

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

**La gestión educativa y la vinculación con la colectividad en la  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E)**

**Los procesos de cursos de educación continua en una perspectiva de propuesta de  
mejora considerando la norma UNE-ISO 21001:2018**

Ita Mariam Gallo Mera

Tutor: Edison Marcelo Paredes Buitrón

Quito, 2022





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Ita Mariam Gallo Mera autor del trabajo intitulado “La gestión educativa y la vinculación con la colectividad en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E): los procesos de cursos de educación continua en una perspectiva de propuesta de mejora considerando la norma UNE-ISO 21001:2018”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

24 de marzo de 2022

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

Este estudio analiza la gestión educativa de los cursos de educación continua en la UASB-E para generar una propuesta de mejora considerando la norma UNE-ISO 21001:2018. En los diagnósticos realizados, tanto a escala nacional como internacional se detectaron fortalezas, pero también debilidades y oportunidades que se debían revisar y mejorar. La UASB-E se ha comprometido en mejorar estos planteamientos, no solo desde la mirada de los organismos nacionales e internacionales que la evalúan, sino, desde una mirada interna que se proyecta a continuar siendo una Universidad de excelencia, de categoría A, reconocida y con presencia social que la define en su naturaleza y la diferencia de otras universidades. Con estos antecedentes, esta investigación aborda desde la disciplina académica de la gestión y la educación (gestión educativa), una propuesta que contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de la gestión de estos cursos, considerando las buenas prácticas de la UNE-ISO 21001:2018. Este trabajo de enfoque cualitativo se sustenta en la descripción de hechos observables en el contexto global donde se desarrolla. Empleó el método descriptivo exploratorio mediante entrevistas a grupos clave; de igual forma, se realizó un diagnóstico de fuentes primarias, tales como, planes, documentos, normas, políticas de la organización; además de fuentes secundarias, libros, revistas, *papers*, documentos, norma internacional, normas nacionales, entre otros. La información, una vez analizada y procesada, constituyó un insumo importante para la elaboración de la propuesta. Se espera que esta propuesta genere beneficios a la UASB-E e identifique oportunidades de mejora para ofertar este tipo de cursos de manera que la sociedad en general se beneficie al optar por uno de ellos.

Palabras clave: educación, dimensiones, organización, mejora, procesos, sociedad, evaluación, principios, beneficios



## **Agradecimientos**

A Dios con mucho amor y gratitud, por permitirme iniciar este camino y culminarlo con éxito. A mis padres, por su apoyo incondicional, a aquellas personas especiales en mi vida que de una u otra manera me motivaron y empujaron a culminar y a todas aquellas que encontré en cada paso. Sin duda, la experiencia en aula siempre será una de las mejores motivaciones de la educación, el compartir de conocimientos, experiencias, vivencias.

La Universidad siempre con su calor propio que te hace sentir en casa, excelente cuerpo docente y un gran apoyo administrativo que jamás faltó.

A todos ustedes, quiero agradecer por cada momento vivido en este gran camino llamado educación.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	11
Introducción .....	13
Capítulo primero Marco de referencia .....	15
1. La gestión educativa .....	15
2. Normas ISO .....	24
3. Ciclo de Deming .....	24
4. Vinculación con la colectividad en la UASB-E .....	25
Capítulo segundo Análisis situacional de la organización.....	29
1. Descripción de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.....	29
2. Diagnóstico de los procesos de cursos de educación continua de la UASB-E...	30
3. Análisis de resultados .....	35
3.1 La gestión educativa y la norma ISO 21001:2018 enlazados a los procesos de los cursos de educación continua de la UASB-E .....	35
3.2 FODA .....	42
Capítulo tercero Propuesta de mejora para la gestión educativa de los cursos de educación continua de la UASB-E.....	47
1. Oportunidades de mejora .....	47
2. Planteamiento de la propuesta .....	50
Conclusiones y recomendaciones .....	59
Obras citadas .....	61
Anexos.....	64
Anexo 1: Procesos de los cursos de educación continua .....	64
Anexo 2: Entrevistas a personal docente, administrativo y operativo de la UASB-E .....	81

## Figuras y tablas

Figura 1. Dimensiones de la Gestión Educativa, 2016.....	23
Figura 2. Diagrama de procesos de los cursos abiertos, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017 .....	64
Figura 3. Diagrama de procesos de los cursos avanzados, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017 .....	72
Figura 4. Diagrama de procesos de los capacitación y actualización, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017.....	77
Figura 5. Oportunidad 1: campañas de concientización, 2021 por Ita Gallo.....	52
Figura 6. Oportunidad 2: capacitación al personal interno, 2021 por Ita Gallo.....	52
Figura 7. Oportunidad 3: pertinencia de los cursos, 2021 por Ita Gallo. ....	51
Figura 8. Oportunidad 4: innovación de la oferta, 2021 por Ita Gallo. ....	53
Figura 9. Oportunidad 5: institucionalizar protocolos de ingreso de información, 2021.....	53
Figura 10. Oportunidad 6: optimización de procesos administrativos, 2021 .....	54
Figura 11. Oportunidad 7: Estructuración de un sistema de evaluación de los cursos de educación, 2021. ....	54
Figura 12. Oportunidad 8: potenciar el seguimiento, 2021.....	55
Figura 13. Oportunidad 9: potenciar el seguimiento, 2021.....	55
Figura 14. Oportunidad 10: información de los cursos actualizada en la página web institucional, 2021.....	56
Figura 15. Oportunidad 5: institucionalizar protocolos de ingreso de información, 2021. ..	56
Tabla 1. Matriz de partes interesadas .....	45
Tabla 2 Procedimientos para la construcción de Cursos Abiertos .....	65
Tabla 3. Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos Abiertos .....	66
Tabla 4 Procedimientos para para la construcción de Cursos Avanzados.....	73
Tabla 5. Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos Avanzados .....	74
Tabla 6. Procedimientos para la construcción de Cursos de Capacitación y Actualización. 78	78
Tabla 7. Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos de Capacitación y Actualización .....	79



## GLOSARIO

**Calidad educativa:** cualidad que deriva de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad.

**CACES:** Consejo de Aseguramiento y Calidad de Educación Superior.

**CAEA:** Comisión Andina de Evaluación y Acreditación.

**Evaluación:** Es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos propuestos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes.

**Evaluación continua:** es la que engloba todo el proceso de aprendizaje, y se refiere tanto al profesor, al alumno o a la marcha del proceso.

**ISO:** (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización.

**Norma internacional ISO 21001:** establece requisitos para un sistema de gestión de calidad para organizaciones educativas, incluyendo el cumplimiento con requisitos legales y reglamentarios; procesos de mejora continua, garantizando la conformidad y el incremento de la satisfacción de los estudiantes.

**Organización:** Es un sistema de actividades coordinadas.

**PHVA:** Planificar, hacer, verificar y actuar.

**PMFI:** Plan de mejora y fortalecimiento institucional.

**Sistema educativo:** Es una estructura general, la cual se organiza para cumplir con un fin educativo que aporte a la sociedad y su desarrollo.

## Introducción

En los últimos años las universidades y centros que ofertan cursos de educación continua han tenido un amplio crecimiento. La gestión educativa se enfoca en desarrollar todos los ejes de cada una de las líneas que la contienen de forma organizada para garantizar calidad educativa como un aporte a la sociedad.

La gestión educativa es el tema central del presente trabajo. A lo largo de la investigación, se analiza la gestión de los cursos de educación continua de la UASB-E y su relación con la norma UNE-ISO 21001:2018.

Desde la mirada conceptual, la gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto de gestión administrativa. Según Carlos Botero (2007, 22-3) “se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. Esta gestión interviene durante todo el ciclo de la gestión, en las fases de planificación, organización, ejecución, evaluación y control.

En esta línea, la gestión educativa de los cursos de educación continua de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), se desarrolla desde su creación en 1985 por el Parlamento Andino. La UASB-E forma parte del Sistema Andino de Integración, con una Sede Central en la ciudad de Sucre, una Sede Nacional en Quito, sedes locales en La Paz y Santa Cruz, y oficinas en Bogotá y Lima. Es una institución de educación superior de carácter internacional y nivel de posgrado, que ofrece al país programas de doctorado, maestrías de investigación, maestrías profesionales y especialización superior, en el campo de ciencias sociales (UASB 2015, 38-9). Además, este centro académico realiza permanentemente cursos de educación continua tales como, cursos abiertos, cursos avanzados, cursos de capacitación y actualización; así como también, actividades y eventos académicos donde se busca desarrollar espacios de aprendizaje y actualización del conocimiento. Desde sus inicios, la UASB-E ha considerado los cursos como parte de su quehacer universitario, tal como se menciona en la sección 6, artículo 18, del Reglamento General Académico de la Universidad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El art. 18 sostiene que: “La Universidad realiza cursos de actualización de conocimientos en varias áreas y lleva también adelante cursos de capacitación profesional. Todos, salvo aquellos en los que

Durante este tiempo, la universidad ha desarrollado dentro de esta gestión ciertas actividades de forma no homogénea, desde la articulación de los cursos con los programas de posgrado y las líneas de investigación, los criterios en los que se subscriben, la no homogenización de los procesos en su diseño, seguimiento, aprobación, seguimiento y evaluación, sin embargo, es necesario socializar de forma mucho más efectiva estos criterios, procedimientos y mecanismos de seguimiento y evaluación.

En este sentido, la investigación partirá de la reflexión de la gestión educativa desde su concepción metodológica, características y aplicación.

En segundo lugar, se realizará un análisis situacional de la Universidad, que permita obtener resultados del estado actual de la gestión de los cursos de educación continua como parte de la Vinculación con la Colectividad, es fundamental en este capítulo conocer la concepción de la UASB-E respecto a esta función sustantiva, dado que permitirá acoplar la norma ISO 21001:2018 a la naturaleza de la UASB-E.

En tercer lugar, se planteará una propuesta de mejora a toda la gestión que se realiza en los cursos de educación continua que permita mejorar los parámetros considerando estándares de calidad que puedan ser entregados a la sociedad y vayan acorde a la dinámica de la universidad.

---

el plan de estudios lo establece especialmente, pueden tener características abiertas, es decir que pueden admitir participantes sin requisitos de título académico o profesional” (Universidad Andina Simón Bolívar, 2003, art. 18).

## Capítulo primero

### Marco de referencia

El marco referencial abordará en primer lugar a la gestión educativa, este tema será analizado a profundidad ya que la tesis se desarrollará en base a este tipo de gestión, considerando las buenas prácticas de la norma ISO y así, construir el plan de mejoras para los cursos de educación continua mediante el ciclo de Deming.

#### 1. La gestión educativa

El término gestión, según Mezher Teresa (2016, 5-6) se origina del latín *gestio*, y “evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc.”.

La globalización ha empujado a realizar cambios en la forma de gestionar de las organizaciones, tal cual es el caso de la educación. Este ámbito se ve día a día en constante búsqueda de cubrir las necesidades y exigencias sociales y del entorno.

De acuerdo con Claudia Villamayor y Ernesto Lamas (2016, 2-3), a la gestión se la mira de forma integrada como un accionar articulado dentro de uno o varios procesos en la institución con distintos matices y formas de verse, todo con el fin de alcanzar la misión de la organización. La gestión se construye con base en procesos, acciones, decisiones y resultados, involucrando a toda la comunidad que la conforma; es aislada al planteamiento capitalista cuyo objetivo es unitario, vertical y monopólico. Este tipo de gestión educativa, plantea considerar las opiniones y necesidades de todo el cuerpo institucional como un mecanismo de trabajo agrupado, involucrándolo así en la toma de decisiones en todo el proceso.

En esa misma línea, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) describe a este planteamiento “como la acción y efecto de administrar”, no desde un indicador de sinónimos, sino desde la posibilidad de gestionar sin realizar alguna práctica administrativa. La gestión involucra el desarrollo evolutivo de la persona considerando sus capacidades, habilidades y destrezas para que contribuyan a conseguir los objetivos planteado. Por otro lado, la “administración” utiliza herramientas y recursos

para lograr esos objetivos. En ese contexto, Chacón Lenin (2014, 152) diferencia a los dos conceptos: “Porque la gestión es el todo y la administración es una parte del todo”.

A partir de lo expuesto, existen diferentes tipos de gestión conforme lo que plantea Luis Hernan Benavides Gaibor (2011, 13-4):

*Gestión tecnológica:* Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

*Gestión social:* Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

*Gestión de proyecto:* Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

*Gestión de conocimiento:* Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

*Gestión de ambiente:* Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

*Gestión administrativa:* Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

*Gestión gerencial:* Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

*Gestión financiera:* Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

En Reino Unido, a partir de la década de 1970, y en América Latina, a partir de la década de 1980, nace el término “Gestión educativa”: Desde entonces comenzaron varias discusiones y conceptualizaciones sobre su quehacer, considerando que en la mayoría de casos se le relaciona con administración, reduciendo así, su estructura organizacional y el trabajo de su personal a cumplimiento de procesos y objetivos establecidos, seguimiento y medición de resultados, enfocándose netamente en lo administrativo. En la actualidad, con el desarrollo tecnológico, la automatización de herramientas informáticas y creación de sistemas inteligentes han superado la importancia que tenía el ser humano para ciertas labores, sin embargo, la gestión educativa va encaminada a recuperar esa importancia, mirando el capital humano como un factor sustancial en el desarrollo de toda organización educativa (Chacón 2014, 154-5).

En el planteamiento de Edison Paredes (2004, 11-2) se mira a la gestión educativa como una práctica que interviene en el conjunto de relaciones. La gestión posibilita la construcción de un espacio y un tiempo en el que los/as trabajadores/as pueden

reflexionar, tomar posiciones, buscar elementos sensibilizadores, desarrollar habilidades para actuar y tomar decisiones. En este proceso están implicados tres ejes: el querer, que conduce al análisis de la realidad, sensibiliza frente a ella e involucra al grupo en la acción y movilización; el conocer, de carácter formativo, que posibilita la búsqueda de respuestas a las interrogantes y el desarrollo de habilidades para hacer frente a la acción; y, el hacer, de carácter organizativo y de intervención, que posibilita el diseño de planes de acción, con responsabilidades concretas para intervención directa en la realidad, confrontando lo que vemos y vivimos con lo que queremos.

Así mismo, el autor nos invita a reflexionar sobre como la gestión educativa está encaminada a la edificación y desarrollo de un espacio pedagógico, basado en la pregunta, en el que se pueda brindar a las personas tanto las herramientas de análisis crítico de la realidad como las posibilidades de construcción colectiva de conocimientos, valores, actitudes y propuestas para actuar de manera efectiva en una realidad social desigual, conflictiva y contradictoria. Un espacio que permita la valoración de los procesos de socialización individuales, grupales y colectivos, la recuperación y recreación de valores, “la memoria histórica y la producción, apropiación y aplicación de conocimientos que permitan la participación activa”. Este espacio pedagógico se constituye, de esta manera, en un lugar de pensamiento y afecto, de reflexión teórica y política y de liberación individual y colectiva. La gestión de la educación, a través de un tipo de pensamiento y práctica innovadora, se orienta a fortalecer la capacidad de los/as trabajadores/as de intervenir en la gestión de su propio desarrollo integral como personas y colectivos. Desarrollo que está en íntima relación con sus realidades, aspiraciones y necesidades. Esto implica la reconceptualización del modelo pedagógico y de la metodología, así como la revalorización del saber de los/as trabajadores/as, producto de su experiencia de vida, de lucha y su relación con el contexto. De esta manera, la gestión permite la articulación de la educación, con la organización y la acción liberadora, como práctica transformadora de las estructuras y prácticas sociales y sindicales. Esto supone la articulación integral de las prácticas del descubrimiento, la apropiación y la comunicación. El conocer y el transformar la realidad son los polos entre los cuales se mueve la acción educativa.

De esta manera, para Alho da Costa (2013, 55), gestionar se enmarca en cubrir las necesidades de la sociedad; por lo tanto, los gestores deben tener diversas habilidades: competencias desarrolladas, ser perceptivos, recíprocos, comunicadores y analizadores, tanto de lo que sucede dentro como fuera de la organización.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) afirma en el artículo 27: “La constitución se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez [...]”

### **Principios de la gestión educativa**

Los principios de la gestión educativa son lineamientos o normas de la institución educativa que permite accionar y desarrollar el proceso de gestión.

De acuerdo con Arava, existen ocho principios que marcan a la gestión educativa. El primero, enfocado en una gestión que brinda educación de calidad a los estudiantes; el segundo, centrado en los roles de los altos mandos para certificar un trabajo colectivo; un tercer punto, similar al segundo pero con énfasis en la delegación de responsabilidades de sus autoridades; como cuarto principio, la transparencia en los medios que se utilizan para concursos de méritos; la asignación de funciones en estricta relación con las destrezas y formación del personal académico y administrativo; el trabajo en equipo con resultados alineados a los objetivos planteados y a las acciones tomadas; canales de comunicación altamente efectivos y finalmente, el último principio, basado en el seguimiento y la evaluación para tomar decisiones direccionada a la mejora continua (Arava 1988, 18).

T. Bush (1986, 20-2) plantea y analiza los siguientes modelos que organizan a la gestión educativa:

\* *Los modelos formales*: Son un conjunto de modelos similares, aunque no idénticos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales. Para T. Bush, los modelos formales son un eclético de los modelos sistemáticos, modelos burocráticos, los modelos racionales y los modelos jerárquicos. Los modelos sistémicos hacen énfasis en la unidad e integridad y ponen el acento de manera especial en la interacción entre sus diferentes componentes. T.J Laders y J.G Myers en *Essentials of School Management* (1997).

\* *Los modelos burocráticos*: Estos modelos postulan la estructura fundamental en la autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el mérito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos. Los modelos racionales ponen énfasis en los procesos de dirección más que en la estructura organizativa o los objetivos, enfatiza en los procesos de toma de decisiones. Los modelos jerárquicos centran su interés en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los patrocinadores, externos.

\* Los modelos democráticos: influye toda teoría que defiende que el poder y la toma de decisiones están compartidos por todos los miembros de la organización, los cuales poseen una comprensión aceptada de los objetivos de la institución. Tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir. Este modelo considera que las decisiones surgen tras un proceso de consenso o compromiso más que de la división o del conflicto.

\* *Los modelos subjetivos*: este enfoque sugiere que cada individuo tiene percepciones subjetivas y selectivas acontecimientos y situaciones diferentes. Así, las manifestaciones de los valores y creencias de los individuos se colocan por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales. Esta es la primera característica de estos modelos.

\* *Los modelos ambiguos*: Las decisiones son tomadas de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes. Las características fundamentales de estos modelos son: La falta de claridad en los objetivos de la organización, que a veces son inconscientes u opacos y solo clarificaran en función de la conducta de sus miembros. Por otra parte, cada profesional percibe los objetivos de manera diferente.

\* Los modelos políticos: Incluyen las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un proceso de negociación. Asumen que las organizaciones son campos de batallas cuyos miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses. El análisis de estos modelos se orienta hacia la distribución del poder y la influencia en la organización, la negociación y los tratos entre grupos de interés. El conflicto se contempla como algo habitual y natural en la organización. La dirección busca la regulación de la conducta política, como señala E. Hoyle en *Educational Management and Administration* (1982, 87)

Se puede comprender que la habilidad de los actores dentro de la organización, sus recursos físicos y tecnológicos, la forma de gestionar sus procesos y la mejora continua, basada en la experiencia de sus acciones y resultados desde el ámbito de la gestión educativa. Todo esto encaminado en el cumplimiento de sus planteamientos educativos institucionales mediante una dinámica colectiva permanente. Bush mira a esta gestión como un todo que se relaciona en el aparato educativo con el fin de responder a las demandas de la sociedad y al mejoramiento interno de la organización. Este pensamiento sistémico es innovador, eficaz y altamente eficiente. “El capital más importante lo constituyen los principales actores educativos, siendo así considerada como el conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las practicas pedagógicas su ejecución y evaluación” (Bush 2006, 27-8).

En el día a día de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se manejan dos modelos de gestión dentro de sus actividades: el modelo formal y el democrático. En la UASB-E la máxima autoridad es el Comité de Coordinación Académica, presidido por el rector; las áreas académicas, dirigidas por un director o directora, son autónomas en la toma de decisiones internas. Sin embargo, existe un nivel de socialización y discusión sobre aspectos académicos y administrativos fundamentales que se desarrollan en la

institución, en el cual todas las partes intervienen para consensuar estrategias que le permitan continuar como Universidad de excelencia.

### **Dimensiones de la gestión educativa**

Actualmente las instituciones educativas funcionan como organizaciones abiertas y autónomas. Ante el cambio en el tiempo es necesario crear nuevas formas de gestión que permita consolidarse y ser un referente en el desarrollo de la sociedad.

Las dimensiones de la gestión educativa se plantean a continuación:

- *Gestión pedagógica y académica*

Este ámbito busca el desarrollo de las habilidades y competencias del estudiantado, así también se enfoca en el aprendizaje autónomo y colaborativo, con el fin de que al combinar ambos momentos se logre mejorar el desempeño estudiantil, profesional y con el entorno. Parte de su quehacer se encarga del diseño curricular, prácticas pedagógicas y la tutoría dentro y fuera del aula, el seguimiento de los programas de posgrado, la planificación académica, el desarrollo académico y sus resultados.

