel formador de las instituciones educativas

*Ezequiel Jaimes Figueroa -*

*Pedro Hernandez Santiago*

21

### La Universidad Corporativa

*Marco Lorenzatti*

27

### ¿Cómo aprende una organización?

*Ernesto Gore*

33

### Modelos de acreditación internacional para actividades de educación continua e idiomas

*MSc Gabriel Jaime Salazar Martínez*

37



## Educación Continua

Las nuevas demandas de la sociedad, de la industria y de los gobiernos han ido transformando, de manera sostenida, la misión y las funciones de las universidades e instituciones de educación superior. Los cambios están siendo tan profundos y acelerados que la actual universidad es un lugar muy diferente al de años anteriores.

Las instituciones de educación superior debieron ampliar su oferta educativa, diversificar ampliamente las tareas institucionales, incrementar la movilidad estudiantil y el intercambio de docentes e investigadores, realizar procesos de evaluación y acreditación, cooperar estrechamente con otras universidades e instituciones del sistema educativo, siempre respetando las necesidades futuras de la sociedad y la inserción social, científica y laboral de sus egresados.

En este contexto, la Educación Continua florece como un motor que le imprime a las universidades la flexibilidad y agilidad necesarias para reaccionar de manera oportuna con propuestas de formación ajustadas a dicha vorágine de cambios.

Sin pretender abarcar la totalidad de la problemática, ni mucho menos, esta publicación realiza un recorrido presentando el punto de vista de profesores y funcionarios de universidades de Europa y Latinoamérica sobre algunos temas centrales de la Educación Continua.

Ana Rosa Velazco Lozada, de la Pontificia Universidad Católica de Perú, aporta una visión sobre el contexto donde actúa la educación continua, algunos de sus roles y claro, los retos más importantes. A continuación Ivo Pazzagli y Maurizio Betti de la Universidad de Bologna (Italia) nos acercan la descripción de un ambicioso proyecto que están liderando (proyecto TRALL) el cual pretende establecer una red entre universidades europeas y latinoamericanas con particular atención a promover el potenciamiento de las universidades latinoamericanas en la definición de políticas y procesos adecuados de lifelong learning.

Pau Verrié, de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona, España) sostiene enfáticamente que los Centros de Educación Continua son y lo serán de modo más determinante en los próximos años, uno de los factores decisivos de diferenciación y prestigio de las universidades e instituciones de las que forman parte; y nos ofrece una serie de recomendaciones presentadas como “factores claves de éxito”.

Si hablamos de educación es insoslayable la referencia a uno de los actores fundamentales del proceso: el docente. Ezequiel Jaimes Figueroa y Pedro Hernandez Santiago, de México, nos ofrecen su punto de vista sobre el papel del docente en la calidad del proceso formativo y una serie de condiciones necesarias para lograr formación útil, social y productiva.

Seguidamente nos adentramos en la problemática de la educación y el aprendizaje en las organizaciones. En primer lugar explorando algunas ideas que presento sobre el concepto de “La Universidad Corporativa” y luego recibiendo la aguda visión sobre “cómo aprende una organización” de un maestro y amigo, Ernesto Gore, de la Universidad San Andrés de Argentina.

Finalmente, Gabriel Jaime Salazar Martínez, de la Universidad EAFIT de Colombia, presenta un riguroso análisis de algunas de opciones y criterios de acreditación de la calidad específicos para centros de Educación Continua.

La Educación Continua es una problemática muy especial dentro del sistema de educación superior. Lo que presentamos aquí, es una pequeña muestra del trabajo de profesores, universidades, redes y asociaciones enfocadas en el tema y abocadas a delimitar su alcance, identificar buenas prácticas de docencia, encontrar mecanismos específicos de gestión, acreditar calidad de los procesos y “productos”, entre otras acciones.

Solo queda agradecer de manera especial a cada uno de los colaboradores que aportaron artículos y reconocer de manera enfática a RECLA (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa) su dedicación y apoyo para que esta publicación hoy esté en sus manos.

Los invito a compartir los artículos a partir de la siguiente página ■

-----  
*Marco Lorenzatti \**

RECLA

Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa

Este número se ha editado con la colaboración de RECLA

-----  
\* Secretario de Educación Continua de la Universidad Blas Pascal



# La Educación Continua como instrumento de desarrollo en el siglo XXI

Ana Rosa Velazco Lozada \*

*Se debe concebir la Educación Continua como un modelo no solo de formación, sino también de investigación y de responsabilidad social ante la sociedad sea cualquiera el campo en donde se presente, lo que promueve un compromiso mayor con la sociedad y por ende una menor posibilidad de presentar un conflicto de intereses con el entorno.*

*Should conceive of Continuing Education as a model not only training but also research and social responsibility to society in any field where present, which promotes a greater commitment to society and therefore less chance of present a conflict of interest with the environment.*

**Palabras clave:**

*Educación continua – investigación – responsabilidad social – empresa – desarrollo.*

**Keywords:**

*Continuing education – research – social responsibility – company – social environment.*

La **educación continua** la entendemos como la formación a lo largo de toda la vida y en distintas etapas del conocimiento, desde la educación básica hasta la de mayor especialización, entendiéndose la que empieza en la edad pre – escolar, hasta los post grados, re – entrenamientos, calificaciones y autoeducación, lo que permite al ser humano a través de la capacitación constante mejorar su calidad de vida y además con ello también mejorar su desempeño laboral. No debemos restringir el concepto de educación continua solo al espectro de actividades vinculadas a la academia.

La **diferenciamos de la educación permanente** que básicamente esta constituida por el núcleo natural de la sociedad es decir -la familia- la Iglesia, los clubes entre otros.

En las últimas décadas, para ser más exactos a finales del siglo XX se ha podido apreciar una tercera revolución industrial en donde los avances científicos y tecnológicos han marcado cambios significativos para la humanidad.

Esta explosión tecnológica ha permitido un reto adicional al ser humano, la globalización de las comunicaciones y la apertura a todos los niveles del conocimiento de la información que en algunos casos estaba reservada para un grupo determinado de élite tanto cultural como económicamente.

Los cambios que se han dado en los últimos tiempos, facilitan el acceso a la capacitación, actualización, especialización y perfeccionamiento en las distintas áreas del conocimiento, lo que a su vez, ha permitido una serie de transformaciones sociales, económicas y culturales que cambiarán a futuro dramáticamente nuestra concepción de aprendizaje y de formación como la hemos trabajado en los últimos cuarenta años.

La educación es un motor de la economía en la medida que es el instrumento que marca el desarrollo o el estancamiento en un país y sus posibilidades de mejorar en el futuro. Lo interesante de la educación continua es que puede ser el modelo de despegue de todos los modelos políticos, económicos, y culturales que puedan marcar la diferencia de un país que quiere potenciarse o de lo contrario puede estancarse como nación.

Si bien en un primer momento, la inversión en la educación puede tratarse de un intangible que no es valorado en toda su dimensión en políticas de Estado, es el instrumento por el cual un país se hace sostenible en el tiempo y en el espacio.

En la actualidad la educación continua puede ser el motor de cambio de un país en el corto plazo en tanto la capacitación a “la medida” puede marcar la diferencia para mejorar la produc-

---

\*Directora del Centro de Educación Continua de la Pontificia Universidad Católica del Perú y actual Presidenta de RECLA – Red de Educación Continua de América Latina y Europa. Contacto: [avelazco@puccp.edu.pe](mailto:avelazco@puccp.edu.pe)

## :: La Educación Continua como instrumento de desarrollo en el siglo XXI

ción y especialización que es necesaria en determinados sectores de la economía de un Estado.

Tenemos que tener en cuenta que los factores que son herramientas fundamentales en materia de educación continua que coadyuvan para ser un instrumento de servicio educativo a todos los actores de la sociedad son: la flexibilidad, puede ser aplicada a distinto tipo de público, la materia de estudio puede ser diversa y de vanguardia, el nivel de educación puede ser aplicado desde el formativo hasta el de alta especialización, las materias de estudio en la medida que son actuales prácticas pueden implementarse en el mundo laboral, los programas de estudio pueden ser de diversos tipos: presencial, a distancia o con modelos combinados de última tecnología.

