

## **GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE PERSONAS MAYORES. IMPLICACIONES PARA EL ALUMNADO.**

**Dr. Alfredo JIMÉNEZ EGUIZÁBAL**

Catedrático de Política Educativa

**Dra. Carmen PALMERO CÁMARA**

Profesora Titular

**Dra. M. Isabel LUIS RICO**

Profesora Asociada

[cpalmero@ubu.es](mailto:cpalmero@ubu.es)

Universidad de Burgos

*Fecha de recepción: 20 de febrero de 2013*

*Fecha de admisión: 15 de marzo de 2013*

### **RESUMEN**

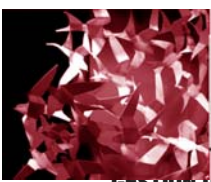
En la presente comunicación mostramos la importancia de los alumnos mayores, como agentes y actores protagonistas de la acción educativa, en la implantación de sistemas de garantía de calidad a través de la utilización del método de análisis estratégico DAFO y la técnica de grupos de consenso. La tesis de centralidad de los actores permite determinar las acciones de mejora que fortalezcan la formación universitaria de personas mayores que se desarrolla en la Universidad de Burgos, en concreto en el Programa Interuniversitario de la Experiencia.

**Palabras claves:** Educación superior; Gestión de la Calidad; Educación a lo largo de la vida; actores.

### **SUMMARY:**

In this paper we show the relevance of elder students, both as agents and main characters of the educational action, in the implementation of quality assurance systems by using the SWOT strategic analysis method and the consensus group technique. Our thesis on the centrality of actors allows us to determine improvement actions to strengthen the university education of older people that takes place at the University of Burgos in the "Programa Interuniversitario de la Experiencia".

**Key Words:** Higher education, Quality Management; Life Long Learning; actors

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE PERSONAS MAYORES.  
IMPLICACIONES PARA EL ALUMNADO.****CONTEXTUALIZACIÓN**

Desde sus inicios, los Programas Universitarios para Personas Mayores –PUMs- centran sus objetivos en el desarrollo individual y social de las personas mayores que forman parte de ellos, dando cumplimiento a las orientaciones en las que se concretan las acciones de promoción del envejecimiento activo, así como a las de la conceptualización del aprendizaje a lo largo de la vida, aunando objetivos sociales y educativos en un solo contexto, en un solo tiempo.

Actualmente las universidades, como máximo exponente de la formación, la innovación y la transmisión del conocimiento, concentran sus políticas institucionales nacionales e internacionales en la importancia de la formación permanente en la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior y en la cimentación de nuevas formas de organización social que asegure un futuro justo y sostenible para todas las generaciones, poniéndose de manifiesto desde las primeras Declaraciones sobre educación (Bolonia, 1999; Lisboa, 2000; Praga, 2001; Berlín, 2003; Bergen, 2005; Londres, 2007; Lovaina, 2009) hasta la Estrategia Universidad 2015, donde se plantea la responsabilidad académica colectiva, para que, manteniendo sus principios básicos de: autonomía universitaria, libertad académica, rendición de cuentas a la sociedad y espíritu crítico, se promuevan cambios de eficiencia y eficacia social y se incremente la contribución socioeconómica de la universidad.

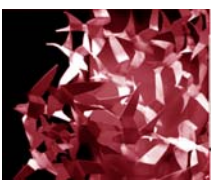
De esta manera descubrimos cómo la formación a lo largo de toda la vida cobra pleno sentido académico y asume el liderazgo en la triple misión universitaria: generación de conocimiento, formación de profesionales y responsabilidad social. Sólo así se pueden comprender los PUMs, como formación académica no profesionalizante para una participación plena y de garantía en la sociedad del conocimiento.

En la Estrategia Universitaria 2015 se describen tres niveles de actuación dentro de la Formación Permanente: un sistema interno de gestión de la calidad válido para toda la universidad, un sistema propio para la Formación Permanente y un sistema específico de gestión de la calidad para cada programa de forma individualizada.