En la opinión de Farfan y Mero (2016, 14-5) lo que diferencia a una organización de educación con otra y que la vuelve única y autónoma se edifica mediante el conocimiento y modelos educativos con los que cuentan, como son: “las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados”

Es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad. Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación. Gestionar esta dimensión o, dicho de otro modo, llevar adelante la gestión pedagógico-curricular implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión o producción de saberes y conocimientos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a los intereses y necesidades de los y las estudiantes, garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. Con esta breve delimitación conceptual ya podemos tener una clara idea del modo cómo se ocupa la GE de la dimensión pedagógico-curricular. Ahora procuraremos presentar una idea más clara de sus dos elementos esenciales: 1. El Proyecto Curricular Institucional: requiere instalar procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos. La propuesta pedagógica en la que es posible identificar la diversificación de las estrategias de enseñanza en relación a las diferentes disciplinas y/o áreas (espacios curriculares) lo que favorece un acceso a los aprendizajes

significativos, por múltiples vías y adecuadas a diferentes posibilidades individuales. 2. El segundo elemento de la dimensión pedagógico-curricular es: La capacitación o formación continua de los docentes, la que supone acrecentar las competencias profesionales de directivos y docentes a partir de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, en un clima de respeto y colaboración. La formación continua supone entonces: i. Conformar Equipos de Gestión Directiva y Equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica. ii. Desarrollar diferentes actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento en servicio.

- *Gestión directiva o institucional*

Esta dimensión se enfoca en el direccionamiento y orientación de la institución, la forma como se establece y como la alta dirección se articula con la cultura interna, clima laboral y su exterior. La guía estratégica de la máxima autoridad y su equipo asesor genera, desarrolla y evalúa procesos más organizados dentro de la institución.

En esta dimensión se gestiona el uso de espacios y tiempos, de los canales de comunicación, las comunicaciones de trabajo, manuales y reglamentos internos, donde todos los actores internos y externos realizan sus actividades enmarcados en la visión y misión de la institución.

Es aquí, donde existe la sinergia en el trabajo que se realiza en equipo y con cada individuo, donde se da el traspaso de los conocimientos adquiridos en cada una de las dinámicas en las que se desarrollan las actividades diarias y, sobre todo, es el lugar donde se da el crecimiento profesional y personal que favorecen al clima laboral, creando espacios participativos y de socialización. Como lo mencionan Farfan y Mero (2016, 15-6).

El desarrollo de proyectos específicos y la elaboración de respuestas creativas. El trabajo por proyectos específicos tiene una larga tradición en la historia de la pedagogía. El proyecto, como modo particular de organizar la vida de la escuela, tiene el sentido de promover que los docentes aborden los problemas a través de formas de trabajo cooperativas, basadas en el tratamiento de la información, en el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos. Como los proyectos deben comenzar por el enunciado de temas o problemas concretos, ello ayuda a que se aborden preguntas genuinas, surgidas de aspectos de la realidad que, a la vez, desafían a los docentes en su capacidad para responder con propuestas de factible aplicación. En este sentido, el proyecto proporciona el marco que convoca a la interrogación en equipo ofreciendo la oportunidad de dotar de un significado común y compartido a los acontecimientos de la realidad circundante. Identificar y seleccionar un problema, organizar el trabajo, distribuir el tiempo y las tareas a realizar, buscar, seleccionar y tratar la información, distinguir lo esencial de lo anecdótico, adquirir las habilidades para usar medios y recursos diferentes, llegar a conclusiones, plantear nuevas preguntas. Son parte de esta dimensión organizativa: La administración del tiempo y el espacio institucional.

Por eso, las políticas que se establezcan institucionalmente deben contribuir a crear condiciones aptas para el estudiantado desde su ingreso, durante todo su paso por la institución hasta su salida.

- *Gestión administrativa y financiera*

Este tipo de gestión se desarrolla y desenvuelve en el soporte diario de la institución, en todas las funciones sustantivas de la misma, académica, de investigación, vinculación con la sociedad y a la misma gestión. Es transversal a todos los procesos académicos y administrativos, ya que mira desde el programa, el estudiante, su personal interno, servicios, recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Así lo plantea Sánchez, Iván (2013, 152-3) “Esta dimensión se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales”.

Esta forma de planificar es estratégica porque permite plantear actividades, tareas e indicadores con sus respectivos recursos antes de que sucedan.

Para lograr todo lo mencionado esta gestión debe conectarse con todos los campos de la institución, considerando que la misma es propia de la organización y su experiencia generada en toda su vida institucional (Farfán y Mero 2016, 16-7).

- *Gestión de la comunidad*

“Es el ámbito que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de diferentes tipos de riesgos” (CIEC 2015, 14-8).

Promueve la contribución que cada representante específico puede dar en las decisiones institucionales. “Considerando las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia)” (Farfán y Mero 2016, 1-12).

Este aspecto refiere específicamente a la vinculación de las instituciones educativas con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con

el objeto de articular tareas, actividades y actores y construir proyectos conjuntos. Algunos ejemplos: i. Incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno. ii. Organizar y participar en charlas y /o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales. iii. Prever en el año, por ciclos y/o cursos o disciplinas, por lo menos una actividad de impacto social que involucre a la escuela en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.) iv. Diseñar y gestionar proyectos de pasantías para alumnos y docentes. v. Reorganizar y/u organizar las Asociaciones Cooperadoras y/o Fundaciones, etc. para potenciar el desarrollo institucional vi. Generar espacios de comunicación con los miembros de las asociaciones de apoyo integrándolas al Plan Educativo institucional. vii. Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad. (Duque Mónica 2010, 17-8)

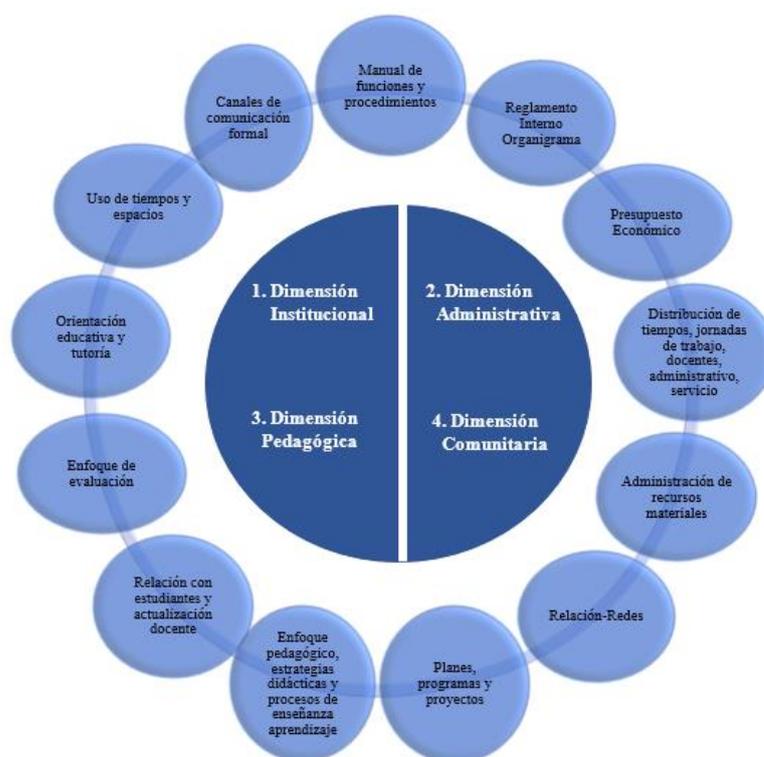


Figura 1. Dimensiones de la Gestión Educativa, 2016

Fuente: Confederación Interamericana de Educación Católica, CIEC

### Beneficios de la gestión educativa

Siendo la gestión educativa parte fundamental para que una organización funcione correctamente, es importante mencionar algunos de los beneficios de este tipo de gestión:

- Cumple misión y visión
- Enfoca el aprendizaje enseñanza
- Promueve liderazgo
- Promueve convivencia

- Fortalece proyectos
- Mantiene autoestima institucional
- Administra recursos

De ese modo, el capital fundamental está constituido por los principales actores educativos y es considerado como el “conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución que permiten llevar a cabo, las practicas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Bush 2006, 27-8).

Finalmente, se concluye que la gestión educativa es el conjunto de acciones conectadas para un fin común, donde todas las partes son importantes y fundamentales para el funcionamiento y progreso de la institución, este adecuado funcionamiento permite aportar día a día al desarrollo permanente de la sociedad.

## **2. Normas ISO**

De acuerdo a como lo describe el Organismo Internacional de Normalización, las ISO “son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos y se componen de estándares, guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización”. (Iso Tools, 2015)

Para esta investigación la norma ISO<sup>2</sup> que se acopla perfectamente en esta propuesta es la 21001:2018; norma internacional enfocada en organizaciones educativas, sistemas de gestión para este tipo de organizaciones y requisitos con orientaciones para su uso (ISO 21001-2018, 6).

## **3. Ciclo de Deming**

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), nombrado así por su autor Edward Deming en 1950, “se trata de un ciclo dinámico que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones”. Esta metodología está enfocada “en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y

---

<sup>2</sup> ISO (Organización Internacional de Normalización) “es la Organización Internacional de Normalización, cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales” (ES Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2021, párr. 1).

no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable”. De esta forma es posible “crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación” (UMNG 2019, 32).

#### **4. Vinculación con la colectividad en la UASB-E**

La Vinculación con la Colectividad es concebida, al igual que la docencia y la investigación, como una función sustantiva. Funciones que designan el quehacer peculiar de una universidad: la educación.

En la LOES, el vínculo con la colectividad es tratado, de manera taxativa en los artículos 107 y 117 que tratan sobre el principio de pertinencia y el carácter de las universidades y escuelas politécnicas; así como, en los artículos 125 y 127 que tratan sobre los programas y cursos de vinculación con la colectividad.

En el Reglamento de Régimen Académico expedido por el CES, el vínculo con la colectividad se expresa en el artículo 4 que trata de las funciones sustantivas; en el título V, Capítulo 1, en los artículos 50, 51 y 52 que presentan de manera explícita las características de la vinculación con la colectividad (EC 2019, art 4).

El actual Modelo de Evaluación del CACES incorpora estos elementos en los estándares 12, 13 y 14.

Partiendo de estas ideas generales, en el informe 12 de autoevaluación institucional se indica, “La institución cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, y con instancias responsables, para planificar, dar seguimiento y evaluar los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad, coherentes con su modelo educativo, y que le permiten generar respuestas a los requerimientos y necesidades del entorno desde sus dominios académicos”, se plantea la construcción de un razonamiento básico: “Si la vinculación con la colectividad es considerada una función sustantiva de la universidad y la universidad es una institución de carácter educativo; en consecuencia, la vinculación con la colectividad tiene que ser considerada como educativa. Es decir, en la vinculación con la colectividad, como en todo campo educativo, están implicadas un conjunto de relaciones: relaciones entre los sujetos (docentes, estudiantes, personal administrativo); relaciones de los sujetos con los saberes, conocimientos, técnicas y tecnologías; y, relaciones de los sujetos con los mundos en los que están inmersos. Relaciones que se estructuran en función de procesos de enseñanza o aprendizaje rigurosos y sistemáticos que tienen como objetivo potenciar las capacidades cognitivas, afectivas y prácticas de los sujetos involucrados en el ámbito educativo.

Estos procesos de enseñanza o aprendizaje se desarrollan e implementan a través del diseño y ejecución de programas y actividades educativas inmersas en diversos campos o áreas del conocimiento, de las técnicas y las tecnologías.

Para la UASB-E, desde 1992, año de fundación, el vínculo con la colectividad se ha desarrollado como uno de sus principios básicos y su compromiso social. Esta función sustantiva se la concibe como una relación educativa de cooperación dialógica y con autonomía, de la academia con los diversos sectores, grupos, clases y movimientos sociales del país y de la región, sobre todo y como opción preferencial, con los sectores en situación de opresión, explotación, marginación, vulneración y pobreza que no acceden o tienen dificultades de acceso al sistema universitario, así también con instituciones y organismos públicos y privados.

Relación educativa que se materializa a través de la programación de actividades de vinculación con la colectividad en los programas de posgrado y de programas de vinculación con la colectividad específicos que incluyen educación continua y, eventualmente, proyectos de incidencia o intervención, que permiten procurar servicios educativos a la comunidad e intercambio y producción de experiencias, saberes y conocimientos, relacionados con las necesidades, demandas y aspiraciones de los diferentes sectores sociales.

La educación continua es una modalidad de enseñanza, aprendizaje que se realiza en entornos formales, no lleva un título universitario, pero si asegura la adquisición de conocimientos o habilidades para actualizar, mejorar, perfeccionar o desarrollar capacidades que posibiliten a sus beneficiarios, personas o colectivos, insertarse de manera crítica en el mundo y enfrentar de mejor forma los retos que imponen las actividades laborales o la propia existencia” (UASB-E 2019, 1-5)

La Universidad Andina organiza sus actividades en dos grandes grupos: cursos y otras actividades académicas, si bien el presente estudio se enfocará en los cursos de educación continua, es importante mencionar cuales son las actividades académicas que la UASB-E ofrece. En el documento de lineamientos de educación continua se detalla lo siguiente:

- **Cursos avanzados:** son aquellos que se dirigen a públicos homogéneos, es decir, con capacidades específicas y características definidas por las áreas o instancias académicas que los organizan, como, por ejemplo, título de pregrado, hoja de vida o conocimientos compatibles con el tema y nivel del curso, etc. Parten de temáticas que se relacionan con los programas de docencia o las líneas de

investigación de las diferentes áreas académicas. Su propósito no es la difusión amplia, sino la actualización de conocimientos, el desarrollo de capacidades específicas, el perfeccionamiento de destrezas profesionales, etc. Al concluir un curso avanzado, los estudiantes serán aprobados o no aprobados, sobre la base de su asistencia y de los trabajos académicos realizados.

- **Cursos abiertos:** son aquellos que se dirigen a públicos heterogéneos, en el sentido de que por lo general no piden requisitos específicos de ingreso. Son cursos que pretenden difundir entre públicos potencialmente amplios las temáticas que se relacionan con los programas de docencia o las líneas de investigación de las diferentes áreas o instancias académicas de la Universidad. De acuerdo con su organización específica, cada curso abierto puede o no otorgar a los cursantes certificados de asistencia o aprobación.
- **Cursos de capacitación:** son aquellos que se dirigen a públicos determinados, como los miembros de una institución, empresa o sindicato, y usualmente — aunque no necesariamente— se realizan en cumplimiento de un convenio o coauspicio de esa entidad, y se orientan a actualizar capacidades específicas de los participantes. Usualmente confieren certificados de asistencia y, dependiendo del curso, de aprobación (EC Universidad Andina Simón Bolívar 2019, 1-2)



## **Capítulo segundo**

### **Análisis situacional de la organización**

#### **1. Descripción de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador**

Es importante partir, en términos generales, del carácter de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). La UASB-E es una institución de educación superior de carácter internacional y nivel de posgrado, creada en 1985 por el Parlamento Andino. Forma parte del Sistema Andino de Integración. Tiene una Sede Central en la ciudad de Sucre, una Sede Nacional en Quito, sedes locales en La Paz y Santa Cruz, y oficinas en Bogotá y Lima. La UASB-E ofrece al país programas de doctorado, maestrías de investigación, maestrías profesionales y especialización superior, en el campo de las ciencias sociales (UASB 2015, 38-9).

La estructura académica curricular de la UASB-E, a diferencia del resto de universidades, está organizada en áreas académicas, ligadas a campos diversos del conocimiento, que le posibilitan romper la rigidez de la organización por facultades orientadas a la profesionalización y desarrollar una mayor flexibilidad en el momento de estructurar sus programas y desarrollar las capacidades cognitivas, afectivas y prácticas en la comunidad académica.

Además, este centro académico realiza permanentemente cursos de educación continua tales como, cursos abiertos, cursos avanzados, cursos de capacitación y actualización; así como también, actividades y eventos académicos que buscan desarrollar espacios de aprendizaje y actualización del conocimiento. Desde sus inicios, la UASB-E ha considerado estos cursos como parte de su quehacer universitario, tal como se menciona en la sección 6, artículo 18, del Reglamento General Académico de la Universidad<sup>3</sup> (EC Universidad Andina Simón Bolívar 2003, 3-4).

---

<sup>3</sup> En el art. 18 del Reglamento General Académico se plantea que la “Universidad realiza cursos de actualización de conocimientos en varias áreas y lleva también adelante cursos de capacitación profesional. Todos, salvo aquellos en los que el plan de estudios lo establece especialmente, pueden tener características abiertas, es decir que pueden admitir participantes sin requisitos de título académico o profesional” (UASB-E 2003, art .18).

## **2. Diagnóstico de los procesos de cursos de educación continua de la UASB-E**

La UASB-E cuenta con procesos actualizados y levantados en el año 2018, en este se observan los procesos de los cursos de educación continua desde su diseño, desarrollo, revisión, aprobación y asignación presupuestaria, así como, los involucrados en todo el proceso, véase anexo 1. El diagnóstico que se presenta a continuación parte de tres momentos, el primero que son los resultados de la autoevaluación institucional interna, el segundo momento la evaluación por parte del organismo del CACES y, como tercer momento, entrevistas a personal interno. Para la toma de la muestra se identificaron a funcionarios directamente relacionados con estos procesos, es así que se identificaron en los diferentes niveles a los actores clave, tales como: miembros del Comité de vinculación con la colectividad, directores de área académica, personal de la Dirección General Académica, secretarías de área, personal técnico del comité, asistentes académicos y coordinadores de programas; en total se entrevistaron a 12 personas que por información de confidencialidad se ha decidido omitir sus nombres y sus testimonios serán descritos de forma numérica.

La UASB-E a inicios del 2018 inicia un proceso de preparación para la acreditación nacional, parte de este proceso es la autoevaluación que se realizó a cada una de las funciones sustantivas que rigen la Universidad. Para iniciar este proceso de verse a sí misma, se tomó como base el modelo que el CACES presentó como mecanismo de evaluación. Este modelo de evaluación parte de la evaluación de los procesos previos de evaluación de universidades y escuelas politécnicas donde se detalló paso a paso cada una de las particularidades en este proceso.

A partir de la evaluación efectuada por el CONEA, con base en el mandato constituyente 14 y las continuas que llevo a cabo el CEAACES entre 2011 y 2018, uno de los objetivos de esta evaluación consistía en la limpieza del Sistema de Educación Superior (SES), lo que se estima pertinente que el objetivo actual sea el aseguramiento de la calidad, como expresión de un sistema más maduro. El aseguramiento de la calidad, deja de ser un proceso posterior a la acreditación, aplicado, sobre todo, a instituciones que se encontraban en peores condiciones, para constituirse en un proceso permanente y central de todo el sistema de educación superior, que involucra los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación. El nuevo enfoque busca contribuir desde el CACES al aseguramiento de la calidad del SES, potenciando la articulación entre los procesos de aseguramiento interno y externo de las instituciones de educación

superior. Para cumplir con este propósito, en la política se plantean tres líneas de acción: la centralidad de la autoevaluación, la diferenciación entre evaluación sin y con fines de acreditación, y la participación sustantiva de las IES en todos los procesos.

El modelo está conformado por ejes de evaluación que son las funciones sustantivas que enmarcan a las instituciones educativas, comprendidas desde su estrecho relacionamiento y equilibrio, definiendo así, el quehacer central de las instituciones alineadas a la educación superior y concebidos en la norma constitucional de la república:

Art. 350. El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (EC 2014, art. 350)

A estos tres ejes o núcleos del modelo de evaluación se añade otro, de carácter general y transversal a las funciones sustantivas, denominado “Condiciones institucionales”, que tiene que ver con características tangibles e intangibles. Este modelo se estructura bajo el ciclo de Deming por el cual se evaluará lo que se ha planificado, lo que se ha ejecutado, y los resultados obtenidos y cómo la evaluación sirve para introducir mejoras, que se convierten en insumos de nuevos procesos, mejorados y ampliados. (EC 2019, 13-26)

Como parte del diagnóstico interno se identificó que la Universidad planifica y ejecuta sus programas y proyectos de vinculación alineándose a su modelo educativo, los planes internos, planes nacionales, regionales y locales, así como las demandas sociales y productivas de la sociedad.<sup>4</sup> Todos los procesos y programas confluyen en la organización curricular de los diferentes cursos, sean avanzados, abiertos o de capacitación, así como de las actividades y eventos académicos.

La UASB-E se considera una institución fundamentalmente educativa, su vinculación con la colectividad se da principalmente en el ámbito educativo. Eso no

---

<sup>4</sup> Véase Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador, Comité de Vinculación con la Colectividad, Política de Vinculación con la colectividad (Quito: UASB.E, 2018).

UASB, “Modelo Educativo Institucional, septiembre de 2017”.

UASB, “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020”, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, 3 de agosto de 2015, <https://www.uasb.edu.ec/documents/1908963/2582975/Evaluacion-Medio-Periodo-PEDI-2015-2020.pdf>.

UASB, “Plan Operativo Anual 2018-2019”, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, 42-44, <https://www.uasb.edu.ec/documents/1908963/2582975/Plan-operativo-2018-2019.pdf>.

UASB, “Plan Operativo Anual 2017-2018”, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, 36, <https://www.uasb.edu.ec/documents/1908963/1934231/Plan+operativo+2017-2018>.

implica una visión vertical de una institución que enseña a una sociedad que aprende, sino otra horizontal, en la cual la educación es un proceso dialógico, en el que todos los participantes aportan, discuten y aprenden (Informe del estándar 12. 2019, documento de trabajo).