Lo interesante y desafiante del modelo de educación continua impartido por distintas instituciones educativas que pueden ser universitarias o no es que por la variedad, calidad y nivel académico se van ajustando a la propia demanda del mercado no solo local, sino nacional e internacional.

Tenemos que indicar que la educación continua universitaria, que en cierta medida es la que mantiene el estándar de calidad necesario para ser un motor de cambio en el desarrollo de la sociedad en sus distintos campos -políticos, económicos, culturales, tecnológicos, militares, entre otros- permite que marque las pautas para que se desarrollen modelos en otros sistemas educativos paralelos, tales como empresas, cámaras de comercio, y otras instituciones que por su naturaleza no están involucradas en la educación pero que la consideran como un elemento indispensable de cambio.

Para un futuro cercano por no decir inmediato, la educación continua universitaria tendrá que ser primer instrumento de avanzada para poder promover la movilidad no solo física sino también virtual en el campo laboral no solo local sino también nacional e internacional. Las certificaciones en donde se acredite el conocimiento y las habilidades del ser humano tendrán que ir acompañadas con las constantes evaluaciones de resultados en los procesos que se les encomiende.

El reto de la educación continua universitaria está en ser el espacio de integración entre la educación universitaria convencional y los desafíos que implica trabajar con la empresa, la sociedad y sobre todo con que pueda y deba ser un instrumento de apoyo y ayuda en las grandes transformaciones drásticas y cambios que se presenta en los distintos sectores, que por su rapidez de adaptación puede provocar efectos en cascadas en distintos bloques regionales sobre todo en las naciones emergentes como las de América Latina y de Asia Pacífico.

La ventaja de la educación continua es que por su naturaleza y dinámica puede adaptarse en su preparación en distintos escenarios geográficos y a su vez es una herramienta en el mercado laboral para la adaptación de distintos grupos humanos que pueden mejorar su calidad de vida tanto personal como laboral.

La rapidez de las transformaciones del conocimiento permite que a través de la educación continua se pueda "saltar" todos los procesos educativos "tradicionales", que presentan nuevos paradigmas que puedan quebrar los que estaban desactualizados o que no se adecuen a los nuevos



desafíos que se presentan en distintos campos políticos, sociales, económicos entre otros.

La educación continua en sus distintos niveles, tipos y formas permite democratizar la educación y hacerla más asequible a la población de distintos estratos socio económicos y culturales.

Adicionalmente la educación continua puede ser y debe ser un instrumento para el desarrollo y la seguridad nacional en la medida que la educación como instrumento de cambio y mejora puede y debe ser usado por todos los sectores productivos del país; entendido esto como un factor que se debe tener como máxima premisa para el bienestar del ser humano de manera integral.

Es interesante observar que las últimas décadas los procesos de movilidad regional y mundial han creado vacíos en la integración de las sociedades, por lo que para que se puedan adaptar o integrar es necesario recurrir al aspecto cultural y educativo.

Para estos efectos el primer instrumento que se utiliza es la educación continua impartida en el lugar de destino -lugar de residencia- o del lugar del migrante. El carácter formativo, de actualización o especialización de la institución educativa permite que la educación continua sea el primer y a veces el único instrumento de contacto que tenga el usuario. Para estos casos, la propia dinámica de la educación continua permite la adaptación personal a la medida del usuario respondiendo a sus características y requerimientos personales.

También es necesario indicar que la educación continua tiene como reto estrechar los vínculos entre universidad – sociedad, pues constituye un elemento estratégico para el desarrollo económico y social de una comunidad o país; por ello sin olvidar a los menos favorecidos en donde la respuesta efectiva es la denominada responsabilidad social en educación continua que en otros contextos más amplios puede y debe ser incluida en la Acción Social.

Se debe concebir la Educación Continua como un modelo no solo de formación, sino también de investigación y de responsabilidad social ante la sociedad sea cualquiera el campo en donde se presente, es decir directamente trabajando con instituciones religiosas, o con instituciones que tienen un alto compromiso social o indirectamente a través de instituciones tanto públicas (Estado) o como empresas en donde la responsabilidad social empresarial es reconocida como una forma de vida responsable y comprometida con

el entorno en donde se desarrolla y desenvuelve, lo que promueve un compromiso mayor con la sociedad y por ende una menor posibilidad de presentar un conflicto de intereses con el entorno, ejemplo de ello lo tenemos con empresas mineras, y de energía.

Se puede también la oportunidad que brinda la educación continua al propiciar la divulgación de nuevos conocimientos y de proyectos creativos que pueden realizarse en base al concurso de diversas disciplinas motivando el conocimiento transversal como un aporte más de esta modalidad educativa, se han dado exitosas experiencias a través de la gastronomía, educación ambiental entre otras.

Tenemos que indicar que la educación continua se presenta como un soporte en momento de “crisis coyunturales” porque puede darse una demanda de actualización y o especialización para insertarse o reinsertarse en el mercado laboral. En el caso de “crisis estructurales”, la educación continúa es un instrumento para la capacitación en materias puntuales necesarios para mantenerse en el puesto de trabajo y mejorar el desempeño laboral.

En conclusión podemos decir que la educación continua desde sus tres tipos de fundamentos: filosóficos, socioeconómicos y políticos es el **“sistema de los sistemas educativos”** al ser integrador, flexible, dinámico, democratizador, continuo, y sobre todo porque permite **adaptarse al conocimiento ad hoc y necesario a cada persona** para alcanzar el bienestar y poder así conseguir su **máxima felicidad** ■

.....

























# Factores clave de éxito en la educación continua

*Pau Verrié \**

***La educación continua constituye una actividad estratégica de las universidades e instituciones de formación superior. El éxito de su gestión se basa en algunos factores clave entre los que destacan la función investigadora de la universidad, la colaboración universidad-empresa, la existencia de estructuras independientes de gestión, la focalización de la actividad y la internacionalización.***

*Continuing education is a strategic activity for universities and higher education institutions. Their successful management is based on some key factors among which the research mission of the university, the university-company collaboration, the existence of separate management structures, the focus of activity and internationalization.*

**Palabras clave:**

*Educación continua – gestión – universidad – empresa – internacionalización*

**Keywords:**

*Continuing education – management – company – internationalization*

*“El objetivo de la Universidad del futuro ha de consistir en ofrecer un contrato de servicios a largo plazo para unos servicios de educación basados en la investigación que puedan ser suministrados durante toda la vida al estudiante-cliente en el lugar y en el momento especificados por el cliente-estudiante. Los servicios de educación deben contener tanto datos e información como una reflexión que contribuya a construir un conocimiento integrado para profesionales responsables miembros de una sociedad basada en la ética”*

**Dr. Roger Dillemans<sup>(1)</sup>.**

El concepto de educación continua es objeto de múltiples definiciones e interpretaciones. La cita inicial del Dr. Dillemans constituye a mí entender una buena definición, en la medida que sitúa la educación continua como parte del compromiso que establece la universidad, a lo largo de toda la vida, con los estudiantes que se incorporan a ella y se gradúan. En un mundo sometido a procesos de innovación y cambios constantes, la actualización de conocimientos y la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones se han convertido en un reto y en una exigencia a las que las universidades deben responder con rapidez. La responsabilidad de la universidad, como servicio público, tanto si se presta desde instituciones públicas como desde instituciones privadas, no termina con la graduación de los estudiantes y se extiende en los años siguientes con la obligación de ofrecer a los graduados tanto propuestas de especialización como de actualización y reciclaje de los conocimientos adquiridos.

América Latina, como Europa, se ha sumado tarde a esta dinámica, cuando las universidades

de Estados Unidos llevaban algunas decenas de años trabajando en esta dirección. El surgimiento en los años noventa del pasado siglo de redes, como la europea EUCEN (European Universities Continuing Education Network) creada en 1990 o la latinoamericana RECLA (Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa) creada en 1997, han permitido establecer un nuevo escenario de relaciones e intercambios y de benchmarking permanente, que contribuye a impulsar un desarrollo creciente de la educación continua en nuestros países.