Partiendo de esta caracterización debemos considerar la evaluación de los programas universitarios de personas mayores de igual forma que los programas universitarios reglados, ya que ambos se realizan dentro de la institución universitaria, pudiéndose establecer relación entre los sistemas de garantía de la calidad ya desarrollados. No obstante se deberá hacer una adaptación de los parámetros y herramientas de evaluación ya que difiere tanto la finalidad de la formación como los objetivos propuestos. En los estudios oficiales es la capacitación profesional la que dirige todas las actuaciones, sin embargo en el caso de los PUMs es la mejora cultural y social en pro de la ciudadanía activa. (ANECA, 2007; Rubio, 2011)

En este sentido la Agencia para la Evaluación y Acreditación Universitaria (ANECA) ha colaborado en el desarrollo de un programa que facilite el proceso de implantación de un sistema de garantía interna de la calidad (SGIC) en las universidades denominado AUDIT, constituido en referente en este ámbito para todos los centros universitarios españoles.

Hemos de tener presente que antes de iniciar el proceso de implantación de los SGIC es necesario desarrollar las etapas preliminares que nos ayudan a la definición y documentación de los mismos, siendo estas: compromiso de los gestores del programa de impulso de la cultura de calidad, reconociendo su importancia para la institución; planificación de los procesos y de los agentes implicados; y diagnóstico, con el objeto de obtener una visión general de su situación actual que sirva de punto de partida para el diseño del sistema de garantía interna de calidad. (Brief, 2002; IMSERSO, 2000)



PSICOLOGÍA POSITIVA: DESARROLLO Y EDUCACIÓN

Dentro de las fases propuestas, nuestro estudio se centra en el diagnóstico de los Programas de Formación para Mayores que se desarrollan en la Universidad de Burgos, en concreto en el Programa Interuniversitario de la Experiencia (PIE)<sup>1</sup>, a través de los grupos de interés, también denominados actores, por su decisiva interdependencia con las exigencias de calidad.

Las normativas europeas en gestión de la calidad de los servicios educativos realizan una clara distinción entre los actores implicados en los procesos. Así, se distingue entre Agentes Internos, aquellas personas que tienen responsabilidad directa con el servicio ofrecido, en nuestro caso la formación universitaria de personas mayores en la Universidad de Burgos, y Agentes Externos, los beneficiarios del servicio, tanto de forma directa como usuario, como indirecta, colectivo o ámbito social al que va dirigida la acción educativa.

A continuación mostramos de forma gráfica los grupos de interés implicados en el PIE, así como su distinción entre Agentes Internos y Externos:



Gráfico 1: Grupos de interés del PIE

Como podemos observar en el gráfico los alumnos del PIE se enmarcan dentro de los Agentes Externos ya que son los usuarios y destinatarios del programa educativo ofrecido. Tradicionalmente y conforme a los principios evaluadores aplicados en los programas educativos, la opinión de los usuarios es utilizada para determinar la satisfacción y calidad percibida del servicio ofrecido y son los gestores quien establecen las áreas de mejora y estrategias para mejorar la calidad.

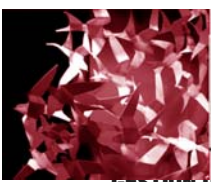
Considerando que el alumno se erige en protagonista de la acción educativa, en el PIE se han incorporado en los procesos de diagnóstico conducentes al establecimiento de las áreas de mejora como acción previa a la implantación del sistema interno de garantía de la calidad.

## HIPÓTESIS

Los alumnos universitarios mayores tienen un papel determinante en la detección de carencias y oportunidades explícitas o latentes del Programa Interuniversitario de la Experiencia de la Universidad de Burgos, que permite realizar por parte de los gestores una adecuada planificación de estrategias y acciones mejora.

## METODOLOGÍA

Dentro del análisis estratégico de las organizaciones el método DAFO es uno de los más utilizados por su versatilidad y capacidad de organización de cada uno de los aspectos internos y exter-



**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE PERSONAS MADURAS.  
IMPLICACIONES PARA EL ALUMNADO.**

nos de la organización para establecer cuáles son las estrategias que se han de abordar a la hora de detectar las áreas de mejora y planificar los planes de acción más adecuados que permitan conseguir los objetivos. (Moral, 2010; Santos, 2001)

Los aspectos que hemos establecido como base de valoración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, son los nueve criterios que la EFQM instituye como base del análisis de las organizaciones: Política y estrategia, Personas, Alianzas y recursos, Liderazgo, Procesos; resultados en los alumnos; Resultados en los Profesores; Resultados en la sociedad; Resultados globales.