Dentro de este marco general, el Plan estratégico de desarrollo institucional 2015-2020 (PEDI) muestra como la UASB-E planifica sus actividades de vinculación en diversos ámbitos, como la formulación de criterios que guíen las actividades de vinculación y garanticen su articulación efectiva con la investigación y docencia, el mejoramiento de los programas de vinculación. Esta definición está recogida en el Plan Operativo Anual 2017-2018 (POA), en la que determina que la “Vinculación con la colectividad está articulada, de manera orgánica, a la docencia y a la investigación en los programas de posgrado y educación continua que desarrolla la Universidad”. Todos los procesos para educación continua como para los programas y proyectos de vinculación se desarrollan en los tres ámbitos de planificación y protocolos: Macro currículo, Meso currículo, Micro currículo. Todo proceso de planificación de actividades en la Universidad está enmarcado en estos tres ámbitos, su articulación es fundamental y cada vez que se implementan la Universidad se fortalece orgánicamente, las acciones en este caso de vinculación con la colectividad se van desarrollando de manera natural, coordinada y con alto impacto.

La concepción, planificación, programación, ejecución y evaluación de los cursos de educación continua corresponden a las áreas de la UASB-E y son ingresados en una plataforma informática para su seguimiento y posterior evaluación, si bien aún se puede ajustar varios de estos procesos en las formas de registrar y evaluar, es cierto también que las mismas cumplen con parámetros ajustados a la lógica académica, y de esta manera logra definir una planificación importante y de impacto (Informe del estándar 13 2019, documento de trabajo)

En la evaluación externa con el CACES, dentro de la función sustantiva de “Vinculación con la sociedad”, el modelo plantea estándares desde la planificación, la ejecución y los resultados de la vinculación. En la evaluación del periodo 2018 realizada en el año 2019, se evaluaron estos tres puntos en la UASB-E, resultados que se plasmaron en un informe de evaluación externa presentado por el CACES. Alineándonos al objeto de estudio de esta investigación, donde se identificó:

La Universidad tiene una política específica que organiza el trabajo en relación con sectores y organizaciones sociales, instituciones públicas, privadas y comunitarias; fundamentado en principios de cooperación y diálogo. Por ello, para la institución es importante mantenerla, profundizarla y así buscar una mayor relación de las áreas académicas con los programas de vinculación. El Comité de vinculación con la colectividad desarrolló el documento de los lineamientos para la educación continua, donde se establecen normas que precisan el concepto, criterios operativos, organización y procedimientos para la realización de esas actividades en la Universidad. Plantean cursos avanzados, abiertos, y de capacitación. También actividades como congresos, simposios, seminarios, o eventos como talleres, conferencias, foros, presentaciones de libros, encuentros, mesas redondas, conversatorios, entre otros, que son dirigidos a personas de fuera de la Universidad. Los responsables son las áreas o instancias académicas que deberán planificar, ejecutar y evaluar cada actividad propuesta en el portal de vinculación con la colectividad. Existe un procedimiento para la aprobación de los cursos de educación continua y plantea los criterios generales para la planificación de los cursos de educación continua y los presupuestarios. Oferta académica de talleres permanentes; cursos abiertos, cursos avanzados; cursos de capacitación y actualización en temas específicos; se emiten certificado de aprobación con criterios mínimos de evaluación y asistencia. Además, propone actividades de educación continua como cursos y talleres, con un total de 132 cursos y talleres entre ellos 17 cursos avanzados, 22 cursos abiertos, 14 cursos de capacitación y actualización y 79 talleres permanentes. También, cursos, actividades y eventos académicos que surgen de la dinámica de docencia e investigación desarrollada por las áreas y programas académicos de la Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador, con el acompañamiento de los coordinadores de programas académicos y docentes. Por lo tanto, en sus diversos niveles de ejecución se realiza, desde el Comité de Vinculación con la Colectividad, el seguimiento y evaluación de los niveles de participación de los actores involucrados en cada actividad, tanto profesores y estudiantes universitarios como miembros o beneficiarios de las organizaciones involucradas. (EC Consejo de Aseguramiento de la Calidad CACES 2020, 48-66)

A continuación, se presenta de forma sintetizada lo mencionado en las entrevistas realizadas.

Se menciona que algunos cursos que deberían tener relación con los programas de posgrado no se encuentran realmente articulados; si bien la responsabilidad fundamental de la planificación corresponde a las áreas académicas convendría que el Comité de Vinculación con la Colectividad (CVC) y principalmente la Dirección General Académica (DGA) asuman con mayor proactividad un rol de acompañamiento y asesoría, con el fin de lograr un tratamiento más uniforme de esa planificación en toda la Universidad (Entrevistado 5, 2020, entrevista personal; Anexo 2)

Parte de la entrevista del entrevistado número 2, indica que es necesario emprender una reflexión más amplia y profunda sobre la naturaleza de la vinculación con la colectividad (VC) en la Universidad Andina. La posición tradicional, fruto de una reflexión anterior, es que la vinculación debe darse en un ámbito educativo, porque la Universidad no es una ONG, o una dependencia del Gobierno nacional, sino una institución educativa. Sin embargo, en los últimos tiempos han surgido proyectos de

vinculación (aunque hayan sido presentados como de investigación, por ejemplo) que no son principalmente educativos, sino de “incidencia” o “acompañamiento”, como los realizados en Canoa y Don Juan, como respuesta al terremoto de 2016, andina ecosaludable, entre otros (Entrevistado1 2020, entrevista personal; Anexo 2).

En este diagnóstico, también se pudo identificar que se debe fortalecer la participación de los docentes de planta para el diseño y coordinación de este tipo de cursos, dado que es más manejable en tiempos, presupuestos e información, sin descuidar a los docentes contratados que presentan más experticia en temas específicos de la cotidianidad dado su desarrollo directo en ciertos campos del mercado laboral. Adicional, las personas que optan por este tipo de cursos no son consideradas como estudiantes sino como participantes, lo que repercute en las asignaciones presupuestarias en esta función sustantiva y que no se refleja de forma detallada en el Plan operativo anual, esto va acompañado de falta de estándares financieros que permitan realizar una designación adecuado de recursos (Entrevistado 3 2020, entrevista personal; Anexo 2).

Existen falencias en el registro, proceso y seguimiento por parte del personal administrativo ocasionado por la falta de capacitación y procedimientos estandarizados para esta acción. Los formatos establecidos para que las áreas planifiquen y presupuesten las actividades de educación continua son rígidos y poco flexibles, adicional, en las entrevistas se evidencio la falta de conocimiento de los procesos, dando como resultado procesos administrativos engorrosos, una plataforma deficiente, información incompleta y errónea (Entrevista 7 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

Otro punto importante que se resalta en las entrevistas son “los esfuerzos perdidos al momento de realizar un curso, hacer este tipo de cursos conlleva el mismo tiempo que diseñar un programa de posgrado, esto ocasiona que los coordinadores y las propias áreas académicas se volqueen a realizar oferta de programas de posgrado; se da a menudo que la falta de un estudio de pertinencia de la viabilidad de las propuestas y aceptación del curso en la sociedad ocasiona que se lleve a cabo todo el proceso de realización y al final el curso no se oferte dada la falta de participantes, para este momento se ha invertido tiempo, capital humano y financiero” (Entrevistado4 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

En esta misma línea se presenta la inexistencia de formatos estandarizados de evaluación y de indicadores, esto no permite contar con una retroalimentación global profunda, actualmente existen áreas académicas como Gestión y Educación que evalúan sus cursos el momento que finalizan, pero la aplicación de esta herramienta es decisión

de cada área académica, creando a nivel administrativo la falta de información para propuestas de nuevas ofertas, determinar el alcance, la apreciación del estudiante ante el contenido impartido en el curso, metodologías del docente, entre otros. La UASB-E no cuenta con un sistema de evaluación en este ámbito que le permita mejorar su oferta de programas de educación continua. Finalmente, otra debilidad encontrada es la difusión de este tipo de cursos, una vez que el estudiante sale de la Universidad, el contacto que se da es vía internet, por lo que se debe explorar nuevas formas de comunicación e interacción para seguir generando interés de parte de los ex estudiantes en la participación de estos cursos, así como del público en general, mantener actualizada la información de educación continua en la página web es fundamental, considerando que es el único canal directo con el público objetivo (Entrevistado4-5 2020, entrevista personal; ver Anexo 2)

### **3. Análisis de resultados**

#### **3.1 La gestión educativa y la norma ISO 21001:2018 enlazados a los procesos de los cursos de educación continua de la UASB-E**

Para iniciar con este análisis, es necesario destacar que los referentes están fundamentados tanto en los procesos de autoevaluación de la UASB-E, como en la experiencia adquirida con el trabajo diario de actores que forman parte de cada una de las actividades y tareas que conforman el proceso global.

La Universidad Andina Simón Bolívar está orientada y dirigida por el CCA, que es el organismo máximo en la institución, presidido por el rector y conformado por directores de área, directores de otras instancias y jefaturas. Adicional, cuenta con comités que cumplen roles de asesoramiento en las tres líneas estratégicas de la Universidad y en su gestión; el comité máximo es el de coordinación académica, conformado por docentes, administrativos y representante estudiantil.

Este centro académico en el marco de la articulación de sus funciones sustantivas, se encuentra compuesta por la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad; en el ámbito de la vinculación se encuentran los cursos de educación continua tales como, cursos abiertos, cursos avanzados, cursos de capacitación y actualización; así como las actividades y eventos donde se busca desarrollar espacios de aprendizaje y actualización del conocimiento.

- *Gestión directiva o institucional*

Las áreas académicas, desde su autonomía, son las responsables directas del diseño, ejecución y seguimiento de los cursos de educación continua. Como acompañamiento o soporte de la oferta de los cursos, están instancias importantes para que se cumpla todo el proceso, entre otras: el Comité de Vinculación con la Colectividad, la Dirección General Académica y la Dirección Administrativa y Financiera.

Como parte de los roles y responsabilidades de los cursos de educación continua, existen diferentes niveles; en el primer rol activo están las áreas académicas, es desde ahí, donde nacen nuevas ideas y se diseñan los cursos de educación continua que la universidad oferta a la sociedad.

En un segundo nivel está la Dirección General Académica (DGA), esta instancia es la encargada de la revisión académica de los cursos de educación que llegan al comité. Una vez la DGA revisa y aprueba la parte académica de los cursos, estos regresan al comité y posterior al área académica para continuar el proceso antes de ser ofertados y finalmente, cuando el curso está aprobado debe pasar por la Dirección Administrativa Financiera (DAF), para el análisis de la asignación presupuestaria de acuerdo a la naturaleza de cada uno.

Como actor transversal, se encuentra el Comité de Vinculación con la colectividad como instancia asesora en el seguimiento de los cursos de educación continua. Parte de sus funciones, son: “a) Proponer y recomendar políticas y normativas para el desarrollo de los procesos, programas y actividades de vinculación con la colectividad que realizan las Áreas académicas; b) Diseñar un plan operativo anual; c) Generar los mecanismos e instrumentos necesarios para el registro de los procesos de vinculación con la colectividad que realizan las Áreas académicas; d) Ofrecer, en los casos necesarios, soporte técnico y apoyo a los procesos de vínculo con la colectividad que realizan las Áreas académicas; e) Establecer los criterios para la sistematización de la información sobre vinculación con la colectividad que proporcionan las Áreas académicas; f) Recomendar a las instancias pertinentes políticas y estrategias para el desarrollo de los procesos de vinculación con la colectividad; g) Fomentar la coordinación y cooperación con las Áreas académicas para la materialización de las políticas y estrategias de vinculación con la colectividad de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador” (EC Universidad Andina Simón Bolívar, 2014, 2).

La Universidad cuenta con una política vigente de Vinculación con la Colectividad, actualizada en el año 2018, alineada a su visión, a sus objetivos, estatuto y al plan estratégico de desarrollo institucional. Esta política fue trabajada en talleres institucionales donde fueron discutidos y consensuados con toda la comunidad universitaria; como complemento a esta política, el Comité ha planteado unos lineamientos que precisan el concepto, criterios operativos, organización y procedimientos para la realización de la educación continua en la UASB-E; al igual que la política de vinculación, los lineamientos no han sido concientizados adecuadamente por los actores principales del proceso y de acuerdo a lo indicado por los entrevistados, existe una gran parte de la comunidad universitaria que no ha logrado una comprensión profunda de estos documentos; es por esto que, el desconocimiento de la aplicación de los documentos institucionales, así como de sus procesos, ocasiona problemas para la aprobación de los cursos, por estas razones es importante dar más importancia al personal que los maneja, para así definir estrategias de capacitación, socialización profunda, entre otras.

Como parte de los hallazgos, los entrevistados coinciden que es en la DAF, donde se presentan los problemas más complejos, dado que los trámites se tornan demasiado burocráticos y tardíos. Si bien, el comité y la DGA deben fortalecer sus roles e identificar de mejor forma la pertinencia de las propuestas de las áreas, los principales bloqueos surgen en la parte administrativa del proceso.

Adicional, en estas entrevistas se manifiesta opiniones sobre la gestión general de la Universidad en los últimos años, dado que se identifican algunos elementos ligados a una perspectiva empresarial, lo que complejiza a la Universidad, porque lo académico se subordina a lo administrativo, respondiendo a una racionalidad instrumental y tecnocrática (Entrevistado 1 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

Por otro lado, en la opinión de los entrevistados 4, 5 7 10 y 11, las tres funciones que conforman la universidad no están totalmente integradas, está plasmado en el papel, pero no en la realidad. No se le da mucha importancia a la vinculación, no se socializa de forma efectiva sobre lo que se hace, solo en temas de acreditación aparece la importancia hacia esta función sustantiva, es por esto que las otras dos funciones sustantivas tienen más peso que la vinculación dado que no están totalmente integradas en el día a día (Entrevistados 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

“Sería importante que la DGA vuelva a realizar el acompañamiento y articulación de las funciones sustantivas, tanto del comité de vinculación y de investigaciones; que se fortalezca el comité de vinculación y sea un comité más articulado donde se puedan llevar a cabo las acciones, mejorando y analizando. Todo esto es una decisión institucional” (Entrevistado 5 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

- *Gestión pedagógica y académica*

Como parte de la gestión pedagógica y académica están las propuestas pedagógicas de los cursos de educación continua, la UASB-E tiene una práctica que es referente a nivel nacional, sobre el diseño y coordinación de este tipo de cursos. El diseño y la coordinación están bajo la responsabilidad del docente que tiene la iniciativa de presentar la propuesta a la dirección del área académica.

Este componente en la gestión educativa es fundamental dado que le da sentido y encuadre a la función de los cursos de educación continua. De acuerdo al documento de Lineamientos de Educación Continua: “Los cursos tendrán una duración mínima de 40 horas de clase. La palabra “hora” se entenderá en su sentido usual al periodo de 60 minutos. Por “clase” se entiende el trabajo que se realiza, usualmente en el aula, y en el que participa el docente y el grupo de estudiantes. Además de las clases, los cursos avanzados pueden requerir horas adicionales de trabajo autónomo por parte de los estudiantes, individualmente o en grupos, bajo la tutoría del docente. Los cursos abiertos o de capacitación tendrán una duración mínima de 20 horas de clase. Además de las clases, estos también pueden requerir horas adicionales de trabajo autónomo.

El diseño y coordinación académica de los cursos estarán a cargo de los docentes de planta de la institución. Esta política tiene un doble propósito: garantizar y reforzar la relación de esos cursos con la actividad académica del área o instancia responsable y, adicionalmente, no incurrir en gastos adicionales. Sin embargo, las instancias proponentes podrán solicitar que las tareas de diseño y coordinación estén a cargo de personal externo, en cuyo caso deberán justificarlo

Los certificados de asistencia se otorgan desde SG, cuando sea el caso, con el cumplimiento mínimo de un 70% de asistencia. Los certificados de aprobación requieren, además del mismo requisito de asistencia, la elaboración de un trabajo autónomo que obtenga al menos el 70% de la máxima nota posible” (EC Universidad Andina Simón Bolívar 2018, 3).

Una de las sugerencias en este apartado es contar con un análisis de pertinencia que permita desde el inicio filtrar aquellas propuestas que tienen más posibilidades de ser aceptadas de forma positiva por la sociedad a la que apuntan, uno de los nudos críticos es la pérdida de esfuerzos y recursos al trabajar en temáticas que al final no cuentan con el número estimado de participantes y por esta razón no se abren (Entrevistado7 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

Además, el entrevistado número 6, plantea que desde las áreas se debería estandarizar los procesos de evaluación de los cursos también en su desarrollo, ejecución y resultados frente a todas las partes interesadas en el mismo; esta idea se fortalece con otras opiniones de los entrevistados y los hallazgos identificados en las acreditaciones y los procesos de autoevaluación institucional, “Existe una debilidad en la construcción de indicadores de evaluación, dada su concepción, no existe claridad en cómo se miden estos indicadores, en ocasiones se tienen proyectos interesantes que al final no se pueden medir. En la evaluación con el CACES se reflexionó mucho sobre esta particularidad, ya que actualmente existen propuestas presentadas al comité de vinculación desde la DGA, donde se plantea evaluar la apreciación de los usuarios ante el curso recibido, mirada del docente y de la institución en sí. Conviene regresar hacia esta propuesta y revisarla junto a los procesos de evaluación que se realizan en cada área académica de forma descentralizada para así, de ser el caso, unificar o estandarizar este proceso con el acompañamiento del comité y la DGA.

Para el entrevistado 6, la DGA es la instancia donde se trabaja la planificación de la institución, uno de los retos que se vienen es: ¿Cómo se inserta esta planificación en los proyectos de las áreas?, el simple nombre de la universidad ya es un representativo, ante esto, la planificación es fundamental, si la planificación no abre este paraguas puede haber mucho esfuerzo desperdiciado para generar procesos de vinculación, ya que la institucionalidad no está ajustada a estos requerimientos” (Entrevistado6 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

- *Gestión administrativa y financiera*

La universidad cuenta con recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura. La labor del personal responsable del cumplimiento administrativo adecuado en la realización de los cursos de educación continua es fundamental dentro de la UASB-E, en este caso particular, el área académica y las demás instancias que transversalizan estas actividades, de su función depende que el proceso se lleve a cabo exitosamente.

En los “Lineamientos de educación continua” se indica que la Secretaría General atiende algunos de los requerimientos administrativos de los cursos, como horarios, calendarios, aulas, certificados, etc. Una vez se cumple exitosamente el proceso, el Comité comunica a todas las partes interesadas, incluido Relaciones Públicas e Informática para la promoción e implementación. Para facilitar el proceso de aprobación, la Dirección de Tecnología crea un espacio virtual, a través del cual interactuarán las diferentes instancias académicas o administrativas encargadas de dicho proceso. En caso de existir retraso en la creación de este espacio, el proceso será tratado mediante correo electrónico u otros medios (EC Universidad Andina Simón Bolívar 2018, 3).

El Comité cuenta con una plataforma donde se registra, desde las áreas académicas, las actividades, eventos y cursos de educación continua que se desarrollan, sin embargo, en la práctica se presentan varios inconvenientes con la información que se registra en la misma. En las entrevistas identificaron factores negativos, como, información desactualizada; en muchas ocasiones algunos cursos no se llegan a ofertar por la falta de estudiantes, sin embargo, el proceso nunca se cierra en el área y esto ocasiona un subregistro, dado que el curso no ofertado aparece como ejecutado. Otro nudo crítico es la falta de información, dado que muchos campos solicitados no son obligatorios, escasea información como número de estudiantes, número de postulantes, auspicio, entre otros. Todo este subregistro, así como la falta de información, ocasiona problemas al momento de realizar un seguimiento del cumplimiento de actividades; no se puede contar con información de lo planificado vs. lo ejecutado en el plan operativo anual; en los espacios de autoevaluación es complicado contar con datos que permitan demostrar uno de los fuertes que tiene la UASB-E, como son los cursos de educación continua.

En este contexto, la secretaria del Comité juega un rol fundamental en el seguimiento de los cursos que ingresan para revisión y posterior validación, pues ella es la persona responsable de monitorear el desarrollo interno del diseño del curso, así como su cumplimiento total para que se pueda llevar a cabo. Otro actor en el mismo grado de importancia, es el personal de sistemas, que debe mantener funcionando en las mejores condiciones la plataforma para inscripciones, registro, pagos, entre otros.

Mantener al personal directo encargado de estos procesos capacitado, es una de las sugerencias en común de los entrevistados, de igual manera se plantean en los planes de fortalecimiento internos con el fin de que se realice el trabajo adecuado y que los resultados que se presenten sean útiles, tanto para trabajo interno como externo. Sin

embargo, la realidad está muy lejana a este planteamiento, es urgente desarrollar un plan de capacitación para las personas encargadas de la alimentación de la información, así como de las encargadas del seguimiento permanente y cumplimiento adecuado de estos procesos con el fin de subsanar barreras establecidas en todo el proceso.