Este artículo se basa en la experiencia del autor como fundador en 1993 y director general, desde 1993 a 2010, del IDEC, el instituto de educación continua de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y en su participación en la fundación y desarrollo de las redes de educación continua catalana (ACECU) y española (RUEPEP), así como en las actividades de las redes internacionales, EUCEN y RECLA de cuyos comités ejecutivos ha formado parte en distintos períodos, y en las redes de formación empresarial EFMD, CLADEA, FORQ y PRME en las que ha represen-

---

*\*Asesor del Rector de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España); Miembro del Steering Committee de EUCEN. Contacto: pau.verrie@gmail.com*

<sup>1</sup> Rector emérito de la Universidad de Leuven, Bélgica - “El papel de la universidad en un mundo de aprendizaje a lo largo de la vida”

## :: Factores clave de éxito en la educación continua

tado a la UPF durante estos años.

En un intento de síntesis, y sin voluntad de excluir otros factores, resumiré en cinco las que a mi entender son las principales claves de éxito de un centro de educación continua.

### I. Una universidad investigadora

Una educación de calidad se basa en una investigación de calidad. El objetivo de excelencia es clave para toda universidad y lo es también para la educación continua que ésta imparte. La calidad de un centro de educación continua está en relación directa con la calidad de la institución de educación superior que hay detrás. Los programas que se imparten deben ser el resultado de un largo y complejo trabajo anterior. Este trabajo debe basarse tanto en la investigación propia de los departamentos y centros de la universidad y de la docencia impartida en los estudios de grado, como en la existencia de estructuras de investigación aplicada a las materias y ámbitos en los que se desarrollan los programas de educación continua.

La educación continua es vista desde algunos sectores como una actividad de segundo nivel, como un subproducto de la docencia propia de la universidad. Es un grave error pensar que la exigencia de un alto nivel de calidad no es igualmente necesaria en la educación continua, cuando se imparten programas destinados a profesionales, tanto cuando se trata de programas de larga y media duración como en los programas de corta duración de habilidades directivas o de técnicas vinculadas a sectores específicos. Sólo en la medida en que estos programas son consecuencia de un riguroso trabajo previo de preparación basado en la actividad investigadora de la institución, alcanzarán los resultados deseados. De otro modo estaríamos haciendo únicamente una tarea de divulgación y no de educación. Ciertamente hay un mercado para productos de divulgación y que, sin duda, permite ofrecer los programas a precios más reducidos, pero una institución de calidad debe mantener una línea firme y coherente en su oferta sin abandonar la exigencia de excelencia en todos los niveles y en todo tipo de programas.

En épocas de crisis es fácil que algunos sectores y responsables académicos, ante el temor de no disponer de audiencia suficiente, estén tentados de querer entrar en guerras de precios para “salvar” sus programas. Hay que asumir que un programa de calidad difícilmente puede ofrecerse a precios “bajos” en relación al mercado

en el contexto del cual se realiza. Como decía un antiguo rector de Harvard, “si crees que la excelencia es cara, prueba la mediocridad”. En un sector como el de la educación continua, la crisis afecta con más fuerza a la oferta de baja calidad, aunque sea de bajo precio, que a la oferta de calidad alta, que acaba por imponerse y sobrevivir. La educación continua no es un producto de primera necesidad en relación al cual se antepone la necesidad de consumirlo a cualquier otro factor y el precio se convierte en factor determinante. **La educación continua es un producto de valor añadido para quien lo consume y si no añade realmente valor su utilidad es escasa.** En este entorno la calidad es un factor más determinante que el precio. Ciertamente que en una situación de crisis económica la decisión de realizar determinados programas a nivel individual o las decisiones sobre programas de formación por encargo de empresas e instituciones, pueden posponerse y, por tanto, afectar a la cuenta de explotación a corto plazo, pero un centro que aspira a superar las situaciones difíciles y alcanzar un nivel de excelencia debe tener confianza en que una oferta de calidad acaba imponiéndose.

**Factor clave de éxito 1: La calidad de un centro de educación continua se basa en la excelencia en investigación de la universidad o institución de educación superior en la que se inscribe.**

### II. Una fórmula de colaboración Universidad-Empresa

La educación continua forma parte de la tarea de transferencia de conocimiento de la universidad a la sociedad. Un error que algunas universidades han cometido durante bastante tiempo ha sido el de situar la educación continua como un apéndice de la formación habitual de la universidad, como una actividad complementaria que permite ofrecer unos honorarios extra al profesorado. La educación continua es, por el contrario, una línea de formación con entidad propia orientada a los profesionales, con distintos grados de experiencia, y a las empresas e instituciones que necesitan organizar la formación de sus empleados y, en consecuencia, exige dotarse de un modelo propio, tanto desde el punto de vista académico como organizativo de gestión.

Para un centro de educación continua una cuestión esencial es la orientación al cliente. Para ello hay que saber, sin confundirnos, quienes son los clientes. En algunos sectores académicos

los centros de educación continua son vistos como simples gestorías orientadas a dar servicio a los promotores y directores de los programas, como si éstos fueran los clientes a los que debe orientarse la actividad. Todo lo contrario, los clientes son los profesionales que se inscriben a los programas y las empresas e instituciones que confían en el centro la formación de sus empleados. Es por ello que los centros de educación continua deben ofrecer a sus clientes un conjunto de servicios de valor añadido que complementen y refuercen la oferta formativa. Servicios como el impulso y creación de asociaciones de antiguos alumnos, bolsa de trabajo y servicio de carreras profesionales, programas de continuidad, servicios de apoyo para los participantes que proceden de otras ciudades y países son algunos ejemplos de las líneas de trabajo que deben desarrollarse. Los profesores son los proveedores de formación, una pieza clave para garantizar la excelencia de los contenidos formativos y a los que el centro debe asegurar un marco logístico y de servicios que permita ofrecer la formación al más alto nivel de calidad. Saber distinguir bien los roles de cada uno de los agentes que participan en el proceso formativo es fundamental para poder alcanzar buenos resultados.

La actividad formativa de los centros de educación continua no puede realizarse únicamente con el profesorado propio de la universidad o institución en la que se inscribe el centro. Es imprescindible la colaboración de profesionales del mundo de la empresa y de la administración pública, la de profesores de otras universidades y, de modo significativo, la participación de profesionales y académicos de otros países, todo lo cual exige a los centros de educación continua a abrirse a la sociedad y al mundo. Y para ello, establecer líneas de colaboración con los distin-

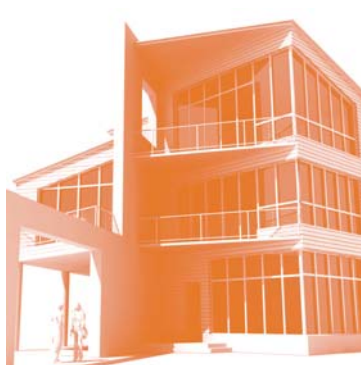
tos agentes que participan en este entorno resulta imprescindible. De ahí que encontrar las fórmulas adecuadas de organizar la colaboración entre la universidad y las empresas se convierta en una cuestión determinante para alcanzar buenos resultados.

**Factor clave de éxito 2: La universidad debe entender que necesita asociarse con los destinatarios finales del producto que ofrece para conseguir, trabajando conjuntamente, que este producto responda a las necesidades de la sociedad a la cual sirve la universidad.**

### III. Una organización con capacidad de gestión independiente

Consecuentemente con lo anterior, un centro de educación continua debe dotarse de una estructura organizativa propia que le permita, por un lado, plasmar una fórmula de colaboración universidad-empresa acorde con los objetivos propios y, por otro lado, dotarse de una fórmula organizativa y de gestión que le garantice la independencia necesaria para desarrollar adecuadamente su actividad.

Si asumimos que la educación continua es una línea de actividad con entidad propia y que su ejecución requiere dotarse de fórmulas de colaboración con agentes exteriores a la universidad, parece evidente que difícilmente podremos llevar adelante este objetivo sin dotarle de una estructura organizativa propia con responsabilidades claras en cuanto a la gestión de los programas, tanto desde el punto de vista académico como económico.