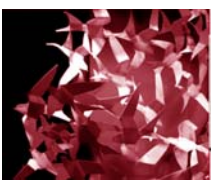
La técnica utilizada para generar las matrices DAFO y las estrategias –gráfico 2-se ha centrado en los grupos de consenso considerado como grupo integrado por personas relacionadas con el tema a investigar con el objetivo de deliberar y llegar a conclusiones. Los miembros presentan su visión del problema, la discuten en grupo para conseguir una decisión que supone la aceptación de la decisión por todos. Esta técnica procura el aprovechamiento máximo de las capacidades de los miembros, siguiendo un mismo procedimiento que reduce el tiempo, logra la implicación y motivación y responsabiliza a sus miembros, ya que pretende consensuar las decisiones aunque no sea por unanimidad. (Blanco, 2005; Gil Rodríguez, 1996; González, 1999; Marcano- León, 2005; Sánchez, 2002)

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
ANÁLISIS INTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS MAXI-MAXI	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS MAXI-MINI
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS MINI-MAXI	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA MINI-MINI

Gráfico 2: Estrategias generadas de la matriz DAFO

Para que un grupo en la toma de decisiones por consenso sea efectivo debe trabajar en un clima en el que sea capaz de confiar en sus propios recursos y capacidades, informar del modo más completo, claro y objetivo posible, discutir abiertamente las soluciones, aceptar las diferencias de opinión y evitar intereses particulares, es por todo ello que hemos decidido no grabar las sesiones de trabajo, dotando de más libertad a la hora de expresar sus opiniones, quedando reflejado el informe consensuado de cada sesión, en las tablas que se muestran dentro de este punto.

La selección de los componentes se ha realizado respetando las características que ha de tener un grupo de trabajo apuntado por Grande Esteban (1996): no muy numeroso, con conocimientos y experiencia sobre el tema y sin conflictos intragrupal. El grupo de consenso creado es formal, en tanto está diseñado para cumplir un objetivo con reglas de funcionamiento y temporal, ya que su duración está limitada al cumplimiento de la meta fijada. En nuestro caso está formado por: tres profesores del PIE de las áreas: Ciencias sociales, jurídicas y científico- técnicas; la Directora; dos coordinadores de la sede de Burgos y de una de las sedes rurales; y tres representantes de los alumnos.



## FASES DE INVESTIGACIÓN

La investigación se concreta en dos fases: detección de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del PIE en función de los criterios marcados por la EFQM y generación de estrategias de mejora para cada criterio.

Las sesiones de trabajo se planificaron en 9 días con una semana de distancia mínimo, y tres máximo, entre las sesiones agrupadas, con una duración total de 17 horas netas de trabajo. El procedimiento seguido en el desarrollo de las sesiones es:

- **Sesión 0:** Sesión introductoria del método DAFO. Se presenta los objetivos del grupo de consenso y la planificación de cada una de las sesiones, así como las técnicas y procedimientos a utilizar. Se solicita la conformidad y compromiso por parte de los integrantes en la asistencia a las reuniones, así como su implicación en el logro de los fines propuestos.
- **Sesión 1ª y 2ª:** Durante el desarrollo de estas dos sesiones se ha trabajado en la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del PIE con respecto a los siguientes criterios de análisis del EFQM: Política y estrategia; Personas; Alianzas y Recursos; y Liderazgo. Las etapas de trabajo en las sesiones se han organizado en el siguiente proceso: diálogo- propuestas- modificación- aprobación- unificación de la matriz DAFO de los Criterios propuestos
- **Sesión 3ª y 4ª:** En estas sesiones se ha seguido el mismo proceso que en las sesiones anteriores pero referidas a los criterios: resultados en los alumnos, en profesores en la sociedad y globales, a través de las mismas etapas antes descritas.
- **Sesión 5ª y 6ª:** Presentación de las matrices DAFO consensuadas en las sesiones 1 y 2, y generación y consenso de las estrategias de los criterios a los que hacen referencia
- **Sesión 7ª y 8ª:** Presentación de las matrices DAFO consensuadas en las sesiones 3 y 4 y generación y consenso de las estrategias a los que hacen referencia.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos se han plasmado en tablas de estrategias pro cada uno de los criterios de la EFQM en la que quedan recogidos el análisis DAFO así como las estrategias sobre las que planificar las acciones de mejora que permitan al PIE avanzar hacia la gestión total de la calidad minimizando sus debilidades y amenazas a través de potenciar sus fortalezas y oportunidades.