- *Gestión de la comunidad*

Parte importante que ha impulsado a la UASB-E hacia un reconocimiento y como referente nacional y latinoamericano, ha sido su vínculo con los organizaciones sociales y sectoriales. Según lo ya revisado, uno de los principales problemas de la vinculación en la Universidad es la importancia que le dan las áreas académicas a este tema. Como lo menciona, el entrevistado número 1, “El vínculo con la colectividad es una función sustantiva, es un vínculo educativo con sectores sociales, organizaciones, gremios, entre otros espacios, especialmente con aquellos en situaciones de pobreza. La educación no transforma nada, sino que educa a los sujetos para que después eso se materialice, la educación da las herramientas. Actualmente existe una tendencia al activismo y al mostrarse, por esta razón se ha dado más tiempo a desarrollar actividades y eventos académicos más que a los cursos de educación continua; los cursos abiertos eran una cuestión importante, no solo abrían las oportunidades a muchas personas, sino que era un semillero para futuros estudiantes de posgrado, de estos cursos salían temas para los programas de posgrado, era todo un proceso conectado, ahora prácticamente esto ya no existe. Es importante volver la mirada a las áreas académicas que se han debilitado, fortalecerlas y darles una cohesión interna e interáreas, sino el resultado es un montón de actividades con poca gente y sin procesos conectados. Incluso la forma de designación de autoridades en las áreas académicas debería reverse, esto genera altos niveles de control y disciplina. Y así, se pierde cuestiones de autonomía y democracia.” (Entrevistado 1 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

“El proceso de vinculación con la colectividad en la UASB-E es un proceso natural, dirigido a las organizaciones civiles, siendo así no empata con los indicadores de organismos externos, sin embargo la universidad ha visto este acercamiento a organizaciones civiles como importantes, adicional, generar espacios de críticas y generadoras del conocimiento ha sido parte desde su nacimiento; por ejemplo cursos de sindicatos de trabajadores, organizaciones indígenas, gobiernos provinciales, a partir de esto cada área académica tomó esta iniciativa y la transformó a su sector; derechos humanos, historia, educación. En fin, la vinculación es una responsabilidad dentro de la

función sustantiva de la universidad para fortalecer la organización y sociedad civil, para generar procesos de construcción colectiva del pensamiento y sobre todo apoyar al fortalecimiento organizacional de los grupos humanos con lo que se trabaja; un ejemplo, el curso con el PENUD, la universidad presenta la oferta técnica y económica, se gana la licitación y se da luz verde, pero la universidad no puede arrancar porque no se tiene claro quién va a pagar el curso, desde el Comité se da el proceso y la respuesta es que el curso debe tener planificación de tres meses, ante esto, lo que se debió hacer, es personalizarse e ir a realizar el trámite directamente en la DGA, rectorado, dirección administrativa financiera (DAF), caso contrario se hubiese perdido este curso. ¿Entonces será esta burocratización la que desmotiva a los docentes y por esta razón se pierde la importancia interna a la vinculación?, debe existir una articulación entre todas las instancias para tener respuestas ágiles que den posibilidad en poco tiempo de tener un banco de cursos en lo cual la universidad pueda acceder, en la página web existe oferta inexistente, todo lo que está detrás en tramitología puede afectar directamente a esto. Desde el comité se ha logrado hacer un ejercicio de sensibilización interna, la propuesta generada antes de la llegada del presidente actual estaba escrita pero no socializada” (Entrevistado2 2020, entrevista personal; ver Anexo 2).

Finalmente, una vez recopilados y analizados los hallazgos, se recolectaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **3.2 FODA**

#### **Fortalezas:**

**F1.** Existe una política de vinculación con la colectividad y lineamientos establecidos.

**F2.** La Universidad cuenta con procesos levantados de vinculación con la colectividad.

**F3.** La entidad responsable del diseño, desarrollo y ejecución de programas y actividades de VCC, son las áreas académicas.

**F3.** Como parte de la organización interna en el desarrollo de los cursos se cuenta con un Comité de Vinculación con la Colectividad, que cumple el rol de acompañamiento, asesoría y guía en el diseño de los mismos.

**F4.** Apoyo de la Dirección General Académica en la revisión académica de los cursos.

**F5.** La Universidad por su amplia trayectoria nacional, el desarrollo de varios programas de posgrado y cursos de educación continua, es un referente en temas de vinculación con la colectividad en el país y fuera de él.

**F6.** Cuenta con una plataforma informática para el ingreso y seguimiento de los cursos de educación continua.

**F7:** Los resultados de los cursos presentan en muchos casos propuestas que pueden ser asentadas en nuevos programas de posgrado o asignaturas

### **Oportunidades:**

**O1:** Cuerpo docente altamente calificado y reconocido dentro y fuera del país.

**O2:** Presencia a nivel nacional

**O3:** La universidad se desarrolla en el campo de las ciencias sociales y esto influye en los temas de incidencia a nivel social, educativo, político y económico; exigencia por parte del estado y organismos internacionales de acreditación.

**O4:** Incidencia en grupos multiculturales, organizaciones sociales y entidades públicas.

### **Debilidades:**

**D1:** Procesos poco claros por parte de la comunidad universitaria.

**D2:** En algunos casos no existe estudio de pertinencia en los cursos abiertos y avanzados.

**D3:** En algunos casos la oferta es obsoleta.

**D4:** Poca interiorización y sociabilización de la concepción de la Vinculación.

**D5:** Al ser cursos presenciales el alcance es muy limitado.

**D6:** Algunos docentes han perdido interés para diseñar cursos de educación continua.

**D7:** Presupuesto no claro.

**D8:** Operatividad de la plataforma deficientes.

**D9:** Información errónea e incompleta.

**D10:** Únicamente se consideran los docentes de planta para diseñar estos cursos.

**D11:** La cotización de los cursos actualmente se realizan desde las horas docente y no se considera el trabajo autónomo.

**Amenazas:**

**A1:** Políticas cambiantes.

**A2:** Competencia directa en crecimiento acelerado.

**A3:** Tendencia mundial a la educación en línea.

**A3:** Oferta más atractiva por parte de otras universidades.

**A4:** Organismos y entidades públicas y privadas sin presupuesto.

**A5:** Pandemia La Covid-19.

**A6:** Baja demanda

Tras el detalle presentado, se puede identificar las partes interesadas que son parte del proceso de los cursos de educación continua.

Tabla 1  
Matriz de partes interesadas

Partes interesadas	Necesidades / expectativas	Planificación del sistema de gestión	Información documentada	
<b>INTERNAS</b>	<b>Autoridades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la presencia a nivel nacional como universidad con incidencia social, política, económica y ambiental.</li> <li>• Amplia oferta de cursos presenciales y en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el trabajo con las organizaciones sociales, institutos, gremios, etc.</li> <li>• Incentivar al interior de las áreas académicas el diseño de cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas</li> <li>• Informes</li> <li>• Campañas internas</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta atractiva</li> <li>• Cursos asequibles</li> <li>• Herramientas útiles para el mundo laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de pertinencia</li> <li>• Control de costos</li> <li>• Estudio de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Informes financieros</li> <li>• Planes</li> </ul>
	<b>Docentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos con un amplio número de interesados</li> <li>- Procesos menos engorrosos y ágiles</li> <li>- Soporte administrativo adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolio de oferta de cursos atractiva</li> <li>- Optimización de actividades y tareas mediante la revisión del mapa de procesos</li> <li>- Capacitación constante al personal administrativo de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolios actualizados</li> <li>- Mapa de procesos</li> <li>• Plan de capacitaciones</li> </ul>
	<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos claros</li> <li>• Plataforma en funcionamiento adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con protocolos y procedimientos institucionales claros</li> <li>• Contar con un sistema sólido de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Informes de seguimiento</li> </ul>
	<b>Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios locales vigentes para funcionar dentro de la ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos legales vigentes</li> </ul>	
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Organizaciones sociales</li> <li>*Gremios de trabajadores</li> <li>*Gobiernos provinciales</li> <li>*Organizaciones indígenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo articulado y continuo</li> <li>- Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas</li> <li>- Oferta y demanda</li> <li>- Análisis de necesidades</li> <li>- Propuestas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronogramas</li> <li>- Estudios de mercado</li> <li>- Informes, proyectos</li> </ul>

Elaboración propia



## Capítulo tercero

### Propuesta de mejora para la gestión educativa de los cursos de educación continua de la UASB-E

Esta propuesta se abordó bajo la investigación del enfoque cualitativo, sustentado en la descripción de hechos observables en el contexto global donde se desarrolla. Se empleará el método aleatorio no probabilístico.

Una vez realizado el diagnóstico integral y los análisis respectivos, anclando la Gestión Educativa a la ISO 21001:2018, se identificaron las oportunidades de mejora, y de acuerdo a esto, a continuación, se plantea la siguiente propuesta que contempla los aspectos relevantes considerados en la investigación para la mejora de la gestión de los cursos de educación continua de la UASB-E.

#### 1. Oportunidades de mejora

Las siguientes oportunidades permitirán potenciar el desarrollo institucional de los cursos y los procesos de gestión que dan soporte a esta actividad, en aquellos aspectos que se han identificado como factores de mejora; estas oportunidades han permitido construir una propuesta que parte del criterio de que la Universidad es un espacio para el desarrollo del conocimiento universal que se articula en las funciones académicas de docencia, investigación y vinculación con la colectividad, con el soporte de su gestión administrativa.

Las oportunidades de mejora se resumen en:

- Innovar en nuevas propuestas de cursos desde la articulación con los programas, líneas y viceversa.

*Objetivo:* Articular las propuestas que resultan de los cursos a la nueva oferta de posgrado y/o asignaturas.

*Estrategia:* Evaluar las propuestas que resultan de los cursos de educación continua para aterrizarlas en nuevas ofertas de programas de posgrado y/o asignaturas; adicional, las horas tomadas en estos cursos podrían revalidarse en asignaturas de los programas.

- Analizar la pertinencia de los cursos de educación continua a ofertar.

*Objetivo:* Garantizar la pertinencia de la oferta para que incidan positivamente en los diversos sectores sociales.

*Estrategia:* Realizar estudios de pertinencia que permitan la actualización constante de los temas de mayor interés en los diversos sectores sociales.

- Crear campañas de concientización de la importancia de los cursos de educación continua, que permita la comprensión efectiva de los documentos institucionales que rigen el proceso de los mismos.

*Objetivo:* Crear una cultura de apropiación de los procesos internos que rigen el desarrollo de los cursos de educación continua.

*Estrategia:* Organizar la reflexión en la comunidad universitaria en torno a la vinculación con la colectividad y a los cursos de educación continua.

- Capacitación al personal interno encargado de este tipo de procesos.

*Objetivo:* Potenciar las capacidades del personal interno encargado de estos procesos con el fin de garantizar agilidad y calidad.

*Estrategia:* Crear planes de capacitación acordes a las actividades cotidianas y funciones desempeñadas.

- Innovar en nuevas propuestas educativas acorde a las necesidades y aspiraciones actuales de los diversos sectores, grupos o clases sociales.

*Objetivo:* Brindar cursos que permitan a la institución mantenerse en vanguardia con las necesidades y aspiraciones de los diversos sectores sociales.

*Estrategia:* Crear una base de datos que permita contar con información actualizada sobre el comportamiento de la demanda actual.

- Crear protocolos de ingreso de información.

*Objetivo:* Contar con una fuente de información confiable que agilite los procesos internos.

*Estrategia:* Diseñar y socializar un protocolo de ingreso de información.

- Optimizar procesos administrativos para aprobar los cursos y asignar presupuesto.

*Objetivo:* Eliminar tiempos muertos en procesos burocráticos que retrasan el desarrollo óptimo de las actividades.

*Estrategia:* Prescindir de procesos innecesarios con el fin de optimizar tiempos entre una actividad y otra.

- Estructuración de un sistema de evaluación de los cursos de educación continua.

*Objetivo:* Diseñar un sistema de evaluación que permita el seguimiento constante de los resultados en los cursos de educación continua.

*Estrategia:* Identificar metodologías y criterios pertinentes que permitan la estructuración de un sistema de evaluación adaptable a la naturaleza de la universidad.

- Seguimiento más exhaustivo por parte del Comité de Vinculación con la Colectividad en la plataforma.

*Objetivo:* Fomentar una cultura de mejora constante mediante una reflexión sobre el desarrollo interno y externo de los cursos.

*Estrategia:* Identificar metodologías y criterios pertinentes que permitan la auto reflexión interna.

- Mejorar la plataforma informática.

*Objetivo:* Contar con una herramienta informática que permita la gestión adecuada de la información.

*Estrategia:* Diagnosticar los problemas actuales a detalle y ajustar lo pertinente.

- Mejorar la publicidad de los cursos abiertos y avanzados.

*Objetivo:* Contar con plan de publicidad acorde a la naturaleza de cada curso y al público que se oferta.

*Estrategia:* Diagnosticar los problemas actuales a detalle y elaborar el plan.

- Mantener actualizada la información de los cursos en la página web de la universidad.

*Objetivo:* Garantizar información adecuada a los potenciales estudiantes y participantes.

*Estrategia:* Articular a la plataforma informática una alerta que permita identificar la necesidad de actualización de la información.

## **2. Planteamiento de la propuesta**

La propuesta plantea un enfoque desde las actividades que se desarrollan en los procesos de los cursos de educación continua, tanto a cargo del personal técnico y operativo, así como, desde el rol del grupo directivo, considerando que ambos actores cumplen funciones importantes en cada uno de los procesos, es fundamental que exista sinergia en su quehacer diario y un dialogo fluido y consensuado que permita llegar a la mejora con un objetivo en común. La gestión, además de la eficiencia del sistema, debe velar por la eficacia con que los planes y procesos se adecuan al cumplimiento de los objetivos, y si estos mantienen concordancia con la realidad de los grupos sociales. Es fundamental asumir la gestión tanto como idea y como acción.

En este punto se desarrollarán los aspectos a mejorar, es decir, considerando las oportunidades de mejora detalladas en el punto 1, de los aspectos positivos y de los aspectos susceptibles de mejora, su objetivo y las estrategias a considerar. La propuesta se basa en la metodología del ciclo PHVA, que permite fortalecer los procesos de los cursos de educación continua desde todo su ciclo de desarrollo.

Siendo así, existe sinergia entre el ciclo PHVA y la norma ISO 21001, considerando que tanto la norma como el ciclo tienen una estrecha relación en cada una de sus etapas, donde buscan mejorar los procesos y mirar las necesidades de los servicios que se ofrecen, con el fin de cubrir las mismas. El ciclo PHVA es el punto de apoyo del sistema de gestión.

- **Objetivo de la propuesta:** Desarrollar un planteamiento basado en la gestión educativa para el aseguramiento continuo y sostenible del proceso de los cursos de educación continua, empleando el ciclo PHVA.
- **Gestión de la propuesta:** La propuesta se sostiene en el ciclo “PHVA” que se establece como una metodología eficiente y eficaz para el mejoramiento continuo de toda organización.

A continuación, se desarrolla cada oportunidad considerando esta metodología.

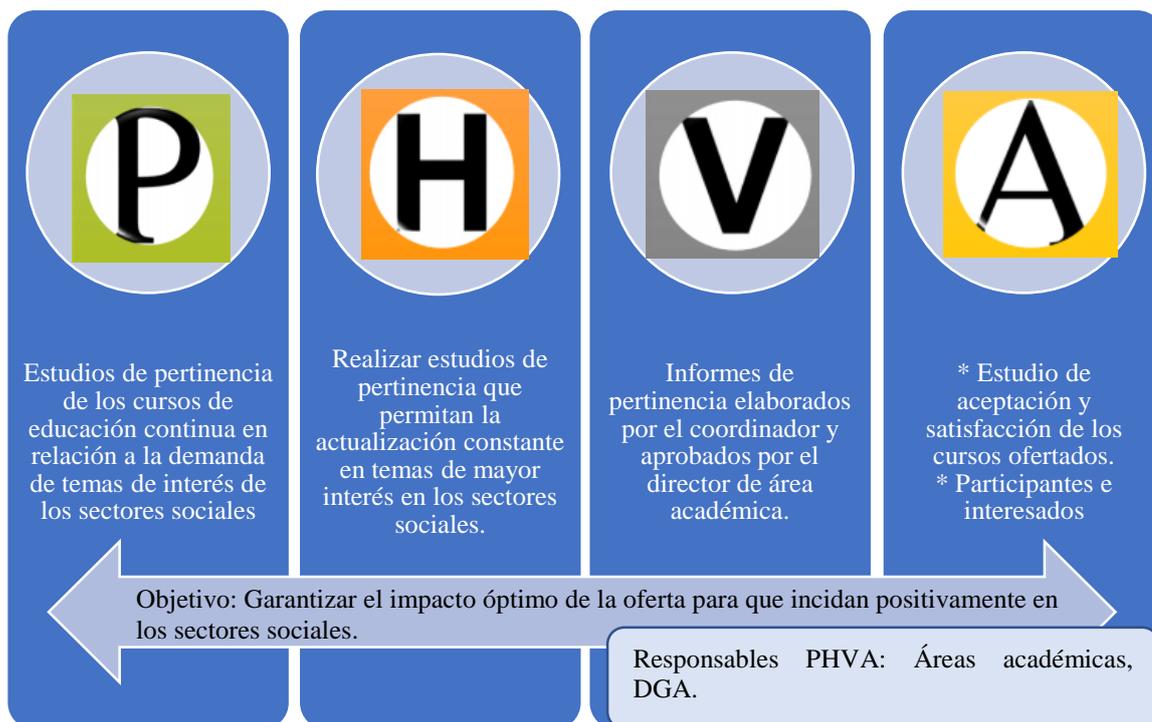


Figura 2. Oportunidad 1: pertinencia de los cursos, 2021  
Fuente y elaboración propias



Figura 3. Oportunidad 2: pertinencia de los cursos, 2021  
Fuente y elaboración propias