## :: Factores clave de éxito en la educación continua

Un centro de educación continua debe poder responder ante la universidad de sus resultados y ello exige que disponga de las competencias necesarias para poder adoptar todo tipo de decisiones en los distintos ámbitos. Mal podremos exigir responsabilidades a quien no disponga de capacidad para tomar decisiones. Según el carácter público o privado de la universidad, las fórmulas organizativas propias e independencia de gestión se establecerán de un modo u otro, pero resultan imprescindibles en ambos casos. En Europa numerosas universidades públicas recurren a la fórmula de creación de fundaciones privadas con participación empresarial, basadas en el principio de gobernanza y gestión conjuntas, conservando la universidad el control académico (aprobación, acreditación y evaluación de los programas, así como impartición de la docencia con participación de colaboradores externos).

Establecer una adecuada y efectiva división de funciones entre la dirección académica de los programas y la dirección ejecutiva del centro es, sin duda, una de las cuestiones determinantes para alcanzar buenos resultados. Una fórmula de joint venture en la que cada parte asume las funciones que le son propias es necesaria. El profesor Peter Lorange, del Lorange Institute of Business de Zurich, una de las personalidades más destacadas en el mundo de la formación empresarial, definía este objetivo con una frase muy simple que lo resume de modo preciso: "Faculty and Staff, one team, not separate worlds".

**Factor clave de éxito 3: Los centros de educación continua deben estructurarse con fórmulas de organización independiente con responsabilidades en los ámbitos de la programación, de la organización de la actividad y de la gestión económica.**

### IV. La internacionalización: un objetivo imprescindible

El escenario en el que actúan las universidades ha roto los límites tradicionales y es hoy el de un mundo globalizado. No hay futuro si no abrimos nuestra actividad a la internacionalización. Y ello en todos los ámbitos.

En primer lugar es necesario diseñar una programación con contenidos que asuman el nuevo escenario en que actuamos y ofrecer una programación creciente en inglés capaz de atraer a participantes de otros países.

En segundo lugar, incorporando al cuadro académico, profesores procedentes de otros países. La internacionalización del profesorado es un factor imprescindible no solo para la impartición de los programas y contribución a la excelencia de los mismos, sino también como elemento de relación e intercambio con otras instituciones y, en consecuencia, de proyección internacional de la institución

En tercer lugar, extendiendo la actividad del centro a otros países, con activas políticas de intercambio y promoviendo la presencia directa a través de la impartición de programas en el exterior a través de distintas formas de actuación y de colaboración con otras instituciones.

En cuarto lugar, participando activamente en las redes internacionales del sector, como base de relación e intercambio y de fomento de alianzas, factor cada vez más determinante en cualquier proyecto internacional.

Un centro cuya actividad se limita a su entorno más próximo carece de los requisitos necesarios para ser un centro de excelencia. La presencia de participantes internacionales es, asimismo, un factor valorado crecientemente por los potenciales participantes, que esperan encontrar en el programa en que participan, la imprescindible variedad de experiencias y modos diversos de enfocar los problemas, que contribuyan a la calidad del programa. También las empresas e instituciones que encargan programas de formación para sus empleados se hallan inmersas en procesos propios de internacionalización y esperan que la oferta que reciban del centro responda a las nuevas necesidades a las que se enfrentan incorporando un enfoque internacional claro.

**Factor clave de éxito 4: La dimensión internacional e internacionalizadora de los centros de educación continua debe reflejarse tanto en su programación, como en su profesorado, en la procedencia de los participantes y en la presencia internacional de sus actividades.**

### V. La diferenciación como elemento imprescindible para competir

Encontrar el foco de especialización propio es básico para poder ser competitivo. No es posible alcanzar niveles de excelencia en todos los ámbitos. Hay que intentar ser buenos en todo, pero centrar los esfuerzos en ser excelentes en algunos sectores. El prestigio de un centro, su capacidad para ser realmente competitivo, se

basa en la capacidad de convertirse en referente en algunos ámbitos. Ser referente quiere decir que los potenciales clientes buscarán al centro porque conocen su existencia, su calidad y su especialización y liderazgo en el sector en el que están interesados.

Para las instituciones que están en una fase inicial de puesta en marcha y penetración en el mercado, seleccionar adecuadamente las opciones de focalización puede ser determinante para poder implantarse y desarrollar el proyecto. Citando nuevamente a Peter Lorange podemos constatar que "focus will become key to survive and prosper". En un entorno fuertemente competitivo y en el que cada vez confluyen un mayor número de ofertas, la capacidad de diferenciación en relación a otras instituciones es imprescindible, incluso para sobrevivir. Para salir adelante es necesario que la oferta del centro pueda ser identificada y reconocida. Al referirnos a diferenciación podemos hacerlo tanto en lo referente a ámbitos académicos, sectores de producción o áreas territoriales hacia los cuales focalizamos la actividad del centro.

**Factor clave de éxito 5: La focalización de la programación y la actividad del centro es imprescindible para poder ser identificada y reconocida y alcanzar los niveles de competitividad y referencia que permitan asegurar su viabilidad y desarrollo.**

Estos cinco factores son a mí entender claves para el éxito de un centro de educación continua. Podríamos añadir otros o desarrollar alguno de ellos más detalladamente, pero creo que, en su conjunto, sintetizan las características esenciales para alcanzar el éxito.

No quiero terminar sin señalar dos cuestiones que considero esenciales:

La primera de ellas es la necesaria capacidad de los centros de educación continua de ofrecer a los clientes, tanto profesionales individuales como empresas e instituciones, una oferta que pueda desarrollarse en el lugar, en el momento y en la forma en que el cliente lo prefiera. La combinación de formatos presenciales y online, la posibilidad de recibir los cursos en el propio centro o en casa del cliente, en el propio país o en el que se encuentra el centro, en horario de trabajo o en horario libre, sin estar condicionado por las franjas horarias, en la lengua propia del centro o en inglés, como lengua franca de uso generalizado, todo ello configura lo que realmente debe ser una oferta de educación continua que aspire a ser competitiva.

La segunda es que un centro de educación continua debe contar con un fuerte apoyo, al más alto nivel, de la institución de la que forma parte, considerándolo un elemento clave de la estrategia general y vertebradora de la universidad o institución, contrariamente a las actitudes que consideran la educación continua como un producto marginal. Los centros de educación continua, a través de la programación que desarrollan, de las alianzas empresariales e internacionales que establecen, de los antiguos alumnos que surgen de sus programas y, en general, de los servicios y productos que ofrecen, son y lo serán de modo más determinante en los próximos años, uno de los factores decisivos de diferenciación y prestigio de las universidades e instituciones de las que forman parte. Apostar por ellos y darles el apoyo institucional que necesitan es, por tanto, una opción que revertirá positivamente en un plazo no lejano ■

.....





# El papel formador de las instituciones educativas

Ezequiel Jaimes Figueroa\* - Pedro Hernandez Santiago\*\*

***Más allá de modelos o métodos pedagógicos, el único propósito, el fin último y la razón de ser de cualquier profesional que tenga bajo su responsabilidad la transmisión del conocimiento, es garantizar el aprendizaje de sus estudiantes con visión humanista. Esa misión debe desarrollarse sobre la base de una serie de principios o condiciones sine qua non que le dan significado y sustancia al proceso formativo.***

***Beyond models and teaching methods, the only purpose, the ultimate goal and reason for any professional who is under the responsibility of the transmission of knowledge, is to ensure the learning of their students with a humanistic vision. That mission should be developed on the basis of a set of principles or essential conditions that give meaning and substance to the training process.***

**Palabras clave:**

*Educación – instituciones educativas - proceso formativo– calidad académica.*

**Keywords:**

*Education – educational institutions - academic quality - training process.*

## Introducción

Como ocurre en varios países de América Latina, México atraviesa por una fase de transición demográfica, por lo que la población en términos generales se encuentra en proceso de envejecimiento. Con ese argumento se ha reiterado la importancia de aprovechar dicha transición, en tanto que existe aún una población muy significativa que gradualmente se incorpora al mercado laboral en su etapa más productiva: los jóvenes. Sin embargo, junto con ese proceso poblacional, muchas naciones de nuestro continente se han caracterizado por las crisis económicas recurrentes, en su mayoría severas, lo que ha dificultado, entre otros factores, su acceso al mercado laboral.