En la tabla 1 podemos observar el análisis DAFO y las estrategias sobre el criterio de liderazgo, mientras que en la tabla 2 vemos las acciones de mejora que el PIE ha de desarrollar.



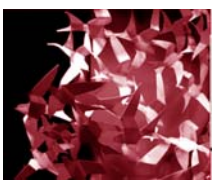
**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE PERSONAS MADURAS.  
IMPLICACIONES PARA EL ALUMNADO.**

ANÁLISIS DEL ENTORNO		
	<b>OPORTUNIDADES</b> Sensibilidad política Aceptación y aprovechamiento Actualidad social Entorno en el que se desarrolla	<b>AMENAZAS</b> Intervención política Ofertas competitivas Poco reconocimiento de la implicación de los agentes
ANÁLISIS INTERNO		
<b>FORTALEZAS</b> Personal cualificado y motivado Compromiso y profesionalidad Estabilidad de la dirección desde los inicios del programa	Promover desde la dirección, directora y coordinadores, acciones de investigación en aspectos de actualidad social, por ejemplo el envejecimiento activo, y la influencia de la formación universitario de personas mayores. Fomentar el carácter universitario del Programa.	Reclamar a la instancias políticas de las que depende e PIE la autonomía para poder adaptar a la realidad de cada universidad, basado en el conocimiento que alberga la dirección. Presentar el carácter diferenciador del aspecto universitario del PIE ante las posibles ofertas competitivas. Reconocimiento de la motivación, compromiso y profesionalidad del equipo directivo.
<b>DEBILIDADES</b> Escaso reconocimiento Necesidad de compatibilizar con otros compromisos laborales	Dotar de más autonomía a la dirección que permita su reconocimiento al alcanzar objetivos de importancia social y política.  Proponer la necesidad de dedicación exclusiva por parte de la directora para liderar el programa y desarrollar todo su potencial.	Impedir la fuga del capital humano del Programa debido al escaso reconocimiento de la función realizada por los agentes internos.

Tabla 1: Análisis DAFO y estrategias del criterio Liderazgo

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES	PRIORIDAD
Liderar proyectos de investigación	Desarrollar proyectos de investigación competitivos dentro de las convocatorias de ámbito local, regional y nacional a través de las instituciones educativas pertinentes.	- Directora PIE - Coordinadores PIE - Sección de investigación de la UBU	Alta
Reconocer la dedicación del equipo directivo	Proponer el reconocimiento del equipo directivo que permita la dedicación exclusiva a las tareas de gestión, organización y planificación de acciones de mejora e innovación en el PIE de la UBU.	- Órganos de gobierno de la UBU - Dirección del PIE	Alta
Dotar de autonomía	Igualar el estatus del PIE al de otras titulaciones a través de la presencia de la dirección en los órganos representativos de la UBU que dote de autonomía en la gestión y la organización	- Órganos de gobierno de la UBU - Dirección del PIE - Comisión regional	Alta
Crear la comisión de calidad del PIE	A través de la unidad de calidad de la UBU implantar el sistema de calidad de la Universidad creando una comisión de calidad del PIE formado por todos representantes de todos los agentes implicados	- Unidad de calidad de la UBU - Dirección del PIE - Profesores - Alumnos	Alta

Tabla 2: Acciones de mejora de criterio liderazgo



## CONCLUSIONES

Con el presente trabajo hemos pretendido ofrecer un conocimiento práctico sobre la importancia de los actores en la implantación de sistemas de calidad en las organizaciones y en los programas que se desarrollan, en particular del papel relevante que han ofrecido los alumnos del Programa Interuniversitario de la Experiencia en la fase de diagnóstico previa a cualquier etapa de implantación se sistemas internos de garantía de la calidad.

Desde el punto de vista metodológico la utilización de un enfoque multimetodológico ha enriquecido los procesos de obtención y análisis de la información, siendo el método DAFO primordial en la transformación de la mera descripción subjetiva de una realidad percibida, en acciones en las que operativizar los aspectos susceptibles de mejora partiendo de los puntos fuertes detectados.