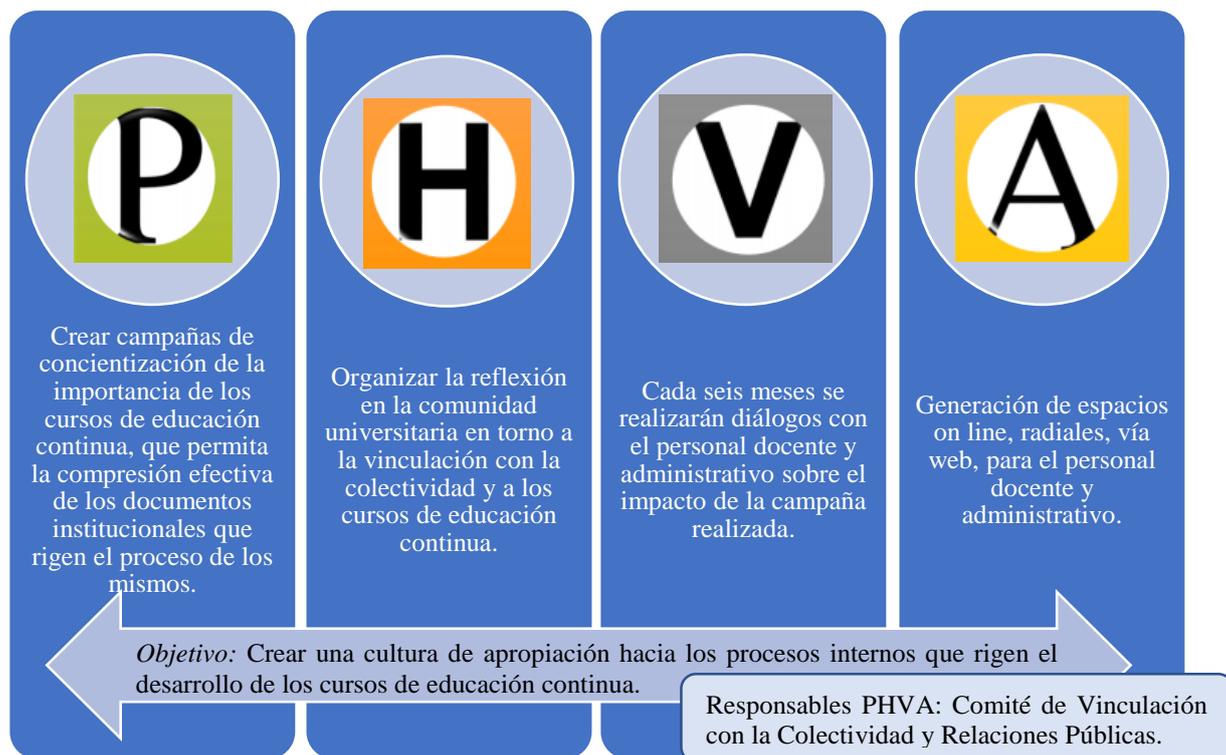


Figura 4. Oportunidad 3: campañas de concientización, 2021

Fuente y elaboración propias

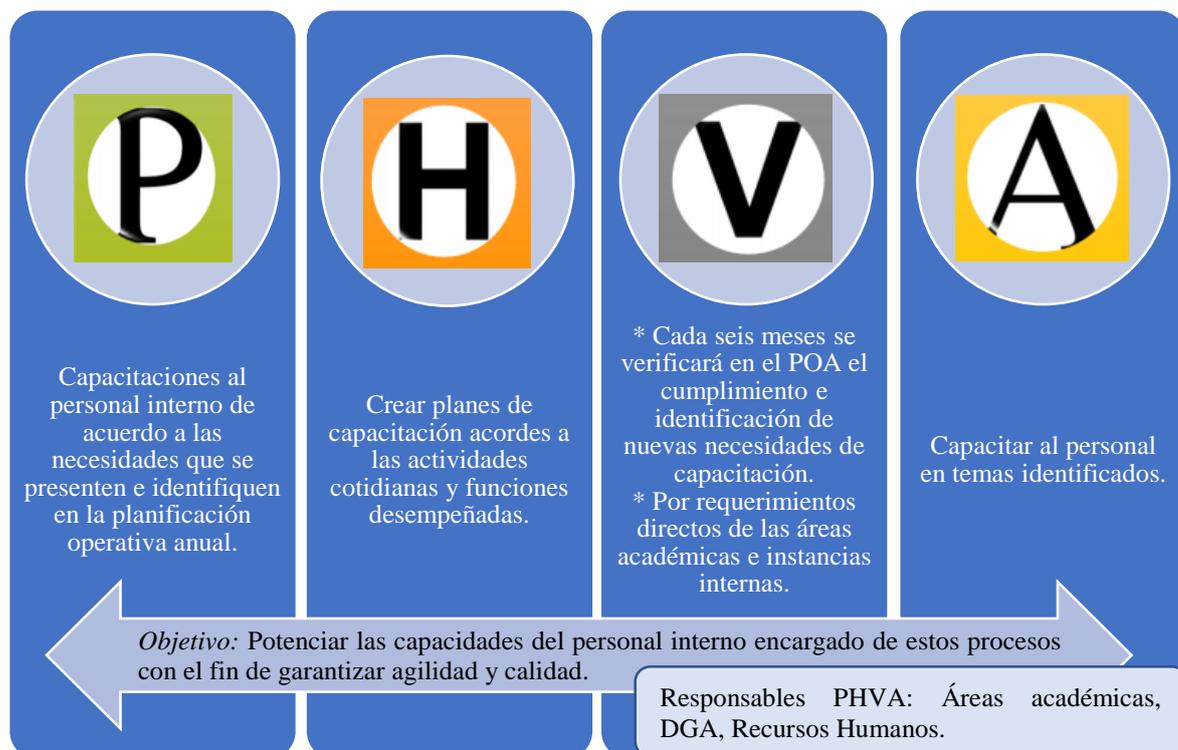


Figura 5. Oportunidad 4: capacitación al personal interno, 2021

Fuente y elaboración propias

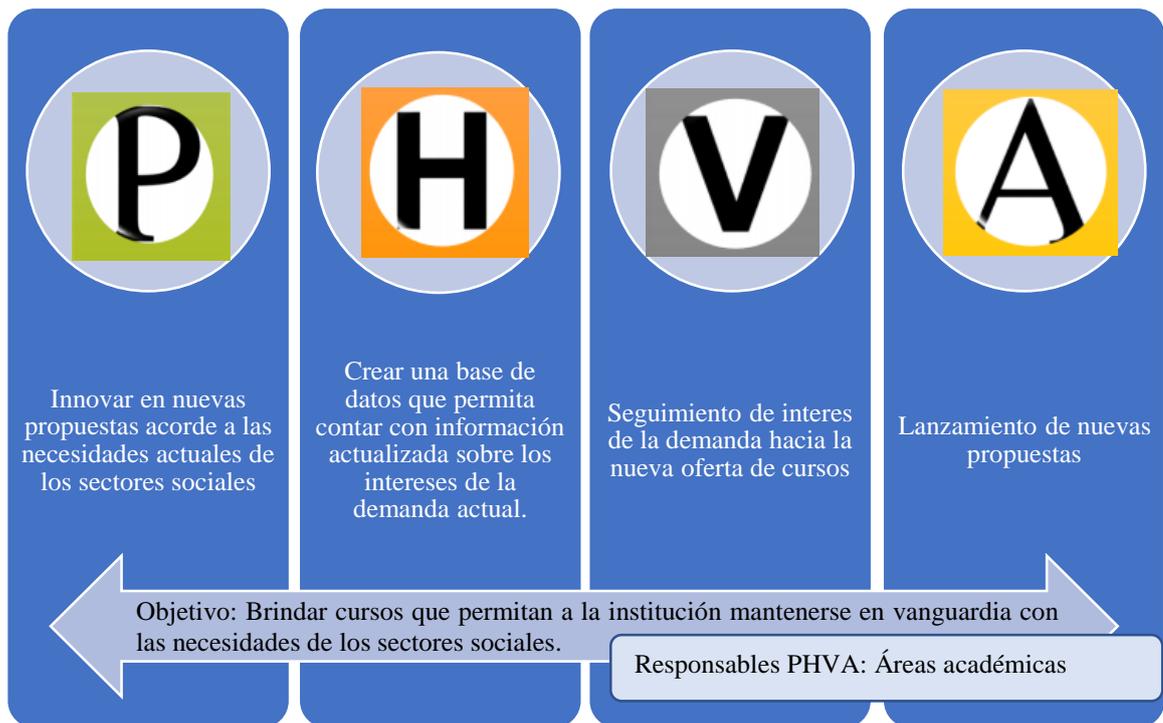


Figura 6. Oportunidad 5: innovación de la oferta, 2021

Fuente y elaboración propias

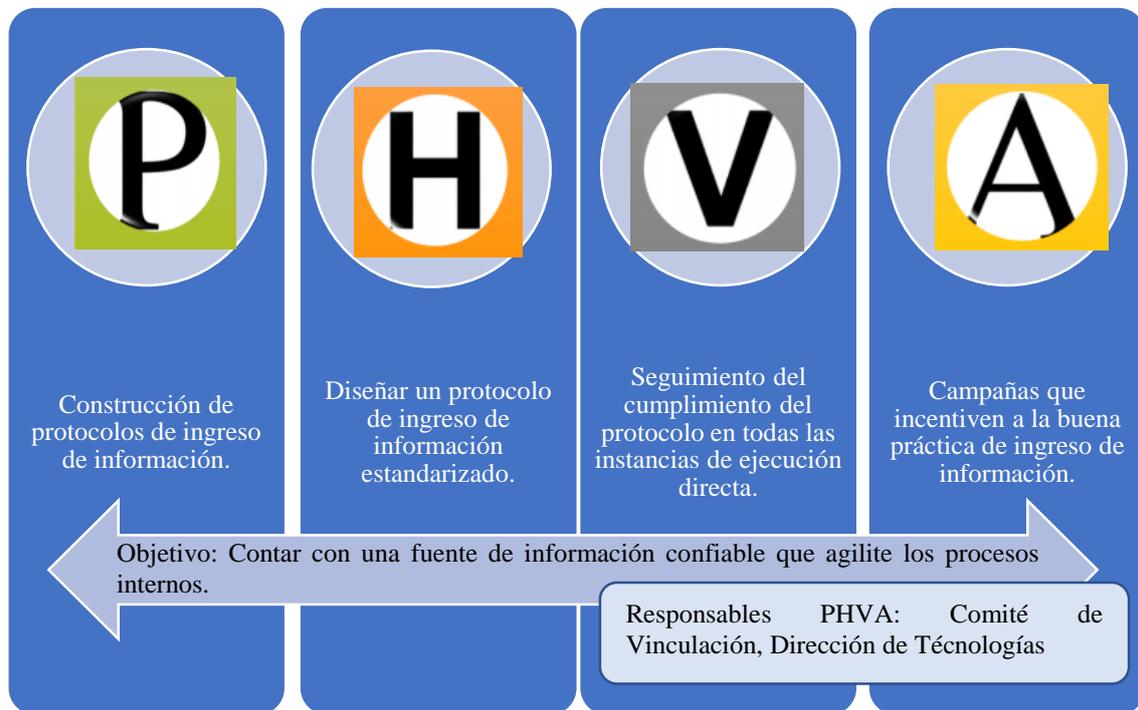


Figura 7. Oportunidad 6: institucionalizar protocolos de ingreso de información, 2021

Fuente y elaboración propias



Figura 8. Oportunidad 7: optimización de procesos administrativos, 2021

Fuente y elaboración propias



Figura 9. Oportunidad 8: Estructuración de un sistema de evaluación de los cursos de educación, 2021

Fuente y elaboración propias

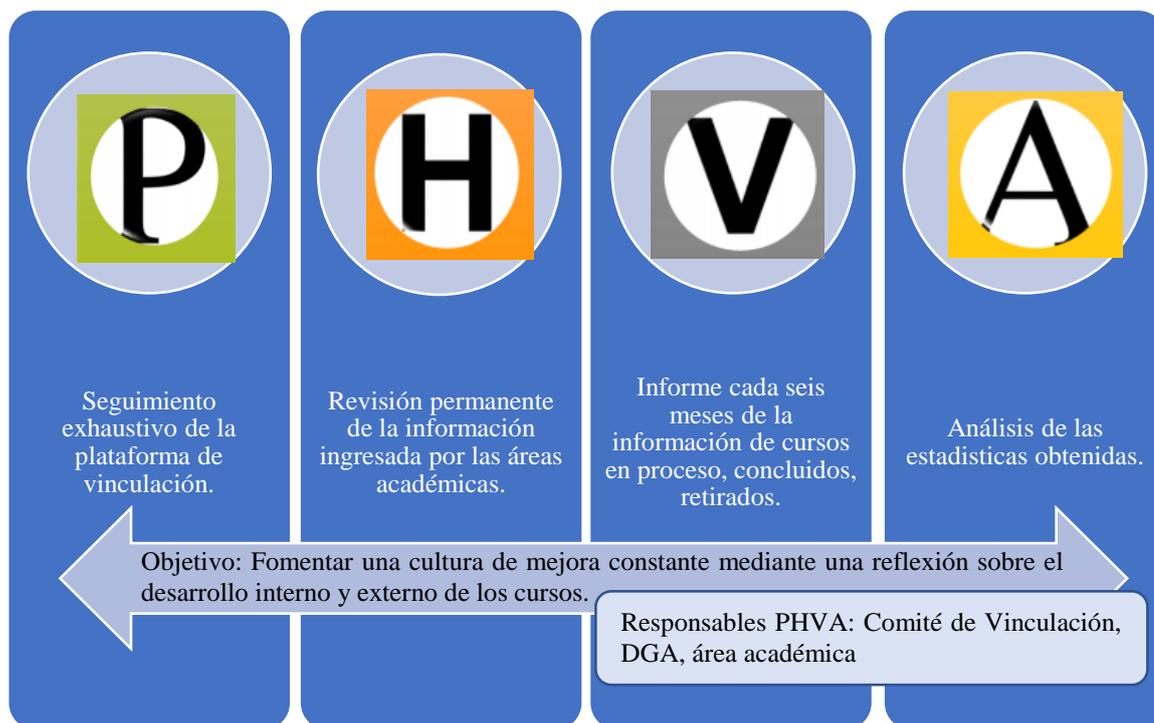


Figura 10. Oportunidad 9: potenciar el seguimiento, 2021

Fuente y elaboración propias



Figura 11. Oportunidad 10: mejorar la publicidad de los cursos abiertos y avanzados, 2021

Fuente y elaboración propias

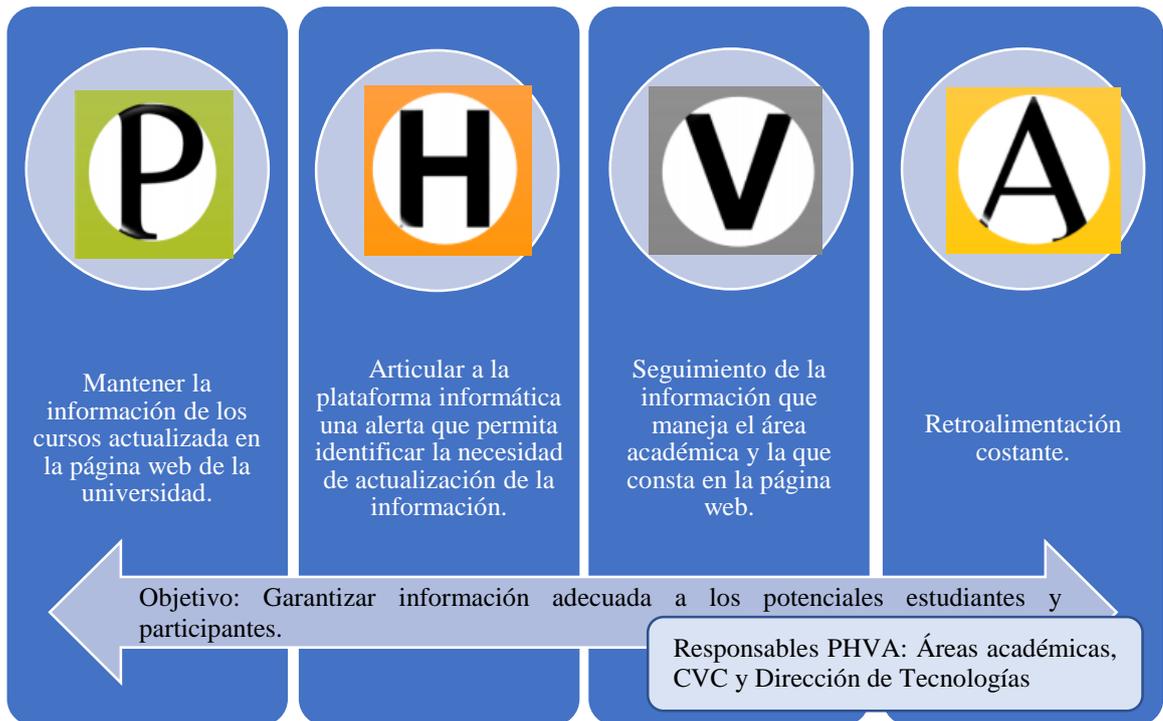


Figura 12. Oportunidad 11: información de los cursos actualizada en la página web institucional, 2021

Fuente y elaboración propias

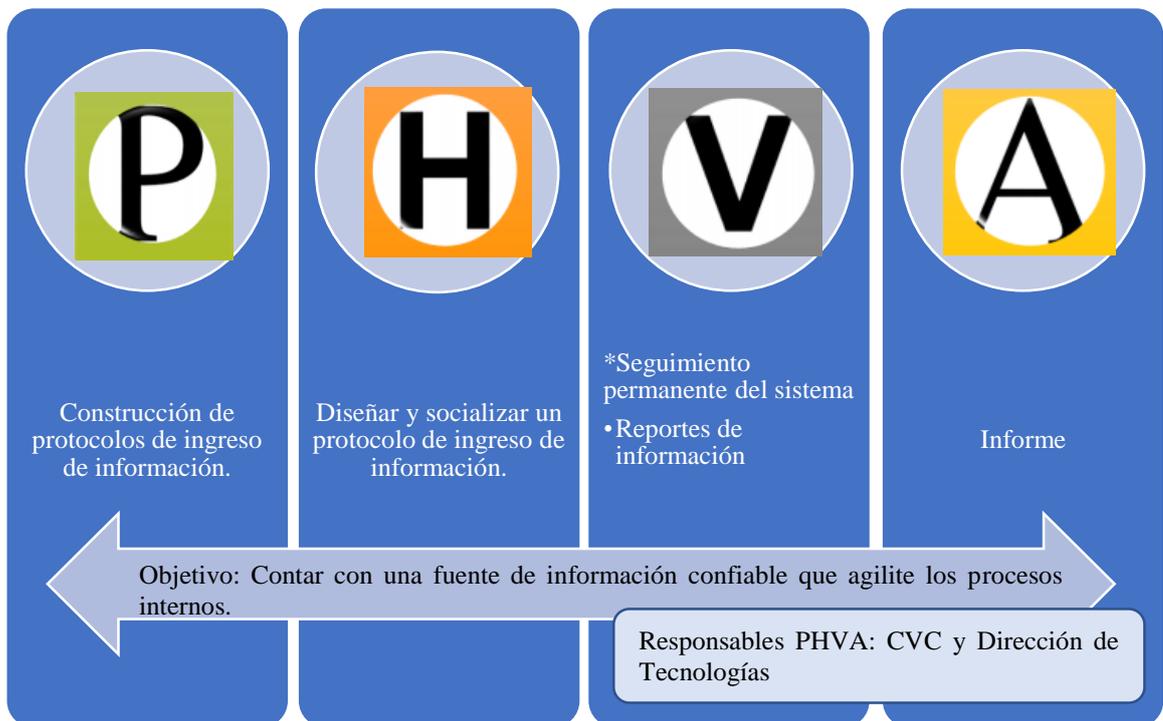


Figura 13. Oportunidad 12: institucionalizar protocolos de ingreso de información, 2021

Fuente y elaboración propias

Durante el planteamiento de la propuesta de cada aspecto identificado, se afirma que los procesos de gestión bien aplicados son fundamentales para que la organización lleve un correcto desarrollo tanto académico como administrativo.

Al valorar esta investigación, se concluye que la propuesta esbozada establece una opción inter e intradisciplinaria que se acopla de forma natural a la naturaleza de la Universidad en sus procesos internos, ya que contribuye a una dinámica laboral reflexiva y comunitaria, demostrando que la gestión educativa y el PHVA están relacionados entre sí y su dinámica permitirá mejorar los resultados académicos y administrativos en miras de la calidad.

Esta propuesta apunta a lograr un cambio en la mecánica de trabajo actual mediante nuevos enfoques metodológicos y de trabajo colaborativo entre todos sus actores, lo cual espera contribuir notablemente en el desarrollo y concepción de estos procesos. Siendo así, a futuro, puede ser replicable en otros espacios o instancias de la institución con el fin de crear nuevas prácticas en la Universidad, permitiendo fortalecer y retroalimentar a cada uno.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La gestión educativa es el conjunto de acciones conectadas para un fin común, donde todas las partes son importantes y fundamentales para el funcionamiento y progreso de la institución, esta permite mantener su autonomía propia. Actualmente la forma de gestionar de toda institución debe adaptarse al cambio y a las necesidades constantes del mismo, siendo así, es necesario crear nuevas formas de gestión.

La competencia crece de forma acelerada, la UASB-E debe contar con una mayor oferta de cursos semipresenciales y en línea.

Los resultados de los cursos (evaluación) presentan en muchos casos propuestas que pueden ser asentadas en nuevos programas de posgrado o asignaturas. En el caso de las asignaturas propuestas pueden ser validadas para la fase docente del programa.

La cotización de los cursos actualmente se realizan desde las horas docente y no se considera el trabajo autónomo.

Todas las actividades que se desarrollan en la universidad tienen una planificación, un seguimiento y un análisis de los resultados; en el estudio con la norma ISO 21001:2018 se reflejó que esta norma se acopla en la mayoría de sus puntos a la institución educativa; por lo que el ciclo PHVA alineado a la gestión educativa es el más adecuado para mejorar aquellas debilidades encontradas en los procesos de los cursos de educación continua de la UASB-E, por lo que la propuesta de mejora es viable y se acopla a la naturaleza de la institución.

### **Recomendaciones**

Mejorar los tiempos de entrega de las certificaciones de los cursos, el proceso actual involucra demasiado tiempo de espera y la demanda en su mayoría, realizan este tipo de cursos por requerimientos laborales.

Actualizar la norma institucional para considerar los ajustes considerados de acuerdo a lo que demanda la sociedad y el mundo actual.

Se recomienda aplicar la propuesta de mejora en la UASB-E utilizando el ciclo PHVA alineado a la gestión educativa como base principal.



## Obras citadas

- Academia. 2020. “Gestión Educativa “Enfoques y procesos”. *Academia*. Accedido 21 de marzo.  
[https://www.academia.edu/25840010/Blog\\_2\\_Gesti%C3%B3n\\_educativa.\\_Enfoques\\_y\\_procesos](https://www.academia.edu/25840010/Blog_2_Gesti%C3%B3n_educativa._Enfoques_y_procesos).
- Alvarez Sánchez, Iván Noel, María Guadalupe Ibarra Ceceña, y Erasmo Miranda Bojorquez. 2013. “La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural”. *Ra Ximhai* 9 (4): 149-56.  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>.
- Ángela E. Farfán-Tigre, Oswaldo W. Mero-Delgado, y Jessica V. Sáenz-Gavilanes. 2016. “Consideraciones generales acerca de la gestión educativa”. *Dominio de las Ciencias* 2 (4): 179-90.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>.
- Arava. 2018. “Principios de la gestión educativa”. *Calidad en la Educación* 50 (43): 103-34). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n43/art04.pdf>.
- . 1998. *Los principios generales de la gestión educativa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Benavides, Luis. 2011. “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa “San Juan de Bucay” del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010 -2011.
- BO Universidad Andina Simón Bolívar. 2003. *Reglamento General Académico*. Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Botero Chica, Carlos Alberto. 2007. “Cinco tendencias de la gestión educativa”. *Revista Politécnica* 3 (5): 19-31.  
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71/57>.
- Building, Kenet. 1956. “La teoría general de sistemas y la estructura científica”. *Revista Management Science* 4 (2): 197-208. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1085>.
- Bush Tony. 2006. “Theories of Educational Management”. *International Journal of Educational Leadership Preparation* 1 (2): 18-22.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066693.pdf>.
- Ceja, Adrián. 2009. “Gestión Educativa”. *Revista Integra Educativa* 3 (2): 215-231.  
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>.
- Cerem International Business School 2018. “Mejora de la práctica educativa”. *Cerem*. 1 de junio. <https://www.cerem.ec/blog/mejora-de-la-practica-educativa>.

- De Puelles, Manuel, Julio Seage, José Torreblanca, José Merino, Emilio Lázaro. 1986. *Elementos de la Administración Educativa: La administración educativa como proceso*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- EC Caces. 2019. *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019*. Quito: Caces. [https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.-Modelo\\_Eval\\_UEP\\_2019\\_compressed.pdf](https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.-Modelo_Eval_UEP_2019_compressed.pdf).
- EC. 2019. Caces. *Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas 2019*. Quito: Caces.
- EC Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. 2019. *Informe del estándar 12 de Vinculación con la sociedad*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . 2019. *Lineamientos para la Educación Continua*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . 2015. *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . Evaluación 2016-2018 del *Plan de Fortalecimiento Institucional 2015-2020*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . 2015. *Plan de Trabajo de Vinculación con la Colectividad de la UASB-E*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- . 2018. *Políticas de Vinculación con la colectividad de la UASB-E*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . 2014. Registro Oficial 049, 29 de enero.
- EC. 2010. *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298, Suplemento, 12 de octubre.
- EC. 2019. *Reglamento de Régimen Académico*, 21 de marzo de 2019.
- Eric, Hoyle. 1982. "Micropolitics of Educational Organisations". *Educational Management Administration & Leadership* 10 (2): 87. <https://doi.org/10.1177/174114328201000202>
- Farfán-Tigre, Ángela E., Oswaldo W. Mero-Delgado, y Jessica V. Sáenz-Gavilanes. 2016. "Consideraciones generales acerca de la gestión educativa". *Dominio de las ciencias* 2 (4): 179-190. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>.