En lo que corresponde a la oferta educativa, principalmente a partir de la década de 1990 las políticas educativas se concentraron en el incremento de los niveles de cobertura, dado el rezago acumulado de décadas anteriores, principalmente en los niveles medio superior y superior. En el caso mexicano por ejemplo, si bien se ha avanzado, el reto es grande porque de 10 millones de jóvenes de entre 19 y 23 años, solamen-

te el 30 por ciento se encuentra en una institución educativa de nivel superior.

Nos ubicamos entonces en un escenario complicado. La falta de opciones productivas y educativas para los jóvenes son dos rasgos que lo caracterizan. Esos problemas en estricto sentido están fuera del ámbito de acción de las instituciones educativas como tal, ya que la generación de empleos y el financiamiento para el incremento de la cobertura educativa es responsabilidad de actores gubernamentales y legislativos.

A pesar de eso, las instituciones de educación no deben ser simples espectadores alejados de todos los problemas que aquejan a su entorno. Si la educación es un instrumento poderoso con el que cuenta la sociedad para el progreso, entonces las instituciones tienen la responsabilidad de hacer valer ese precepto y rendir cuentas de su compromiso social. Por un lado, deben aspirar a consolidar y ensanchar su prestigio, asumirse como una pieza fundamental para la construcción de pueblos más justos, promotores de la democracia y formadores de hombres y mujeres libres. Por el otro, desencadenar su potencial formativo requiere que hagan bien su tarea; por su-

---

\* Director General de Relaciones Interinstitucionales de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México, ANUIES

\*\* Director de Fomento a las Redes de Colaboración de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México, ANUIES.

## :: El papel formador de las instituciones educativas

puesto que mucho ayuda el diseño de buenas políticas por parte de los encargados de la gestión educativa (recursos, normas, etc.), pero más allá de eso tienen la obligación de autoevaluarse para garantizar el aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes.

Ese ejercicio introspectivo debe ser tarea permanente de los directores, supervisores, rectores, pero fundamentalmente de los maestros, los académicos. En esta oportunidad queremos compartir algunas reflexiones sobre la tarea de éstos últimos. Reconocemos la importancia de elementos co-sustanciales y hacemos la observación que las políticas que se han diseñado para mejorar la calidad educativa se han concentrado en los indicadores desde un punto de vista práctico y cuantitativo y han olvidado o dejado en segundo término las funciones sustantivas de los centros educativos, como lo es el papel que desempeñan los académicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### La calidad del proceso formativo y el papel del académico

El papel que desempeñan los formadores de recursos humanos, particularmente el de los académicos en instituciones educativas de todos los niveles, es una tarea muy importante para el desarrollo de las comunidades y sectores de un país. Se espera que a partir de su labor, los estudiantes a lo largo de su proceso formativo vayan adquiriendo una serie de herramientas cognitivas en diversas áreas, pero también elementos que lo formen como ciudadano, por tanto requieren de la enseñanza de principios y valores que le permitan insertarse plenamente en el desarrollo social y productivo de su entorno.

Ese rol es en esencia la misión de las instituciones educativas, el fin último. Sin embargo, el asunto se vuelve complejo por el hecho de que el profesor, el investigador, el académico, forma parte de un sistema y una estructura sin la cual no podría realizar sus funciones. Es así que requiere de orientaciones plasmadas en programas y políticas gubernamentales; de lineamientos y contenidos curriculares; de dirección y gestión; y de apoyos administrativos, financieros y materiales, entre muchos otros.

La batería normativa y administrativa generalmente está orientada a mejorar la calidad: siempre es una aspiración tener *escuelas de calidad* y una *educación de calidad*. Se supone que con ello se aseguraría, o se estaría más cerca al menos, de lograr “el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, socia-

les, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo” (Mortimore, 1998).

La noción de calidad es en consecuencia resultados de múltiples factores y su definición no necesariamente resulta sencilla. Por ejemplo existen definiciones de índole general que apuntan a señalar que la calidad educativa debe ser entendida como “la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales” (ANUIES, 2006). Otras puntualizan sus características, como la propuesta por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México (2008), quien considera que una educación es de calidad si:

- Es relevante y pertinente porque manifiesta congruencia entre el currículo con necesidades sociales y de los estudiantes;
- Es eficaz, en tanto que los objetivos y los resultados son correspondientes y asimismo relevantes;
- Tiene impacto porque promueve conductas con valor social y productivo;
- Es eficiente por un uso óptimo de recursos, y sí
- Promueve la equidad y fomenta la disminución de las desigualdades sociales.

Tenemos, en resumen, una serie de atributos deseables que en conjunto definen la calidad. Naciones, organismos e instituciones permanentemente trabajan para acercarse lo más posible a ese estado y dependiendo de sus necesidades, características y la heterogeneidad de su sistema educativo, diseñan políticas e instrumentan programas que pueden apuntar a todos o uno de los aspectos señalados, ya sea para fortalecerlos o en su caso replantear los fundamentos y mecanismos vigentes para posteriormente proponer nuevas alternativas de desarrollo.

Sin ser exclusivo o excluyente, podemos decir que el papel del académico se encuentra justo en la promoción de conductas con valor social y, mediante la enseñanza de temas o disciplinas específicas, promueve conductas productivas útiles para el desarrollo socioeconómico. Esta doble dimensión, la social y productiva, es parte constitutiva del quehacer de los profesores (e investigadores en el caso de las instituciones de educación superior), pero para desarrollarla requieren de atributos igualmente deseables para contribuir realmente en la calidad de la educación.

Y precisamente porque el académico resulta sus-



tancial en el proceso formativo de los estudiantes y en el logro de una educación de calidad, es que debiera ser objeto de mayor atención. Queremos decir que cuando se habla de calidad educativa, educación de calidad, escuelas de calidad, procesos académicos de calidad, etc., en la mayoría de las ocasiones se hace alusión al conjunto de dimensiones referidas y también a los insumos que se requieren para alcanzarla: la batería normativa, administrativa y material.

Desde nuestra perspectiva eso es correcto. Sin embargo en el afán de analizar y mejorar la calidad con una visión holística, muchas veces se ha desfigurado el papel y el peso que tienen los maestros en la transmisión de conocimientos en primer término, así como la influencia que tienen en el desarrollo humano de los estudiantes, en segundo lugar. En otras palabras, los esfuerzos para mejorar la calidad en la mayoría de las ocasiones enfatizan en la generación y diseño de un amplio repertorio de instrumentos que va desde reformas jurídicas hasta programas específicos de evaluación del desempeño de los distintos actores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como para la coordinación y financiamiento de los sistemas educativos.

A nivel institucional, la preocupación puede radicar en el diseño, participativo o no, de currículos en diferentes áreas de conocimiento, así como en el estudio de trayectorias escolares y sobre todo, en el diseño de paliativos para mejorar indicadores que apuntarían a procesos sin calidad, etc.

En este orden, vale la pena repensar los procesos que llevan a cabo gobiernos, organismos e instituciones para mejorar la calidad educativa.

Si bien todos los aspectos referidos son necesarios, es muy importante posicionar nuevamente al maestro en el centro de los procesos de enseñanza aprendizaje, debemos dotarlos de mayor prestigio y de mayor reconocimiento social, proyectarlos como maestros en el amplio sentido de la palabra: se aprende de él por lo que sabe de la disciplina o de la materia, pero también por lo que proyecta como ser humano y por los referentes de vida que la experiencia (como persona y como ciudadano) le proporciona. La historia de América Latina arroja referentes muy importantes, sin embargo el presente también los tiene.

Desafortunadamente, las dinámicas socioeconómicas no necesariamente favorables de nuestros países han devaluado, por decirlo de alguna forma, esta profesión. A pesar de eso, conviene advertir del riesgo que se corre si se permite que la profesión académica sea vista como una opción más para el desempeño productivo o profesional de sectores de la población que buscan emplearse u obtener recursos, como ha ocurrido en varias de nuestras instituciones. Por el contrario, debemos procurar que nuestras plantas académicas tengan la vocación, el compromiso y la actitud para formar personas y profesionales técnicamente competentes y humanamente de calidad.