En la cultura académica existen aspectos favorables y otros desfavorables, en relación a la posible introducción de la Calidad Total como estrategia de gestión del cambio en educación. Los modelos son importantes, pero claramente el aspecto crítico es el humano. En última instancia, la calidad de la educación depende de la capacidad, motivación y entusiasmo de sus agentes internos y externos, componente humano fundamental en la compleja tarea de creación y difusión de conocimiento. En consecuencia, no debemos olvidar que el éxito depende, en gran medida, de la capacidad de movilizar las voluntades de todos sus actores.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEPUM (2011): Actas del IV Congreso Iberoamericano de Universidades para mayores CIUMM 2011: aprendizaje a lo largo de la vida, envejecimiento activo y cooperación internacional en los programas universitarios para mayores. Alicante del 27 al 30 junio 2011
- ANECA, (2007): Programa AUDIT. Guía para el diseño de Sistemas de garantía Interna de Calidad de la formación Universitaria. Doc 1
- Ballester, L. et al (2005): "The importance of socioeducational relationships in university programs for older adult students". *Educational Gerontology*, 3 (4)
- Blanco, A. et al.: (2002): Envejecimiento y mundo rural en Castilla y León. Valladolid. Fundación Encuentro.
- Bru, C. (Ed.) (2002): Los modelos marco en programas universitarios para personas mayores, Alicante: Universidad de Alicante. VI Encuentro Nacional de programas Universitarios para Personas Mayores.
- Cabedo, S. Y Escuder, P. (2003): Programa universitario de formación para mayores. Castellón: Server de Comunicació i Publicacions de la Universitat Jaume I
- Causapié Lopesino, P. (dir) et al. (2011): Envejecimiento activo. Libro Blanco. Madrid. IMSERSO
- Colom, A. Y Orte, C. (2001): Gerontología educativa y social. Pedagogía social y personas mayores. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.
- EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT) (Eds.) (1994): AUTOEVALUACIÓN. Basada en el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total 1994: Directrices para identificación y tratamiento de resultados de negocios excelentes, Bruselas, EFQM.
- Gil Rodríguez, F. Y García Sanz, M. (1996): Grupos en las organizaciones. Madrid. Pirámide.
- González López, P. coord. (1999): Psicología de los grupos. Teoría y aplicación. Madrid. Síntesis.
- Jiménez Eguizábal, A. (2008): Repensar y construir el Espacio Europeo de Educación Superior. Políticas, tendencias, escenarios y procesos de innovación. Madrid. Dykinson
- Marcano- León, J.A., (2005): La comunicación organizacional. En PALACI, F.J.: Psicología de las organizaciones. Madrid. Pearson Prentice-Hall.



**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE PERSONAS MADURAS.  
IMPLICACIONES PARA EL ALUMNADO.**

- March, M.X. (2004): La construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior y su incidencia sobre los programas universitarios de mayores. En ORTE, C. y GAMBÜS, M. (Ed): Los programas universitarios para mayores en la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears
- Moral López, A. et al. (2010): "Nuevas experiencias de evaluación estratégica en los centros educativos. La aplicación de una matriz DAFO en el centro de educación infantil y primaria "mediterráneo" de Córdoba. Estudios sobre educación. Vol 18
- Orte, C. et al (2004): "University programs for seniors in Spain: análisis and perspectives". Educational Gerontology, 30
- Orte, C. Y Gambús, M. (Ed) (2004): Los programas universitarios para mayores en la construcción del Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Palma de Mallorca. Universitat de les Illes Balears.
- Orte, C. (Coord) (2006): El aprendizaje a lo largo de toda la vida: Los programas universitarios de mayores. Madrid. Dykinson.
- Palmero Cámara, C. (2008): Formación Universitaria de Personas Mayores. Políticas socioeducativas, metodologías e innovaciones. Burgos. Universidad de Burgos.
- Rubio Matilla, V. (2011): Estrategia Universidad 2015: contribución de las universidades al progreso socioeconómico español. Madrid. Ministerio de Educación, Secretaría General de Universidades.
- Sanchez, J.C. (2002): Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones. Madrid. McGraw-Hill.
- Santos, M. (2001): El análisis DAFO. "Cómo valorar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa". Revista Emprendedores, 43.

---

<sup>1</sup> La Universidad de Burgos, en el año 2002 implantó el Programa Interuniversitario de la Experiencia de Castilla y León -PIE-, iniciativa financiada por la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León y desarrollada en todas las universidades de la Comunidad. Con el Programa se pretende dar la posibilidad a los mayores de un envejecimiento activo, de ocupar el tiempo libre de forma satisfactoria, desarrollar un ocio formativo y promocionar la participación social, ya que de esta manera se fomenta el bienestar de las personas a medida que se envejecen