- González, José Luis. 2005. “De la gestión pedagógica a la gestión educativa”. *Observatorio Ciudadano de la Educación*. 185 (V). <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>.
- Henry, Fayol. 1987. *Principios de la Administración*. Argentina: Gestipolis Editorial.
- Huergo, Jorge. 2016. “Los procesos de gestión”. *DocPlayer*. <https://docplayer.es/42960553-Los-procesos-de-gestion.html>.
- ES. 2021. *ISO (Organización Internacional de Normalización)*. España: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
- Kaufman, Roger A. 1977. *Planificación de sistemas educativos*. Ciudad de México: Editorial Trillas. Edición para Abebooks.
- Luque, Mónica, Alejandra Salgueiro, Mabel Duro, y Horacio Ferreyra, dir. 2000. *Gestión Educativa: Un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas*. Buenos Aires: Ministerio de Educación. <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO1.pdf>.
- Mezher, Teresa. 2016. “La gestión educativa: proceso de transformación social”. *Educación en Contexto II* (1): 5-6. <file:///C:/Users/ITA/Desktop/ITA/Posgrado/Maestría%20Profesional/TESIS/Papers/I%20Capitulo/Dialnet-LaGestionEducativa-6296673.pdf>.
- Paredes, Edison. 2004. “Gestión de la educación”. *Documento Guía para el/a formador/a*, 29: 11-2.
- . 2012. “La Andina y la colectividad: un camino de diálogos y encuentros”. *Boletín Informativo Spondylus*. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3220>.
- Rojas Quiñones, Juan. 2006. *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Sánchez, Iván Noel. 2013. “La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural”. *RA XIMHAI* 9 (4): 152-3. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>.
- Toranzos, Lilia, 1996. “Evaluación y Calidad”. *Revista Iberoamericana de Educación* 10 (1): 2-73. <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie10a03.pdf>.
- Una Norma Española. 2020. *UNE ISO 21001-2018. Sistemas de gestión para organizaciones educativas (ISO 21001-2018, UNE)*. Madrid: UNE.
- ZEA, Leopoldo 1981. “Sentido de la Difusión Cultural Latinoamericana”. *Revista UNAM* 493: 102. <http://www.revistas.unam.mx/front/?q=es>.

## Anexos

### Anexo 1: Procesos de los cursos de educación continua

A continuación, se presenta la diagramación de los procesos y procedimientos de los cursos de educación continua de la UASB-E, desde su planificación, gestión, aprobación y seguimiento.

- **Cursos abiertos**

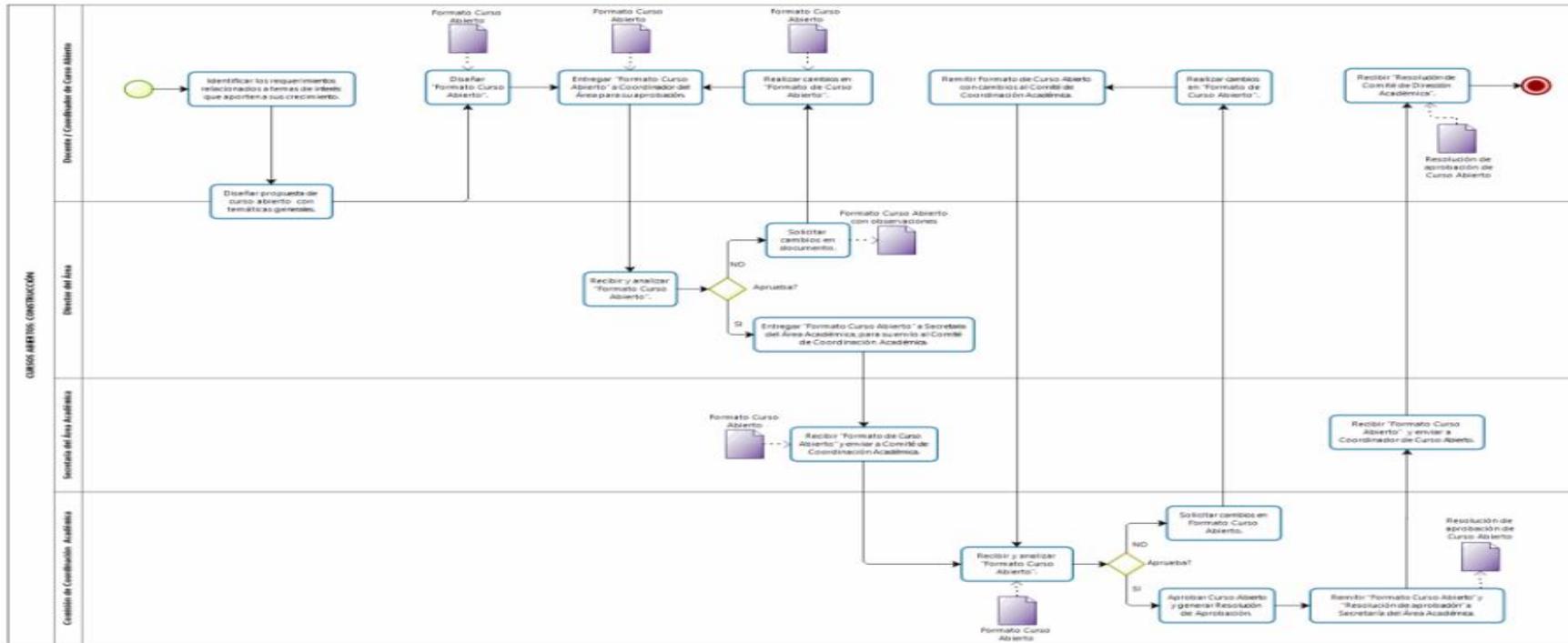


Figura 2. Diagrama de procesos de los cursos abiertos, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017  
 Fuente: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 2  
**Procedimientos para la construcción de Cursos Abiertos**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	DOCUMENTO(S)	CUANDO
1	Identificar los intereses (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados a temas de interés que aporten a su crecimiento personal o profesional.	Docentes / Director del área	-	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
2	Diseñar propuesta de curso abierto (temáticas generales).	Docentes / Director del área		Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
3	Diseñar "Formato Curso Abierto".	Coordinador Curso Abierto	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
4	Entregar "Formato Curso Abierto" a director del Área para su análisis.	Coordinador Curso Abierto	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
5	Recibir y analizar la aprobación de curso abierto en el área.	Director del área	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
6	(En caso de no aprobarse el curso Abierto) Enviar solicitud de cambios a Coordinador de curso Abierto.	Director del área	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
7	(En caso de aprobarse curso Abierto) Entregar "Formato de Curso Abierto" a secretaría del Área Académica	Director del área	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
8	Recibir "Formato de Curso Abierto" y entregar a Coordinador de Curso Abierto	Secretaría del Área Académica	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
9	Enviar "Formato de Curso Abierto" a Dirección General Académica para su aprobación	Coordinador de Curso Abierto	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
10	Analizar "Formato de Cursos Abiertos" en el comité de Dirección Académica (programación anual académica)	Comité de Coordinación Académica	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
11	(En caso de ser necesario) Solicitar cambios a Coordinador de Curso Abierto en "Formato Curso Abierto"	Comité de Coordinación Académica	Formato Curso Abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
12	(Una vez aprobado el Curso Abierto) Generar "Resolución Comité de Dirección Académica" y enviar a Secretaría del Área Académica	Comité de Coordinación Académica	Resolución Comité de Dirección Académica	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad

13	Recibir “Resolución Comité de Dirección Académica” y enviar a Coordinador de Curso Abierto	Secretaría del Área Académica	Resolución Comité de Dirección Académica	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad
14	Recibir “Resolución Comité de Dirección Académica” (en caso de curso aprobado proceder con la organización y desarrollo de curso abierto)	Coordinador Curso Abierto	Resolución Comité de Dirección Académica	Antes de generación y aprobación de programación anual de la universidad

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Elaboración: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 3  
**Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos Abiertos**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	DOCUMENTO(S) ASOCIADO(S)	CUANDO
1	Subir información del “Programa de Curso Abierto” a sistema “Plataforma de Vinculación con la Colectividad” (fecha de inicio y fin de los 3 módulos, detalle de temas de clases, horas y Docente o conferenciante asignado).	Coordinador Curso Abierto Secretaria del Área Académica	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
2	Enviar a Secretaria General programa de curso abierto para seguimiento y posterior emisión de certificados.	Personal designado	Programa de Curso Abierto	Durante periodo de Organización
3	Enviar a D.A.F. programa de curso para seguimiento.	Personal designado	Programa de Curso Abierto	Durante periodo de Organización
4	Solicitar Material de difusión de Curso Abierto a Relaciones Públicas.	Coordinador del Curso Abierto	Solicitud de Suministros y material	Durante periodo de Organización
5	Recibir notificación de la “Plataforma de Vinculación” y acordar material para la difusión del curso.	Relaciones Públicas Coordinador curso	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
6	Generan material de difusión de curso y enviar a Coordinador Curso Abierto para aprobación.	Relaciones Públicas	Medios de difusión	Durante periodo de Organización
7	Aprobar material de difusión propuesto por Relaciones públicas (en caso de no aprobar material de difusión reenviar para cambios).	Coordinador del curso abierto	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
8	(Una vez aprobados los medios de difusión) Remitir medios de difusión a Secretaría del Área Académica para difusión.	Coordinador del curso abierto	Medios de difusión	
9	Emitir medios de difusión según lo acordado con el coordinador y las necesidades de difusión establecidas para el curso abierto.	Secretaria del Área Académica	Medios de difusión	Durante periodo de Organización
10	Realizar difusión de curso abierto (página web de la universidad, entrega de hojas de difusión).	Relaciones Públicas	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
11	Habilitar en la página web, el link para la inscripción en cursos abiertos.	Relaciones Públicas	Página web Universidad	Conforme cronograma de Curso Abierto
12	Recibir medios de difusión (físicos o electrónicos).	Participantes		

13	Realizar inscripción en línea a curso abierto en página web de la Universidad.	Participantes	Página web Universidad	Periodo de inscripción
14	Pagar rubros establecidos para el curso abierto en tesorería.	Participantes		Periodo de inscripción
15	Registrar pago de rubros de matriculación en Sistema Olympus.	Tesorería	Sistema Universitas	Periodo de inscripción
16	Realizar seguimiento de inscritos mínimos para realización del curso abierto.	Coordinador de Curso Abierto	Sistema Universitas	Periodo de inscripción
17	En caso de no existir el número de inscritos mínimos se puede solicitar una mayor difusión del curso a Relaciones públicas y/o Personal designado.	Coordinador de Curso Abierto Secretaría del Área Académica	Material de difusión	Periodo de inscripción
18	(En caso de no llegar al número mínimo) Solicitar a la Dirección General Académica y Rectorado la aprobación de apertura de curso.	Coordinador del curso abierto		Periodo de inscripción
19	(En caso de no aprobarse la apertura del curso) Devolver el dinero a los inscritos o se los coloca en otros cursos.	Coordinador de Curso Abierto Secretaría del Área Académica		Durante periodo de Organización
20	Solicitar syllabus, materiales a ser utilizado en el curso a docentes.	Coordinador del curso abierto	Formato syllabus Solicitud de Suministros y material	Inicio de cada modulo
21	Generar syllabus.	Docente	Syllabus	Inicio de cada modulo
22	Enviar syllabus y material de docencia a Coordinador de Curso Abierto.	Docente	Syllabus	Inicio de cada modulo
23	Recibir, revisar y aprobar syllabus (en caso de ser necesario remitir para cambios).	Coordinador del curso abierto	Syllabus	Inicio de cada modulo
24	Confirmar (vía telefónica o electrónica) con el docente las fechas y horarios de clases.	Secretaria del Área Académica	Correo electrónico de compromiso del docente	Inicio de cada modulo
25	Aceptar cronograma de clases (caso contrario solicita cambios).	Docente	Cronograma de clases	Inicio de cada modulo
26	Pedir información personal a los docentes para los contratos: hoja de vida, títulos pregrado y posgrado, copia C.I., copia RUC, certificado bancario de la cuenta donde se acreditará sus honorarios, formulario de autorización de transferencia bancaria. (Actualizar año a año información de docentes en caso de ser necesario).	Secretaría del Área Académica	Correo electrónico	Inicio de cada modulo
27	Solicitar contrato de docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado.	Secretaría del Área Académica	Contrato Misceláneo	Inicio de cada modulo
28	Solicitar aulas para cursos abiertos, en sistema gestión de aulas.	Secretaría del Área Académica	Sistema gestión de aulas	Inicio de cada modulo
29			Correo electrónico /	Inicio de cada modulo

	Solicitar a Control de Bienes material didáctico para el curso.	Secretaria del Área Académica	Formulario Solicitud de suministros y materiales	
30	Recibir formulario y preparar materiales e insumos según cantidades aprobadas.	Control de bienes	Formulario Solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada modulo
31	Notificar a secretaria del Área Académica para retiro de materiales e insumos.	Control de bienes	Formulario Solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada modulo
32	Retirar de Control de bienes material didáctico y verificar cantidades.	Coordinador del curso abierto	Registro de requerimiento de suministros firmado	Inicio de cada modulo
33	Recibir listado de matriculados de Tesorería.	Coordinador del curso abierto		Inicio de cada modulo
34	Ingresar listado de participantes de curso abierto en la "Plataforma de Vinculación con la Colectividad".	Secretaria del Área Académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
35	Enviar por correo electrónico a los estudiantes materiales, syllabus, demás documentos que se requieran e información de aula o lugar destinada para clases.	Secretaria	Correo electrónico	Inicio de cada modulo
36	Recibir material, por parte de los docentes. En caso de documentos impresos enviar a la fotocopidora para la reproducción y posterior entrega a los estudiantes (guardar ejemplar impreso para posterior entrega a biblioteca).	Coordinador/ Secretaria / Docente	Material del docente	Inicio de cada modulo
37	Entregar material de docencia relacionado al curso y dejarlo en copiadora para su reproducción.	Secretaría / Docentes	Material del docente	Inicio de cada modulo
38	Enviar a Jefatura Administrativa fecha de inicio y fin, horas y nombre de docente para acceso a parqueadero.	Secretaria	Correo electrónico	Inicio de cada modulo
39	Realizar registros físicos de asistencias mediante lector de código de barras al inicio de clases.	Secretaria / Coordinador / Docente	Formulario de registro físico asistencias	Inicio de cada modulo
40	Entregar al docente tizas líquidas y material impreso para estudiantes del ser el caso.	Secretaria		Inicio de cada modulo
41	Programar con el Coordinador la fecha de evaluación al docente y entregar formularios impresos al Coordinador para evaluación escrita con los estudiantes.	Secretaria / Coordinador	Ficha de evaluación docentes	Inicio de cada modulo
42	Desarrollo de primer módulo.	Docente	Material Syllabus	Octubre - Diciembre
43	Atender requerimientos varios propios del curso abierto (cambios de aulas, material, etc.).	Secretaria		Durante periodo de Desarrollo

44	Realizar evaluación de docentes primer módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Sistema Universitas	Durante periodo de Desarrollo
45	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante periodo de Desarrollo
46	Elaborar Reporte de Asistencias en base a registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaria Coordinador	Reporte de Asistencia	Durante periodo de Desarrollo
47	Recibir Reporte de Asistencia y gestionarlo (Proceso Recepción Reporte de Asistencia Vinculación con la Colectividad).		Reporte de Asistencia	
48	Solicitar certificados de asistencia para primer módulo a Secretaría General.	Participantes		Durante periodo de Desarrollo
49	Entregar certificado de asistencia de primer módulo.	Secretaria General	Certificado de asistencia primer módulo	Una vez concluido el primer módulo
50	Ingresar programa de segundo módulo en la "Plataforma de Vinculación con la Colectividad".	Secretaría del Área Académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
53	Habilitar en la página web, el link para la inscripción en cursos abiertos (en caso de ser necesario).	Relaciones públicas	Página web Universidad	Inicio de cada modulo
51	Realizar seguimiento de inscritos.	Director del área		Inicio de cada modulo
52	En caso de no existir el número de inscritos mínimos se puede solicitar una mayor difusión del curso a Relaciones públicas y/o Personal designado.	Secretaría del Área Académica	Medios de difusión	Inicio de cada modulo
54	Realizar Inscripción de nuevos participantes para segundo módulo.	Secretaria del Área Académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
55	Desarrollo de segundo módulo (Repetir actividades desde 20 a 41) .	Docente		Enero - Marzo
56	Atender requerimientos varios propios del curso abierto (cambios de aulas, material, etc.).	Secretaria		Durante periodo de Desarrollo
57	Realizar evaluación de docentes segundo módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Formato físico de evaluación	Durante periodo de Desarrollo
58	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante periodo de Desarrollo
59	Elaborar Informe de Asistencias en base a registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaria Coordinador	Informe de Asistencia	Durante periodo de Desarrollo
60	Solicitar certificados de asistencia para segundo módulo.	Participantes		Una vez concluido el segundo modulo

61	Verificar cumplimiento requisitos establecidos por el “Programa de Curso” (asistencias 70%) para emisión de certificados.	Secretaria General		Durante periodo de Desarrollo
62	Emitir certificado de asistencia de segundo módulo.	Secretaria General	Certificado de asistencia segundo módulo	Durante periodo de Desarrollo
63	Ingresar programa del tercer módulo en la “Plataforma de Vinculación con la Colectividad”.	Secretaria del Área Académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
64	Realizar seguimiento de inscritos.	Director del área	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
65	En caso de no existir el número de inscritos mínimos se puede solicitar una mayor difusión del curso a Relaciones públicas y/o Personal designado.	Secretaria del Área Académica	Medios de difusión	Inicio de cada modulo
66	Habilitar en la página web, el link para la inscripción en cursos abiertos (en caso de ser necesario).	Relaciones públicas	Relaciones públicas	Inicio de cada modulo
67	Realizar Inscripción de nuevos participantes para tercer módulo.	Secretaria del Área Académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada modulo
68	Desarrollo de tercer módulo (Repetir actividades desde 20 a 41).	Docente		Abril a Junio
69	Atender requerimientos varios propios del curso abierto (cambios de aulas, material, etc.).	Secretaria		Durante periodo de Desarrollo
70	Realizar evaluación de docentes tercer módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Formato de evaluación de Docentes	Durante periodo de Desarrollo
71	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante periodo de Desarrollo
72	Elaborar Informe de Asistencias en base a registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaria Coordinador	Informe de Asistencia	Durante periodo de Desarrollo
73	Solicitar certificados de asistencia para tercer módulo.	Participantes	Solicitud de Certificado de Asistencia	Una vez concluido el tercer módulo
74	Verificar cumplimiento requisitos establecidos por el “Programa de Curso” (asistencias 70%) para emisión de certificados.	Secretaria General		Una vez finalizado el Curso
75	Emitir certificado de asistencia de tercer módulo.	Secretaria General	Certificado de Asistencia	Una vez finalizado el Curso
76	Realizar seguimiento de participantes que cumplen con requisitos de asistencia (70%) en los 3 módulos dictados.	Secretaria General	Sistema de gestión de aulas	Una vez finalizado el Curso

77	Preparar temática para Trabajo Final, calendario de fechas y enviar a Secretaría General.	Coordinador Curso Abierto		Una vez finalizado el Curso
78	Enviar calendario de fechas para elaboración de Trabajo Final, para participantes que cumplen con requisito de asistencia.	Secretaria General	Formulario de presentación de trabajo final curso abierto Convocatoria	Una vez finalizado el Curso
79	Realizar inscripción y pago de “Derecho de TRABAJO FINAL” para la entrega de trabajo final.	Participantes		Julio
80	Desarrollar trabajo final y entregar a Coordinador de Curso Abierto.	Participantes	Trabajo Final	Dentro de plazo establecido
81	Recibir y calificar Trabajos Finales.	Coordinador Curso Abierto	Trabajo Final	Dentro de plazo establecido
82	Generar y enviar “Informe de Calificaciones de Trabajo Final” a Secretaría General.	Secretaría General	Informe de calificaciones	Dentro de plazo establecido
83	Informar a participantes sobre calificación obtenida a través de correo electrónico.	Secretaría del Área Académica (verificar en el gráfico)	Correo electrónico	Dentro de plazo establecido
84	Emitir certificado de aprobación de curso para participantes que cumplan con requisitos (asistencia 70% y nota mayor de 7/10).	Secretaría General	Certificado de aprobación	Dentro de plazo establecido
85	Acercarse a Secretaría General para retiro de certificado de aprobación de curso en Secretaría General.	Participantes		Dentro de plazo establecido
86	Realizar informe de curso abierto y entregar a Director del área, Subir a la plataforma de vinculación.	Coordinador del curso abierto	Informe de curso	Una vez concluido el Curso Abierto

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Elaboración por: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