### **Condiciones sine qua non para el ejercicio de la academia**

*La educación debe concebirse como una forma de ensanchar las oportunidades vitales de los individuos y una vía que dispone la sociedad para reflexionar sobre sí misma en un entorno cada vez más complejo y dinámico.*  
(ANUIES, 2006).



## :: El papel formador de las instituciones educativas

Más allá de modelos o métodos pedagógicos, el único propósito, el fin último y la razón de ser de cualquier profesional que tenga bajo su responsabilidad la transmisión del conocimiento, es garantizar el aprendizaje de sus estudiantes con una visión humanista. Esa misión, por decirlo de alguna forma, debe desarrollarse sobre la base de una serie de principios o condiciones *sine qua non* que le dan significado y sustancia al proceso formativo.

Esos principios y/o condiciones debieran ser inherentes, constitutivos del proceso formativo. Precisamente por eso, el papel del maestro, profesor o académico no debe ser trivial: no es una profesión que requiere sólo de habilidades o de conocimientos específicos; si bien son condiciones básicas, es sumamente importante ir más allá y concientizarse de su papel en el desarrollo humano y profesional de niños, jóvenes y adultos porque al final de cuentas está abonando a la generación de capital humano, cultural y social de las naciones. Visto así, el maestro, en un amplio y estricto sentido, es una persona que cultiva, y sin embargo no puede cultivar quien no es capaz de reconocer la dimensión de su papel ni reconocerse en cada uno de los estudiantes de acuerdo con su etapa de desarrollo.

Al igual que las personas que están bajo su tutela, el maestro tuvo que haber recorrido una serie de fases con propósitos específicos hasta alcanzar finalmente los conocimientos y las habilidades que lo acreditan y/o certifican para enseñar. Con mucha seguridad pudo constatar que varios de sus formadores simulaban su ejercicio y permitían la simulación del aprendizaje. Es muy probable que haya deseado que más que una calificación aprobatoria, sus trabajos fueran revisados con una lógica constructiva: notas al margen con observaciones, opiniones, recomendaciones, sugerencias que lo estimularan a mejorar o simplemente a afianzar su autoestima, y sobre eso explorar nuevas posibilidades (en los términos de Ángeles Mastretta, *empujar su horizonte*).

La enseñanza que fomente del debate, la reflexión colectiva, la argumentación es imprescindible.

Importa y mucho el uso del lenguaje cualesquiera que sean sus manifestaciones: enseñar el respeto que se le debe tener a la palabra. Por eso, así como el maestro está obligado a justificar sus notas y sus consideraciones, es indiscutible la generación de dinámicas en las cuales la característica principal sea la argumentación, la participación activa de los estudiantes para resolver un problema algebraico y/o compartir y escuchar una lectura, la exposición abierta de puntos de vista, la reflexión sobre los problemas de sus comunidades, en fin. La autoridad debe servir para encauzar esos procesos, nunca para reprimirlos.

Por lo anterior, y siguiendo con la argumentación, es labor de un académico potenciar las capacidades de sus estudiantes, ser sensible a su desarrollo (*feeling*). Una nota reprobatoria requiere indudablemente de mayor atención, de hecho muchas instituciones han diseñado una serie de programas o paliativos para apoyar a estudiantes con bajo rendimiento, por ejemplo programas de tutorías, cursos de regularización y programas de atención psicológica, entre muchos otros. Sin embargo, tan importante es eso como lo contrario, es vital detectar el talento y/o desencadenar el potencial de los alumnos, estimular y canalizar permanentemente sus inquietudes, sus aptitudes y su creatividad.

La formación integral de los estudiantes requiere que se cultive en ellos el amor por las artes y las humanidades. Es inconcebible una educación meramente técnica y/o disciplinaria, de ser este el tenor de la enseñanza podemos obtener una educación de calidad pero pobre y fría<sup>1</sup>. Nunca sobran, de hecho es mejor la abundancia, las referencias literarias, musicales, pictóricas, etc.; la ausencia de éstas en el proceso formativo quizá explique la gran convocatoria que registran los centros educativos, principalmente de nivel superior, cuando grandes escritores o artistas asisten a esos recintos repletos de estudiantes ávidos.

En las instituciones educativas es normal la existencia de una brecha generacional más o menos amplia, pero quizá sea en los niveles medio superior y superior donde la relación alumno-

---

<sup>1</sup> En un artículo publicado por diario el Milenio de México en su complemento Campus (dedicado a la reflexión de la educación superior), Pedro Flores Crespo hace una reseña del libro escrito por Martha Nussbaum, "Not for Profit, why democracy needs the humanities" y entre otras cosas destaca que "hablar de la educación humanística en la universidades es pertinente pues es en estas instituciones donde han ocurrido los cambios más perniciosos contra este tipo de educación. Por la ansiedad de lograr un vigoroso crecimiento económico y ganancias materiales, el currículum, la pedagogía y el financiamiento en las instituciones de educación superior se han modificado diametral y negativamente".

profesor sea más complicada como resultado natural del ciclo vital de vida y el desarrollo de una visión más crítica por parte de los estudiantes. Con todo y eso, la formación implica un proceso de acercamiento, de convencimiento, de capacidad para hacer valer la autoridad que el conocimiento, la experiencia y ejemplo proveen.

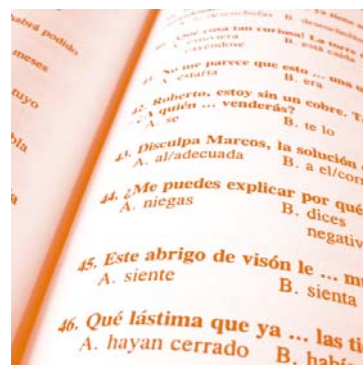
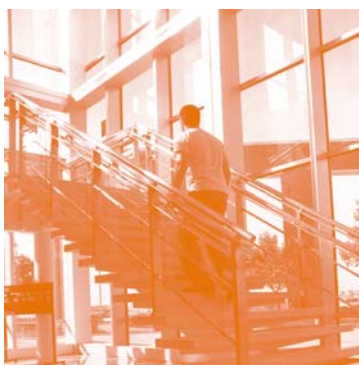
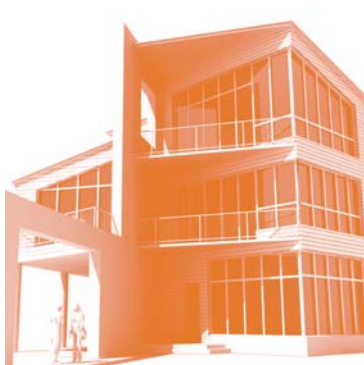
Así, una crítica recurrente de nuestros sistemas educativos es el alejamiento que existe entre ambos actores, no es extraño que el acceso a los académicos resulte en la mayoría de las ocasiones complicado. En el ámbito de la educación superior, por ejemplo, esa relación se dificulta en función del papel que desempeña preponderantemente el académico. Generalmente ocurre que en nuestros sistemas educativos un académico cuyo título y trayectoria lo faculta como investigador, difícilmente ejerce la docencia, se convierte en un actor auto-referencial y en todo caso institucional, sin que eso signifique demeritar su aportación a la ciencia, pero en el proceso formativo lo deseable es que también contribuya. Nuestros sistemas educativos requieren de científicos que comprendan a cabalidad el desarrollo del aprendizaje y en eso poco contribuye la soberbia.

Por otro lado, el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales, como se ha señalado, es ineludible a las tareas del profesor. Enseñar y compartir con los estudiantes la existencia de un marco de conducta, normas, principios y valores propios de sociedades donde la libertad es la máxima prerrogativa, requiere de autoridad y calidad moral. Esto es muy importante en sociedades como la nuestra, las cuales se caracterizan por tener una matrícula muy heterogénea y étnicamente diversa. En estos contextos es una obligación fomentar el res-

peto, la tolerancia, la igualdad, el humanismo: se gana mucho socialmente si de nuestras aulas y facultades salen personas con una templanza inquebrantable, emocionalmente equilibrados y con una actitud propositiva.