• **Cursos avanzados**

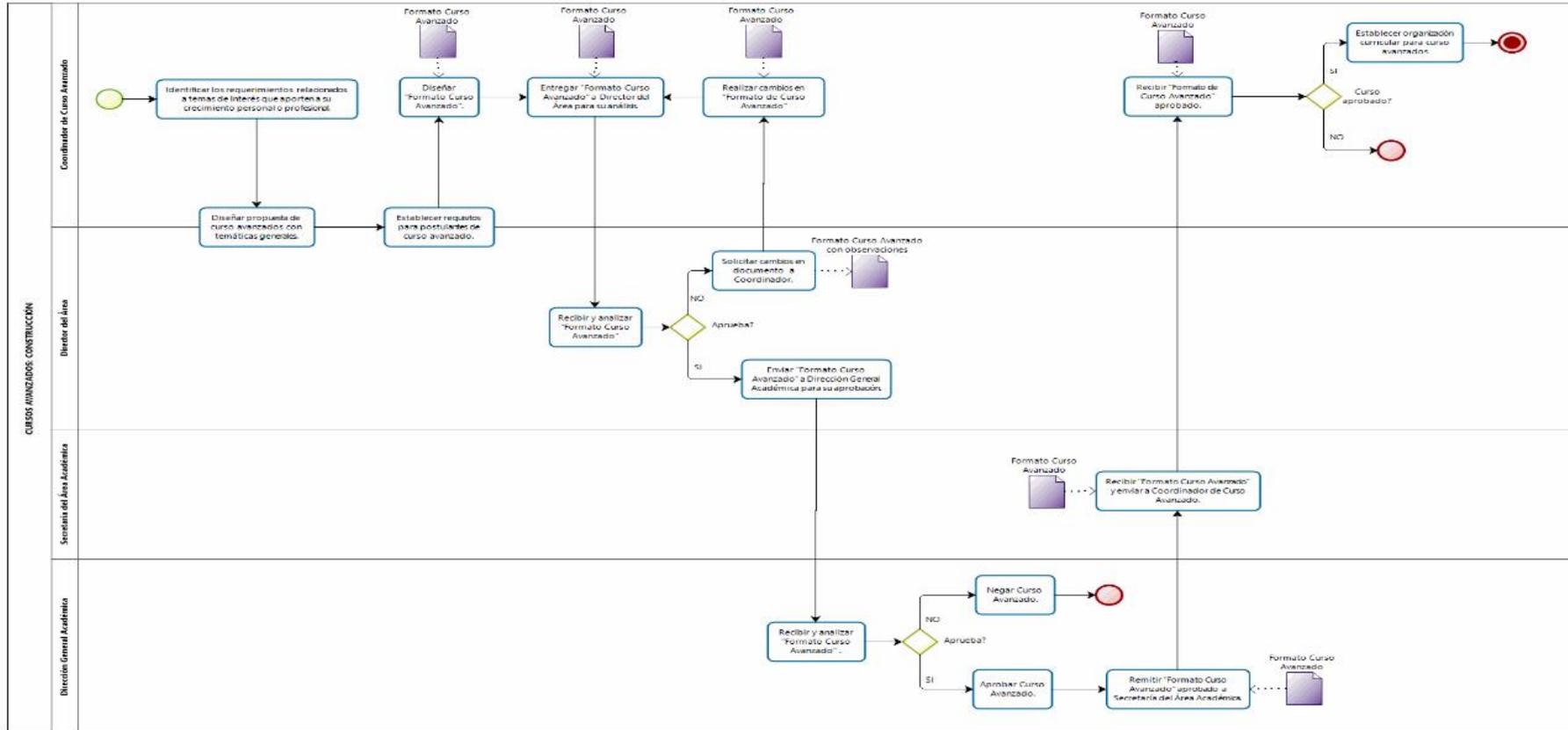


Figura 3. Diagrama de procesos de los cursos avanzados, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017  
 Fuente: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 4  
**Procedimientos para para la construcción de Cursos Avanzados**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	DOCUMENTO(S) ASOCIADO(S)	CUANDO
1	Identificar los intereses (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados a temas de interés que aporten a su crecimiento personal o profesional.	Docentes / Director del área		Permanente
2	Diseñar propuesta de curso avanzados (temáticas generales) puede realizarse con los participantes.	Coordinador curso avanzado / Director del área / participantes		Permanente
3	Establecer requisitos para postulantes que quieran atender a cursos avanzados.	Coordinador curso avanzado / Director del área		Permanente
4	Diseñar "Formato Curso Avanzado".	Coordinador Curso Avanzado	Formato Curso Avanzado	Permanente
5	Entregar "Formato de Curso Avanzado" a Director del Área Académica para su análisis.	Coordinador Curso Avanzado	Formato Curso Avanzado	Permanente
6	Recibir y analizar la aprobación de curso avanzando en el área	Director del área	Formato Curso Avanzado Aprobado	Permanente
7	(En caso de no aprobarse el curso Avanzado) Enviar solicitud de cambios a Coordinador de Curso Avanzado.	Director del área	Formato Curso avanzado con observaciones	Permanente
8	(en caso de aprobarse curso avanzado) Entregar "Formato de Curso Avanzado" a secretaría del Área Académica.	Director del área	Formato Curso Avanzado Aprobado	Permanente
9	Recibir "Formato de Curso Avanzado" y entregar a Coordinador de Curso Avanzado	Secretaría del Área Académica	Formato Curso Avanzado Aprobado	Permanente
10	Enviar "Formato de Curso Avanzado" a Dirección General Académica para su aprobación	Coordinador de Curso Avanzado	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente
11	Analizar "Formato de Cursos Avanzado"	Dirección General Académica	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente
12	(En caso de ser necesario) Solicitar cambios a Coordinador de Curso Avanzado en "Formato Curso Avanzado"	Dirección General Académica	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente
13	Realizar cambios y enviar a DGA para su revisión y aprobación	Coordinador de Curso Avanzado	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente
14	(una vez aprobado) Enviar "Formato de Curso Avanzado" a Coordinador de Curso Avanzado	Dirección General Académica	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente
15	Comunicar a Coordinador de Curso Avanzado mediante correo electrónico sobre aprobación con copia a Comité de Vinculación con la Colectividad	Dirección General Académica		Permanente
16	Recibir "Formato de Curso Avanzado"	Coordinador de Curso Avanzado	Formato Curso avanzado Aprobado	Permanente

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
 Elaboración por: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 5  
**Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos Avanzados**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	DOCUMENTO(S) ASOCIADO(S)	CUANDO
1	Subir información del “Programa de Curso Avanzado” a sistema “Plataforma de Vinculación” (fecha de inicio y fin del curso, detalle de temas de clases, horas y profesor o conferenciante asignado)	Secretaria designada/ Coordinador de curso	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
2	Enviar a Secretaria General programa de curso avanzado para seguimiento y posterior emisión de certificados	Personal designado	Programa de Curso Avanzado	Durante periodo de Organización
3	Enviar a D.A.F. programa de curso para seguimiento	Personal designado	Programa de Curso Avanzado	Durante periodo de Organización
4	Solicitar syllabus, materiales a ser utilizado en asignaturas	Coordinador del curso avanzado	Formato syllabus	Durante periodo de Organización
			Formato solicitud de materiales	Durante periodo de Organización
5	Generar syllabus	Docente	Syllabus	Durante periodo de Organización
6	Enviar syllabus y material de docencia a Coordinador de Curso Avanzado	Docente	Syllabus	Durante periodo de Organización
7	Recibir, revisar y aprobar syllabus (en caso de ser necesario remitir para cambios)	Coordinador del curso avanzado	Syllabus	Durante periodo de Organización
8	Solicitar Material de difusión de Curso Avanzado a Relaciones Públicas	Coordinador del curso avanzado		Durante periodo de Organización
9	Recibir notificación del “Plataforma de Vinculación con la Colectividad” y acordar material para la difusión del curso (verificar existencia al curso)	Relaciones Públicas	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
10	Generan material de publicidad de curso avanzado y enviar a Coordinador para su aprobación	Relaciones Públicas	Medios de difusión	Durante periodo de Organización
11	Aprobar material de publicidad propuesto por Relaciones públicas (en caso de no aprobar material de publicidad reenviar para cambios)	Coordinador del curso avanzado	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
12	Emitir medios de publicidad según lo acordado con el coordinador y las necesidades de difusión establecidas para el curso avanzado	Secretaria designada	Material de difusión	Durante periodo de Organización
13	Realizar difusión de curso avanzado (página web de la universidad, entrega de hojas de difusión)	Relaciones Públicas	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Conforme cronograma de Curso Avanzado
14	Habilitar en la página web, el link para la inscripción en cursos avanzados	Relaciones Públicas	Página web Universidad	Periodo de inscripción
15	Realizar inscripción en línea a cursos avanzado en página web de la Universidad	Participante	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Periodo de inscripción

16	Pagar rubros establecidos para el curso avanzado en tesorería	Participante		Periodo de inscripción
17	Registrar pago de rubros de matriculación en Sistema Universitas	Tesorería	Sistema Universitas	Periodo de inscripción
18	Realizar seguimiento de inscritos mínimos para realización del curso avanzado	Coordinador de Curso Avanzado	Sistema Universitas	Periodo de inscripción
19	En caso de no existir el número de inscritos mínimos se puede solicitar una mayor difusión del curso a Relaciones públicas	Coordinador de Curso Avanzado Secretaría del Área	Material de difusión	Periodo de inscripción
20	(En caso de no llegar al número mínimo) Solicitar a la Dirección General Académica y Rectorado la aprobación de apertura de curso (si no se aprueba se regresa el dinero a los Estudiante)	Coordinador del curso avanzado	Formato solicitud de apertura de curso (número incompleto de Estudiante)	Durante periodo de Organización
21	Confirmar (vía telefónica o electrónica) con el Docente las fechas y horarios de clases	Secretaria Designada	Correo electrónico de compromiso del docente	Durante periodo de Organización
22	Aceptar cronograma de clases (caso contrario solicita cambios)	Docente	Cronograma de clases	Durante periodo de Organización
23	Pedir información personal a los Docentes para los contratos: hoja de vida, títulos pregrado y posgrado, copia C.I., copia RUC, certificado bancario de la cuenta donde se acreditará sus honorarios, formulario de autorización de transferencia bancaria. (Actualizar año a año información de Docentes en caso de ser necesario)	Secretaría del Área Académica	Correo electrónico Modelo de autorización de transferencia	Durante periodo de Organización
24	Solicitar contrato a Docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado	Secretaría del Área Académica	Contrato Misceláneo	Durante periodo de Organización
25	Solicitar aulas para cursos avanzados en sistema gestión de aulas	Secretaría del Área Académica	Sistema gestión de aulas	Durante periodo de Organización
26	Solicitar a Control de Bienes material para el curso	Coordinador del curso avanzado	Correo electrónico / Formulario Solicitud de materiales	Durante periodo de Organización
27	Recibir formulario y preparar materiales e insumos según cantidades aprobadas	Control de bienes	Formulario Solicitud de materiales	Durante periodo de Organización
28	Notificar a secretaria designada para retiro de materiales e insumos	Control de bienes	Formulario Solicitud de materiales	Durante periodo de Organización
29	Retirar de Control de bienes materiales y verificar cantidades	Coordinador del curso avanzado	Registro de requerimiento de materiales firmado	Durante periodo de Organización
30	Recibir listado de matriculados de Tesorería	Coordinador del curso avanzado		Durante periodo de Organización
31	Ingresar listado de Estudiante de curso avanzado en la "Plataforma de Vinculación con la Colectividad"	Secretaria designada	Plataforma Vinculación	Durante periodo de Organización

32	Enviar por correo electrónico a estudiantes de materiales, syllabus, demás documentos que se requieran e información de aula	Secretaria	Correo electrónico	Durante periodo de Organización
33	Recibir material, por parte de los Docentes. En caso de documentos impresos enviar a la fotocopidora para la reproducción y posterior entrega a los estudiantes (guardar ejemplar impreso)	Coordinador/ secretaria / Docente	Material del Docente	Durante periodo de Organización
34	Entregar material de docencia relacionado al curso y dejarlo en copiadora para su reproducción	Secretaría del programa / Docentes		Durante periodo de Organización
35	Realizar registros físicos de asistencias mediante lector de código de barras al inicio de clases	Secretaria/ Coordinador/ Docente	Formulario de registro físico asistencias	Durante periodo de Organización
36	Enviar a Jefatura Administrativa fecha de inicio y fin, horas y nombre de docente para acceso a parqueadero	Secretaria	Solicitud tickets parqueo	Durante periodo de Organización
37	Entregar al Docente tizas líquidas y material impreso para Estudiante de ser el caso.	Secretaria	Ticket de parqueo	Durante periodo de Organización
38	Programar con el Coordinador la fecha de evaluación al Docente y entregar formularios impresos al Coordinador para evaluación escrita con los estudiantes	Secretaria / Coordinador	Formulario evaluación Docentes	Durante periodo de Organización
39	Desarrollar clases de curso avanzado	Docente	Material Syllabus	Durante periodo de Desarrollo
40	Evaluar curso avanzado y Docentes físico	Estudiante	Formato evaluación curso Avanzado	Durante periodo de Desarrollo
41	Tabular evaluaciones de Docentes	Coordinador de curso avanzado	Reporte evaluación Docente	Durante periodo de Desarrollo
42	Establecer temática y características de Trabajo Final	Coordinador de curso avanzado	Trabajo Final	Una vez finalizado el Curso
43	Elaborar el trabajo final, entregar a coordinador del curso y calificación	Estudiante / Coordinador	Trabajo Final Lista de calificaciones	Dentro de plazo establecido
44	Elaborar Informe de Asistencias en base a registros físicos de asistencia o registro de código de barras	Secretaria Coordinador	Informe de Asistencia	Una vez finalizado el Curso
45	Solicitar a Secretaría General la emisión de certificados, adjuntando Informe de Asistencias y Listado de Calificaciones	Coordinador de curso avanzado		Una vez finalizado el Curso
46	Verificar el cumplimiento mínimo de asistencias (70%) y calificaciones (7/10) para la emisión de certificados a Estudiante	Secretaría General		Una vez finalizado el Curso
47	Emitir certificado de aprobación o de asistencia de curso avanzado, según el caso	Secretaría General	Certificado de culminación	Una vez finalizado el Curso
48	Elaborar informe de evaluación de Curso Avanzado, entregar a Director del Área Académica y subir a Plataforma de Vinculación	Coordinador de curso avanzado	Informe evaluación final curso avanzado	Una vez finalizado el Curso

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Elaboración por: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

- **Cursos de capacitación y actualización**

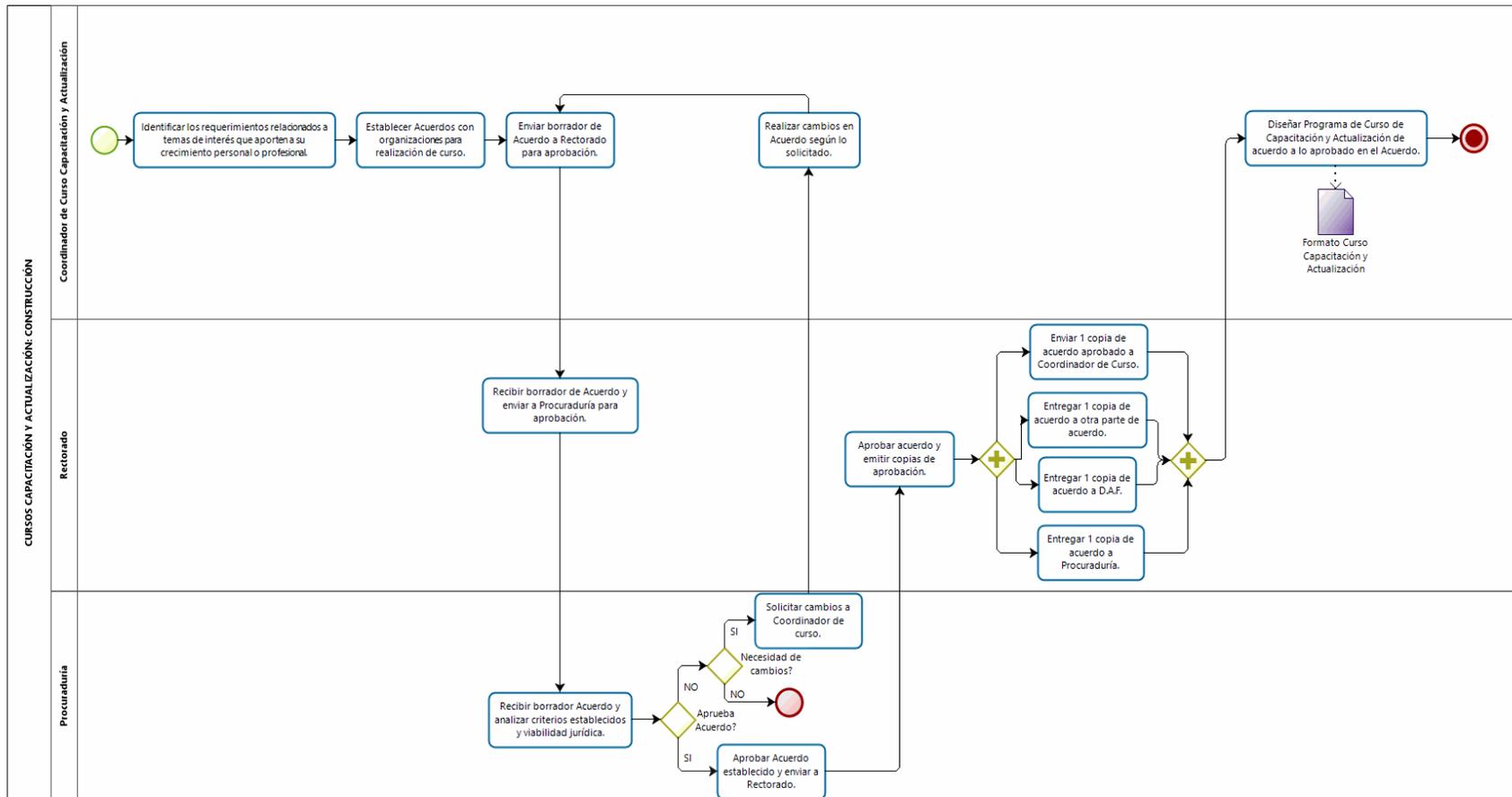


Figura 4. Diagrama de procesos de los cursos de capacitación y actualización, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2017

Fuente: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 6

**Procedimientos para la construcción de Cursos de Capacitación y Actualización**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE(S)</b>	<b>DOCUMENTO(S) ASOCIADO(S)</b>	<b>CUANDO</b>
1	Identificar requerimientos de grupos sociales o instituciones públicas o privadas (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados a temas de interés que aporten a su crecimiento organizacional.	Docentes / Director del área		Permanente
2	Establecer Acuerdos con organizaciones sociales o instituciones para la realización de curso de capacitación y actualización.	Coordinador Curso Capacitación y Actualización Instituciones/Organizaciones	Acuerdo suscrito	Permanente
3	Enviar borrador de Acuerdo a Rectorado para análisis.	Coordinador Curso Capacitación y Actualización	Acuerdo suscrito	Permanente
4	Recibir acuerdo y consultar a procuraduría para su revisión	Rectorado	Acuerdo suscrito	Permanente
7	Analizar criterios establecidos dentro del Acuerdo y determinar su factibilidad jurídica	Procuraduría	Acuerdo suscrito	Permanente
8	Emitir observaciones (de ser el caso) para modificar acuerdo o negar acuerdo	Procuraduría	Acuerdo suscrito	Permanente
9	Realizar cambios en Acuerdo y remitir a procuraduría	Coordinador Curso Capacitación y Actualización		Permanente
10	Aprobar acuerdo y enviar a rectorado	Procuraduría		Permanente
11	Aprobar Acuerdo establecido entre universidad con organizaciones sociales o instituciones y emitir copias de acuerdo para repartir a partes interesadas	Rector	Acuerdo suscrito aprobado	Permanente
12	Entregar 1 copia a procuraduría, 1 copia a la otra parte del acuerdo, 1 copia a D.A.F. y 1 copias coordinador de Curso de Capacitación y Actualización	Rectorado	Acuerdo suscrito aprobado	Permanente
13	Diseñar programa de curso de Capacitación y Actualización en función a Acuerdo establecidos con las organizaciones (temáticas generales)	Coordinador Curso Capacitación y Actualización	Formato Curso Capacitación y actualización	Permanente

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Elaboración: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

Tabla 7  
**Procedimientos para la organización y desarrollo de Cursos de Capacitación y Actualización**

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE(S)	DOCUMENTO(S)	CUANDO
1	Subir información del “Programa de Curso Capacitación y Actualización” a sistema “Plataforma de Vinculación” (fecha de inicio y fin del curso, detalle de temas de clases, horas y profesor o conferenciante asignado).	Secretaria designada/ Coordinador de curso	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
2	Enviar a Secretaria General programa de Curso Capacitación y Actualización para seguimiento y posterior emisión de certificados.	Personal designado	Programa de Curso de Capacitación y Actualización	Durante periodo de Organización
3	Enviar a D.A.F. programa de curso para seguimiento.	Personal designado	Programa de Curso de Capacitación y Actualización	Durante periodo de Organización
4	Solicitar documentos y materiales de apoyo a docentes seleccionados sobre clases a dictar.	Coordinador Curso Capacitación y Actualización	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
5	Recopilar documentos y materiales de apoyo.	Docente	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
6	Enviar o entregar a Coordinador de Curso el material de docencia.	Docente	Syllabus	Durante periodo de Organización
7	Entregar material de docencia relacionado al curso y dejarlo en copiadora para su reproducción.	Docente /Secretaría del programa o Coordinador	Listado de participantes	Durante periodo de Organización
8	Solicitar a Tesorería la creación de registro de Curso de Capacitación y Actualización para cobro de inscripción de participantes.	Coordinador Curso Capacitación y Actualización		Durante periodo de Inscripción
9	Pagar rubros de inscripción de Curso de Capacitación y Actualización (como conste en acuerdo).	Instituciones u organizaciones o Participantes	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización
10	Confirmar (vía telefónica o electrónicamente) con el Docente las fechas y horarios de clases	Secretaria Designada	Correo electrónico de compromiso del Docente	Durante periodo de Organización
11	Aceptar cronograma de clases (caso contrario solicita cambios)	Docente	Cronograma de clases	Durante periodo de Organización
12	Pedir información personal a los Docentes para los contratos: hoja de vida, títulos pregrado y posgrado, copia C.I., copia RUC, certificado bancario de la cuenta donde se acreditará sus honorarios, formulario de autorización de transferencia bancaria. (Actualizar año a año información de Docentes)	Secretaría del Área Académica	Correo electrónico  Modelo de autorización de transferencia	Durante periodo de Organización
13	Solicitar contrato a Docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado	Secretaría del Área Académica	Contrato Misceláneo	Durante periodo de Organización
14	Solicitar aulas en Sistema de Gestión de aulas	Coordinador de curso de capacitación / secretaria	Sistema “Plataforma de Vinculación”	Durante periodo de Organización