Con seguridad estamos obviando otros elementos sustantivos, sin embargo el fondo de nuestra disertación es un llamado para que nuestros sistemas educativos enfoquen sus baterías normativas y administrativas hacia otro punto. Desde nuestra perspectiva, insistimos, la gestión educativa se ha concentrado en la evaluación macro, por decirlo de alguna forma. En términos generales, la mayor parte de los gobiernos e instituciones han mejorado notablemente sus indicadores y sus procesos de evaluación, no obstante que el logro del título *acreditado como un programa educativo de calidad* no necesariamente se corresponde, ni es directamente proporcional, con el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes; por el contrario, aún persiste una serie de problemas que indican el sentido inverso: abandono escolar, bajo rendimiento académico, insuficiencias en lenguajes matemáticos y de español, desconocimiento de otro idioma al menos, por señalar algunas falencias.

Esa evaluación *macro*, sin desconocer algunos logros importantes, no ha logrado contrarrestar una serie de conductas indeseables que aparentemente son sencillas de erradicar, sin embargo existen y son preocupantes. Por ejemplo, de acuerdo con datos recientes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2010), varios países de nuestra región cuentan con plantas académicas que estadísticamente señalan esas conductas indeseables. En específico, en el documento *Perspectivas OCDE: México. Políticas clave para un desarrollo sostenible*, ese



## :: El papel formador de las instituciones educativas

organismo destaca la relación perversa entre la falta de preparación pedagógica, la impuntualidad y el ausentismo de los académicos y la calidad de los sistemas educativos.

Aspiramos a contar con recintos educativos que ante todo pongan de manifiesto su compromiso social, que permanentemente reflexionen sobre el proceso enseñanza aprendizaje y con sus recursos, abundantes o escasos, hagan todo lo posible para que sus estudiantes se comprometan también con el conocimiento, con el deber que tienen de comprender y profundizar sobre temas disciplinarios y problemas sociales, que procuren el respeto de los derechos, la solidaridad y, asimismo, vayan configurando su sentido crítico. Pensando en eso hemos enfatizado en ciertos elementos inherentes y constitutivos del académico en el proceso de enseñanza. Esta debería ser la apuesta, lograr una educación con un sentido más humano, más cualitativo.

### Conclusión

En conclusión, la necesidad de mejorar la calidad educativa requiere del estudio y propuestas en diferentes dimensiones. Sin embargo, en tanto esas propuestas no se desarrollen teniendo como núcleo las funciones sustantivas de las instituciones de educación tendremos resultados importantes pero poco relevantes. Un actor fundamental de ese núcleo lo es el académico, como lo es el estudiante y tema de otro trabajo. Si las instituciones educativas son vistas como una opción más de actividad remunerada, como otras tantas, es prácticamente imposible que sus plantas académicas sean promotoras de una formación útil, social y productiva.

Finalmente, así como las instituciones deben fomentar la existencia de verdaderos maestros, éstos tienen la obligación de reconocerse y ser conscientes de su papel en la formación de personas competentes profesionalmente y necesarias humanamente. Como lo señalamos, ser maestro en toda su amplitud exige de ciertos atributos sin los cuales la educación sería parcial ■

---

### Referencias:

- ANUIES 2006. *Consolidación y avance de la educación superior en México. Temas cruciales de la agenda*. México. ANUIES
- ANUIES 2006. *Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas*. México. ANUIES
- Biggs, John 2010. *Calidad del aprendizaje universitario*. México. ANUIES
- Flores-Crespo, Pedro 2010. *Por qué las democracias necesitan a las humanidades*. Suplemento Universitario, Campus Milenio. Edición 376
- INEE 2008. *Indicadores del Sistema Educativo Nacional*. México INNE
- Mortimore, P. 1998. *Características clave de las escuelas efectivas*. México SEP
- Rhodes, Frank 2009. *La creación del futuro. La creación de la universidad norteamericana*. UNESCO-ONU
- Suarez, María Herlinda 2010. *Y los adultos ¿qué?* Suplemento Universitario, Campus Milenio. Edición 376



# La Universidad Corporativa

Marco Lorenzatti\*

*La Universidad Corporativa es un concepto que nació en Estados Unidos y que se ha dispersado por todo el mundo. Es una modalidad de trabajo que algunas empresas emplean para realizar una gestión del conocimiento, individual y colectivo, que esté directamente alineada con los objetivos y estrategias corporativas.*

*The Corporate University is a concept born in the United States and has spread throughout the world. It is a form of work that some companies use for knowledge management, individual and collective, that is directly aligned with corporate goals and strategies.*

**Palabras clave:**

Universidad - Universidad Corporativa - Gestión del conocimiento - Aprendizaje organizacional.

**Keywords:**

University - Corporate University - Knowledge management - Organizational learning.

El concepto de “Universidad Corporativa” es una tendencia en franco crecimiento. Los primeros esbozos de esta vertiente se remontan a los comienzos del siglo XX cuando empresas como General Motors y General Electric desarrollaron programas de entrenamiento interno para brindar a sus trabajadores las habilidades necesarias para ejecutar su rutina de trabajo. Sin embargo es a fines de los años 1980’s y comienzos de los 1990’s (sobre todo en Estados Unidos), cuando la gestión del conocimiento comienza a tomar relevancia, las compañías se dan cuenta que deben desarrollar, educar y re-educar a sus colaboradores de manera permanente (lifelong learning) y que hay un gran desarrollo de industrias completas basadas en el “conocimiento”.

De esta manera las universidades corporativas comienzan a concebirse como un proceso a través del cual las organizaciones integran la enseñanza/aprendizaje estratégica, continua y orientada a resultados a través de toda la fuerza laboral.

La creación de una **Universidad Corporativa** es una estrategia que permite a las organizaciones garantizar la educación continua correcta y oportuna, y que esa formación sea coherente con los objetivos corporativos.

De esta manera se optimizan los recursos, invirtiéndose en un aprendizaje que realmente impacta en la actividad de la organización y aumenta la competitividad. El aprendizaje comienza a formar parte esencial de la organización, pues apunta hacia aquellos **conocimientos, habilidades y actitudes** fundamentales que permitirán que todo el personal contribuya al logro de los planes estratégicos institucionales.

En este sentido, la **Universidad Corporativa** conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa, y alinea todos los procesos de aprendizaje y desarrollo en la ruta del alcance de un mejor desempeño.

Crear una Universidad Corporativa no debería ser visto como un objetivo de una organización, sino como una estrategia más para ayudar a la organización a cumplir su misión.

\* Licenciado en Administración, Universidad Blas Pascal. Magister en Dirección de Empresas, Universidad Católica de Córdoba. Doctorando en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Secretario de Educación Continua, Universidad Blas Pascal. Contacto: malorenzatti@ubp.edu.ar

## :: La Universidad Corporativa

### Algunas definiciones

*“Una organización central que sirve a múltiple grupos para ayudar a la organización a desarrollar las capacidades de los empleados requeridas para el éxito”.*

Jim Moore  
Sun University.

*“La universidad corporativa es la organización responsable de gestionar el procesos de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar el valor total para los shareholders de la empresa”.*

Tom McCarty  
Motorola University.

*“Una universidad corporativa es una entidad educacional, es una herramienta estratégica diseñada para asistir a su organización (madre) en el logro de su misión, realizando actividades que promuevan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y el saber”.*

Mark Allen  
Director de Educación Ejecutiva en Peeperrine University

### Qué es una Universidad Corporativa?

La Universidad Corporativa es un PROCESO.

Un proceso que nace a partir de responder la siguiente pregunta:

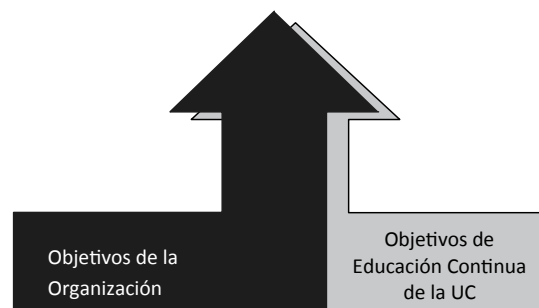
*¿Qué necesitan saber los trabajadores para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos?*

Hay varios aspectos clave que se deben resaltar al definir lo que es una Universidad Corporativa:

1. El primero, como se dijo, es un proceso. Un proceso de aprendizaje concebido como estrategia del negocio (o de la actividad).
2. Está orientada a resultados. ¿Cómo lograr de mejor manera los objetivos del negocio o actividad? ¿Qué cambios debemos poner en marcha? ¿Cómo evidenciamos su impacto?
3. Es permanente. Es un proceso continuo. No es un curso o un taller, no se refiere a solamente una parte de lo que el empleado necesita, sino que abarca todas las oportunidades de aprendizaje y desarrollo necesarias. Si soy nuevo en la empresa ¿Qué oportunidades tengo de aprendizaje y desarrollo?, e igualmente, si no soy nuevo ¿Qué oportunidades tengo de aprendizaje y desarrollo?. La Universidad Corporativa está di-

rigida a todo grupo de la empresa, a toda su cadena productiva y considera tanto las habilidades “blandas” (soft) como las “duras” (hard) propias de cada posición.

En resumen una Universidad Corporativa es el proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados de la actividad, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral.



También es pertinente aclarar lo que “NO” es una Universidad Corporativa, ya que no se trata de Universidades en el estricto sentido que le damos habitualmente:

- No es una Universidad como las que se conocen habitualmente, que son las instituciones públicas (de gestión pública o privada) que imparten educación superior.
- No requieren autorización por parte de los Ministerios de Educación o entidades regulatorias del sistema educativo.
- No es una institución educativa formalmente constituida.
- No imparte títulos reconocidos oficialmente. Si lo hacen, siempre en convenio con Universidades tradicionales.

Aquí también es preciso aclarar que algunas organizaciones utilizan el término “Universidad Corporativa” de una manera incorrecta, solo para nombrar el departamento o área de capacitación, que a su vez depende de la gerencia de Recursos Humanos. Se justifica hablar de UC cuando hay un real compromiso hacia la formación continua, la estrategia de la organización y los resultados. Es un concepto que va más allá de las funciones operativas de Recursos Humanos, se instala, como tema estratégico en la agenda del CEO, del número uno de la organización.

### ¿Cuán grande debe ser una organización para tener una Universidad Corporativa?

El tamaño de la organización claramente no es el principal determinante. Hay empresas con 50 empleados que han generado su Universidad Corporativa. Lo importante es que exista convencimiento de la máxima dirección, y un acuerdo y colaboración entre todas las unidades del negocio para alinear el entrenamiento. A su vez, el concepto de UC aplica mejor en organizaciones que tienen una gran dependencia de sus empleados y en los conocimientos y habilidades de ellos.

La Universidad Corporativa hace posible que el conocimiento tácito se vuelva explícito, el saber se vuelva organizacional, las mejores prácticas se determinan y se comparten, es indiscutiblemente una herramienta que permite que la organización se convierta en una organización que aprende.

Algunos casos resonantes de UC a nivel global son:

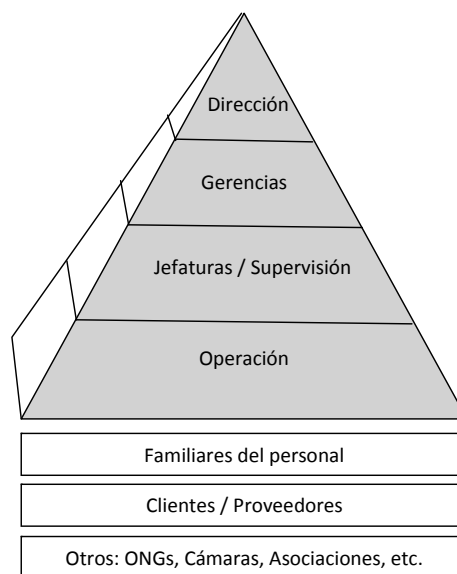


### ¿Quiénes son los destinatarios de la oferta de educación continua de la UC?

• Principalmente personal de la empresa, desde la alta dirección, gerencias, mandos intermedios hasta llegar a las posiciones más operativas.

• Organizaciones o individuos de la cadena de valor de la organización: proveedores, contratistas, distribuidores, representantes, franquiciados e incluso clientes.

• También es posible alinear acciones de la UC con la política de Responsabilidad Social Empresarial que tenga la compañía y ofrecer capacitación a familiares de los empleados, a asociaciones civiles y otras ONG's vinculadas a la empresa, etc.



### ¿Qué pasos deben seguirse para implementar y sostener exitosamente una universidad corporativa?

En estos 10 pasos quedan sintetizados los aspectos más importantes:

1. Formación de un órgano de gobierno que establezca y defienda los compromisos institucionales de la empresa u organización hacia el proyecto.

2. El plan de acciones de la Universidad Corporativa se formula en base a los objetivos de la organización. La UC alineada y al servicio de los objetivos de la empresa.

## :: La Universidad Corporativa

3. La organización debe contar con un diagnóstico claro sobre la situación actual de las competencias de todas las personas de la empresa, identificando las competencias ideales requeridas para cada puesto de trabajo y en qué medida se observan diferencias con respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes observados en cada individuo.

4. Determinación de las audiencias que serán usuarias de los servicios de la UC. En este punto considerando también la posibilidad de llegar a clientes, proveedores y familiares del personal.

5. Confección de un presupuesto con horizonte en el corto, mediano y largo plazo.

6. Elaboración de los procesos (y procedimientos) para diseñar, validar y autorizar la creación de los servicios (cursos, talleres, seminarios, programas e-learning, etc.) a implementar en la población objetivo.

7. La organización debe seleccionar en qué universidad tradicional apoyarse para los procesos que no son propios de su actividad normal. También se pueden incorporar como aliados estratégicos otros consultores o proveedores de formación.

8. Determinación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos con los que contará la UC.

9. Adicionalmente, debe desarrollarse un sistema de medición que permita a la organización monitorear de forma continua la calidad de los programas y los avances en la consecución de los objetivos estratégicos.

10. Finalmente el órgano de gobierno comunicará de manera constante y contundente la visión de la UC. Es deseable un alto compromiso hacia el proyecto en todos los estratos de la organización. Todos los interesados deben ser conscientes de la misión, objetivos y “productos” de la UC.

La Universidad Blas Pascal, ha colaborado recientemente en el diseño, creación e inicio de actividades de la Universidad Corporativa del Banco de Formosa de Argentina. A continuación, a modo de ejemplo, se presenta la misión y los objetivos de dicha UC:

### **Misión**

“La Universidad Corporativa de Banco Formosa tiene el propósito de favorecer el *aprendizaje permanente* y el auténtico *desarrollo personal y profesional* de los *colaboradores* de la entidad y *otros públicos* de la comunidad formoseña. Para ello *diseña e implementa* planes de formación continua a la medida de la diversidad de necesidades que se presentan en un entorno dinámico, poniendo énfasis en el desarrollo de *conocimientos, habilidades y actitudes de cada individuo* y con un claro enfoque hacia la consecución de los *objetivos estratégicos* del Banco Formosa.”

### **Objetivos Generales y Permanentes de la UC de Banco Formosa**

- Tener una actitud proactiva identificando de manera permanente necesidades y oportunidades de educación continua.
- Trabajar de manera organizada y con planificaciones claras (de corto, mediano y largo plazo), a través de una labor de coordinación con la dirección y las gerencias del banco.
- Implementar y sostener un sistema de mejora continua que permita identificar los mejores procesos para lograr programas de formación exitosos.
- Mantener un espíritu innovador en el diseño e implementación de los programas de formación, para lograr efectividad en la transferencia de los aprendizajes a las diferentes actividades del banco.
- Procurar, en la medida de lo posible, medir los resultados de las acciones de capacitación.
- Realizar comunicaciones pertinentes y claras sobre el desarrollo de las actividades de la UC y sobre la consecución de sus objetivos.



