15	Registrar participantes de Cursos de Capacitación y Actualización de forma manual en el Sistema “Plataforma de Vinculación”	Coordinador de curso de capacitación / secretaria	Formato de evaluación de curso de actualización y capacitación	Durante periodo de Organización
16	Entregar material de docencia relacionado al curso y dejarlo en copiadora para su reproducción	Coordinador de curso de capacitación / secretaria		Durante periodo de Organización
17	Programar con el Coordinador la fecha de evaluación al Docente y entregar formularios impresos al Coordinador para evaluación escrita con los participantes	Secretaria / Coordinador	Formulario evaluación Docentes	Durante periodo de Organización
18	Generar listado de participantes el primer día de Curso de Capacitación y Actualización	Coordinador de curso de capacitación / secretaria	Material Syllabus	Durante periodo de Organización
19	Realizar registros físicos de asistencias	Secretaria / Coordinador / Docente	Formulario de registro físico asistencias	Durante periodo de Organización
20	Entregar al Docente tizas líquidas y material impreso para participante de ser el caso.	Secretaria	Ticket de parqueo	Durante periodo de Organización
21	Desarrollar clases de Curso de Capacitación y Actualización	Docente		Durante periodo de Desarrollo
22	Evaluar Curso de Capacitación y Actualización y docentes	Participantes	Formato de evaluación de curso de actualización y capacitación	Durante periodo de Desarrollo
23	Establecer temática y características de Trabajo Final	Coordinador de Curso de Capacitación y Actualización	Trabajo final	Durante periodo de Desarrollo
24	Elaborar el trabajo final y entregar a coordinador del curso	Participante	Trabajo final	Una vez finalizado el Curso
25	Calificar Trabajo Final y elaborar Informe de Calificación	Coordinador de Curso de Capacitación	Informe de Calificaciones	Dentro de plazo establecido
26	Elaborar Informe de Asistencias a base a registros físicos de asistencia y entregar en SG.	Secretaria Coordinador	Informe de Asistencia	Dentro de plazo establecido
27	Solicitar a Secretaría General la emisión de certificados, adjuntando Informe de Asistencias y Listado de Calificaciones	Coordinador de Curso de Capacitación y Actualización		Una vez finalizado el Curso
28	Verificar el cumplimiento mínimo de asistencias (70%) y calificaciones (7/10) para la emisión de certificados a participantes	Secretaría General		Una vez finalizado el Curso
29	Emitir certificado de aprobación o de asistencia de curso de Capacitación y Actualización	Secretaría General	Certificado de culminación	Una vez finalizado el Curso
30	Elaborar informe de evaluación de Curso de Capacitación y Actualización y enviar a Director del Área	Coordinador de Curso de Capacitación y Actualización	Formato Informe evaluación final Curso de Capacitación y Actualización	Una vez finalizado el Curso
31	Generar solicitud de pago para docentes externos	Coordinador de Curso de Capacitación y Actualización	Solicitud de pago	Una vez finalizado el Curso

Fuente: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Elaboración: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E

## **Anexo 2: Entrevistas a personal docente, administrativo, operativo y técnico de la UASB-E**

### *Entrevistado 1. Docente*

Gestión educativa: La gestión en la UASB-E tiene muchas aristas, por un lado, hay una gestión democrática consultiva, pero por otro lado tiende a escolarizarse y se burocratiza. En los últimos años se ha ligado a lo empresarial, lo que complejiza a la Universidad porque lo académico se subordina a lo administrativo en una racionalidad más estricta e instrumental. En los gremios y áreas académicas se ha discutido esta complejidad, sin embargo, no existe nada formal.

Uno de los principales problemas de la vinculación en la Universidad es la importancia que le dan las áreas académicas a este tema. El vínculo con la colectividad es una función sustantiva, es un vínculo educativo con sectores sociales, organizaciones, gremios, entre otros espacios en situaciones de pobreza. La educación no transforma nada, sino que educa para que después eso se materialice, la educación da las herramientas.

Las universidades del país se organizan por facultades con una instancia de vinculación con la colectividad separada de las facultades, esta entidad se encarga de todo este que hacer, la UASB-E funciona por áreas y parte de su responsabilidad son los programas de posgrado y de vinculación, las áreas académicas son las que planifican, desarrollan y ejecutan la vinculación con la colectividad, este accionar, es parte de una concepción política; sin embargo existe un comité, este comité tiene decisiones políticas, de asesoría y propuestas, está conformado por integrantes de las áreas, el problema se da en la importancia que dan las áreas a la vinculación, todo lo que no es parte de docencia e investigación lo incluyen en la vinculación; al ser una función sustantiva es una función educativa no es un espacio para resolver problemas de las personas o intervención directa, es un proceso educativo que da herramientas y así aprenden y transforman su propia realidad, por esta razón las áreas académicas son las que deben manejar esto, porque es ahí donde se realizan los procesos académicos, no se necesita otra instancia burocrática de control. Entonces, el conflicto no es el comité sino la concepción interna de la vinculación en la Universidad que no termina de aclararse.

Actualmente existe una tendencia al activismo y al mostrarse, por esta razón se ha dado más tiempo a desarrollar actividades y eventos académicos más que a los cursos de educación continua; los cursos abiertos eran una cuestión importante, no solo abrían las oportunidades a muchas personas, sino que era un semillero para futuros estudiantes de

posgrado, de estos cursos salían temas para los programas de posgrado, era todo un proceso conectado, ahora prácticamente esto ya no existe. Es importante volver la mirada a las áreas académicas que se han debilitado, fortalecerlas y darles una cohesión interna e interáreas, sino el resultado es un montón de actividades con poca gente y sin procesos conectados. Incluso la forma de designación de autoridades en las áreas académicas debería reverse, esto genera altos niveles de control y disciplinamiento, se pierde cuestiones de autonomía y democracia.

En los últimos años considero que se ha dado un estancamiento tanto por cuestiones externas como internas, por la falta de concepción, falta de mayor conocimiento de los procesos, programas y la vinculación en sí, incluso dentro del comité no existe una concepción clara de la vinculación ni de las funciones de sus miembros, lo que desemboca en que las personas que lo integran no tengan un conocimiento claro de esta función, a esto se suma la cuestión jerárquica que se ha dado a las tres funciones sustantivas; no en sí misma la estructura como instancia, sino la composición de quienes integran, deben ser personas que manejen estos procesos y comprendan la concepción de la VCC.

Sin embargo, existe una oportunidad para re direccionar y que se recupere el vínculo histórico con la vinculación con la comunidad.

### *Entrevistado 2. Docente*

Las funciones sustantivas de la UASB-E son: docencia, investigación y vinculación con la colectividad, esto se ha adoptado por decisión propia, sin embargo, dentro de la universidad se ha mencionado que no es justo dar el mismo peso a cada una, por ejemplo, investigar sin ejercer docencia convertiría a una universidad en un centro investigativo más no en una universidad, entonces realmente es correcto dar mayor peso a la docencia, seguido de la investigación y posterior a la vinculación, incluso en términos presupuestarios esto es visible.

La universidad si bien es una universidad pequeña relativamente y cuenta con autoridades que controlan la Universidad, es una universidad descentralizada, son las áreas académicas las que planifican, desarrollan y evalúan la vinculación, es de esta forma como se maneja la gestión educativa en esta y todas las funciones sustantivas y de apoyo. Los directores de área son los que conocen de cerca este accionar, en la práctica esto es bueno, pero si causa saturación de actividades.

La línea en la que se encuentra la universidad ahora está más enfocada en las actividades y eventos, dado que son más fáciles de llevar, ocasionando sin duda una eventitis. Adicional tienen sus propios intereses, como, por ejemplo, la presentación de libros. Ahora se está pensando en la posibilidad de ofrecer cursos abiertos como cursos educativos; la universidad sigue manteniendo el interés especial en llegar a grupos sociales y esta propuesta apunta a poder validar los créditos para posterior optar por un programa de posgrado, dejando de convertirse únicamente en obtener un certificado; esta propuesta sería abierta a todo público con diferentes intereses, así como convertir estos cursos en cursos *on-line* y así abrir fronteras. Cada área académica debe estudiar que cursos presentarán mayor impacto social, haciendo un análisis antes de ofertar para ahogar esfuerzos, planificando mejor, descubriendo temáticas generales con un tiempo adecuado, el no dar la suficiente importancia a la vinculación lleva a estos problemas existentes.

Hoy en día con el caos existente, la Universidad debe esperar a que llegue la nueva normalidad para replantearse y reorganizar muchos temas de la vinculación con la colectividad, en especial de los cursos de educación continua, talvez dar más peso al Comité como un ente orientador que realice seguimiento directo y asesore lo que las áreas deseen ofertar y cómo hacerlo, planteando nuevas políticas y lineamientos, entre muchos otros puntos que permitan adaptarnos a la nueva circunstancia de vida.

*Entrevistado 3. Docente*

Las tres gestiones que maneja la universidad no están totalmente integradas, está plasmado en el papel, pero no en la realidad. No se le da mucha importancia a la VCC, no se socializa sobre lo que se hace. Solo en temas de acreditación aparece la importancia hacia esta función sustantiva.

El CVV tiene como objetivo institucionalizar los procesos de vinculación, tiene formatos únicos, no se apega a las realidades de los programas.

- a. Hay protocolos que no confluyen y están fuera de foco en muchos puntos.
- b. No existe una memoria de los proyectos que se realizan, no hay banco de datos.
- c. No existe apoyo a los docentes para realizar los procesos administrativos.

Hacer vinculación es muy complejo, exige un soporte administrativo demasiado fuerte, las otras funciones tienen más réditos que la vinculación. Es correcto que este en el área académica, se puede reforzar el área académica para que salga la vinculación y así no se pierde esa articulación con las otras funciones sustantivas, es así, que deben ser propuestas del área, que exista motivación, que se vea el trabajo colectivo.

El diseño del curso no debe ser tan burocrático, que se apruebe desde el director. No hay incentivos, no existe la valoración necesaria, es por esto que la publicidad no es suficiente, la necesidad de formación es clara y va en subida, quien organiza el curso puede tener un mínimo de público cautivo.

En estos tiempos de pandemia, puede tomarse como oportunidad la tecnología, para abrir fronteras, lo que enriquece totalmente el aprendizaje. Desde el director debe motivarse. No hay una estructura en el área que te diga que se debe hacer VCC. Proyecto de área.

Es importante estandarizar la evaluación de los cursos de educación continua, existen propuestas presentadas desde el área de educación, desde el comité de vinculación.

La vinculación no es intervención, pero si puede existir esta dinámica desde su experticia. No hay una aceptación global de lo que es vinculación con la colectividad. La vinculación se queda en una bonita dinámica donde quien se sacrifica es el docente, más queda como un cumplimiento de requisitos para el estado, un trabajo individual oscuro donde solo se ve la investigación, sería importante formar equipos para que trabajen directamente en los cursos.

*Entrevistado 4. Docente*

No existe una mirada sistémica de la Vinculación con la colectividad junto a las otras dos funciones sustantivas, es aislada y se la ve como tercer orden, deben interactuar las tres funciones sustantivas.

1. La gestión de los cursos es positiva, existe una instancia institucionalizada en la universidad, donde existen políticas, lineamientos, procesos, sin embargo, en la práctica no existe articulación con las otras funciones.
2. Las áreas académicas desarrollan un buen rol dentro de la vinculación, es un ejemplo las actividades. Pero existe este problema de la articulación. No existe relación con los programas de posgrado en la mayoría de los casos.
3. El comité de vinculación debería ser más proactivo, sus directrices deberían ser más fuertes por ejemplo en la articulación con las otras funciones. Que se planifiquen desde las tres instancias encargadas directamente de las tres funciones.
4. El proceso es demasiado largo, poco ágil. Por ejemplo, en el ámbito financiero se complica porque no existe estándares. ¿Los formularios son necesarios, su información es adecuada?, debería existir una revisión sobre su pertinencia y uso real.
5. La socialización de los programas de vinculación es débil.
6. La universidad ha crecido sobre todo en la oferta de programas de posgrado, esto ocasiona menos tiempo para realizar cursos, dado que conllevan más esfuerzo. Bajo esta óptica debería generarse criterios de priorización (que cursos deben realizarse, los que han sido permanentes, se han mantenido en el tiempo, misma forma de antes) y de incidencia estratégica (inciden en el cumplimiento de los objetivos de la universidad).
7. Estandarizar la evaluación de estos cursos.
8. La universidad hace vinculación, seguirá haciéndolo, sin embargo, si no existe un giro de timón donde exista esta interacción en la práctica y la importancia que corresponde no podrá tener un mayor impacto. Se debe lograr esta importancia. Oportunidad de mejora y así potenciar los efectos de la vinculación.
9. Contar con una instancia como otras universidades se debe estudiar de acuerdo a la cultura organizacional, con un modelo híbrido.

*Entrevistado 5. Docente*

El proceso de vinculación con la colectividad en la UASB-E es un proceso natural, dirigida a las organizaciones civiles, siendo así no empata con los indicadores de organismos externos, sin embargo la universidad ha visto este acercamiento a organizaciones civiles como importante, adicional generar espacios de críticas y generadoras del conocimiento: esto ha sido mirado desde su nacimiento, por ejemplo cursos de sindicatos de trabajadores, organizaciones indígenas, gobiernos provinciales, a partir de esto cada área académica tomo esta iniciativa y la transformo a su sector; derechos humanos, historia, educación. En fin, la vinculación es una responsabilidad dentro de la función sustantiva de la universidad para fortalecer la organización y sociedad civil, para generar procesos de construcción colectiva del pensamiento y sobre todo apoyar al fortalecimiento organizacional de los grupos humanos con lo que se trabaja.

Existe una particularidad interesante dentro de este proceso, la universidad tiene áreas académicas con autonomía, existen directrices generales y aunque existe un comité de vinculación, son las áreas las que articulan estas líneas, cada área planifica, propone y envía su representante al comité para poner en conocimiento y que las herramientas educativas sean adaptadas a las acciones que distintas áreas trabajan, un ejemplo, los cursos básicos y avanzados en base a varias reflexiones de las áreas, ahora tienen un sistema donde se ingresa distinta información, hay que rescatar que esta gestión se construye desde las áreas académicas; existe una debilidad en la construcción de indicadores de evaluación dada su concepción, no existe claridad en cómo se miden estos indicadores, en ocasiones se tienen proyectos interesantes que al final no se pueden medir, en la evaluación con el CACES se reflexionó mucho sobre este particularidad dado que se centró en este particularidad. La UASB-E tiene a la DGA donde se trabaja la planificación, uno de los retos que se vienen es que toda esta planificación como se inserta en los proyectos de las áreas, existe una potencialidad y credibilidad de la universidad, el simple nombre de la universidad ya es un representativo, ante esto, la planificación es fundamental, si la planificación no abre este paraguas puede haber mucho esfuerzo para generar procesos de vinculación ya que la institucionalidad no está ajustada a estos requerimientos; un ejemplo, el curso con el PENUD, la universidad presenta la oferta técnica y económica, se gana la licitación y se da luz verde, pero la universidad no puede arrancar porque no se tiene claro quién va a pagar el curso, desde el CVV se da el proceso

y la respuesta es que el curso debe tener planificación de tres meses, ante esto, lo que toca es personalizarse e ir a realizar el trámite directamente en la DGA, rectorado, DAF, caso contrario se hubiese perdido este curso. ¿Entonces será esta burocratización la que desmotiva a los docentes y por esta razón se pierde la importancia interna a la vinculación?, debe existir una articulación entre todas las instancias para tener respuestas ágiles que den posibilidad en poco tiempo de tener un banco de cursos en lo cual la universidad pueda acceder, en la página web existe oferta inexistente, todo lo que está detrás en tramitología puede afectar directamente a esto.

Desde el comité se ha logrado hacer un ejercicio de sensibilización interna, la propuesta generada antes de la llegada del presidente actual estaba escrita pero no socializada

*Entrevistado 6: Docente*

La vinculación es en el sentido de los eventos y cursos, esto fue reconocido por los evaluadores del CACES, sin embargo, falta los proyectos desde las áreas académicas. La universidad debe apoyar estos proyectos y que formen parte de una investigación, adicional se debe prestar el contingente financiero, es decir, que para estos proyectos grandes el Comité tenga opciones de financiamiento.

La gestión del Comité es débil, se dedica a receptor pero no toma decisiones, a diferencia del comité de investigaciones que realiza otros roles con mayor presencia en la universidad, sería importante un impulso por parte de los miembros del comité, adicional existe falta de interés por parte de las áreas a la gestión de este comité; adicional, no es conveniente que exista un presidente y un coordinador, esto no es óptimo, a veces hay coincidencias y otras desacuerdos, esto entorpece el trabajo.

El desarrollo de los cursos realizados ha sido fluido, sin embargo, al estar tantas instancias involucradas en el proceso, retarda el tiempo de finalización.

Al no existir un estudio previo de pertinencia ocasiona esfuerzos perdidos, porque muchas ocasiones se hace todo el proceso y al final el curso nunca se da porque no tuvo el suficiente número de participantes, entonces ese tiempo, recursos y esfuerzo quedan en el aire. A un docente puede encantarle una idea, pero al final no conlleva interés, adicional, el costo de los cursos también es un tema pendiente de analizar. Se puede empezar a realizar capacitaciones de forma virtual para llegar a más personas, sobre todo en este contexto de la pandemia se está adquiriendo esta experiencia.

Sería importante establecer unos lineamientos desde la política de vinculación para establecer la organización de los eventos y así evitar la eventitis que se ha producido este último tiempo en la universidad, así se evita esto y la carga excesiva de trabajo en las áreas académicas.

No se puede dejar las debilidades hasta la siguiente acreditación, la universidad debe tomar en serio esta función sustantiva y no como un elemento marginal, desarrollar proyectos más grandes que impacten en la sociedad.

*Entrevistado 7: Docente*

Entre los procesos de la universidad andina la gestión es una fortaleza, la universidad sabe hacer posgrados, su estructura es muy sólida, aun cuando la gestión académica tiene un antes y un después con este contexto de la pandemia.

El proceso de vinculación con la colectividad se ha facilitado gracias a las matrices y formatos que existen, de esta manera se puede planificar desde el número de cuantos participantes se tiene hasta el producto final, se podría mejorar el proceso de revisión entre instancias, esto implica costo de oportunidad. Se puede simplificar el proceso con procesos más enlazados y menos complejos.

El modelo de la escuela politécnica es bueno, tienen su propia unidad gestora de estos cursos de vinculación, se podría hacer un benchmarking y tener cursos por área que tengan una oferta constante, la carga a las áreas académicas en el modelo actual es excesiva, muchas veces se da que por hacer vinculación se descuida la docencia o investigación, este esquema podría funcionar.

En la respuesta que se da desde las instancias encargadas podrían agilizarse para ganar tiempo y optimizar recursos.

El incremento de eventos obedece a una política de la universidad, actualmente han cambiado el esquema de cursos abiertos, ahora es más engorroso y esto puede ocasionar el desinterés por parte de los docentes para volcarse a diseñar este tipo de cursos.

En el ámbito académico de los cursos la universidad tiene fortalezas, se podría mejorar el enfoque a la realidad actual con el tema de la pandemia. En el tema administrativo, la sobrecarga de trabajo de las áreas académicas se podría rever y canalizar mediante una unidad específica que permita potenciar también los cursos y generar nuevos.

A futuro la universidad debería incrementar los cursos, ampliarlos y expandir fronteras para llegar a la mayoría de la población nacional e internacional, ampliar los campos de conocimiento para que cubra gran parte de las necesidades actuales.

*Entrevistado 8: Asistente académico*

El Comité de Vinculación con la Colectividad es una de las instancias asesoras para la realización de los cursos de educación continua, sin embargo, en la práctica, su participación es muy débil, dado que no promueve, no planifica, no reinventa. Existe confusión de las funciones entre la DGA y el CVV.

La aprobación de un curso depende de las voluntades individuales porque no se cuenta con personas con funciones específicas para esta actividad, ni existe la debida programación ni seguimiento. Al momento de idear un curso, en general no hay pensamiento en el curso sino en lo administrativo y esto ocasiona, demoras en procesos, procesos estancados y poco claros, incrementado la burocracia interna, actualmente existen demasiados formatos sin razón de ser que muy pocos lo leen, todo lo que se escribe para terminar con un curso no es de interés, únicamente se revisa que esté lleno el formato. Entonces se podría crear procedimientos más claros que salgan más rápido y así evitar demoras y trabas, una instancia con personas con criterio que lleven la batuta, ingresar los tramites en línea y tiempos definidos de respuesta, contar con estándares de calidad sobre lo que se oferta o ingresa.

Es importante que la UASB-E impulse muchos más los cursos y que a partir de ahí nazcan las actividades y eventos, las áreas deberían estar obligadas hacer cursos, al realizar más actividades y eventos se muestra que no se está haciendo realmente colectividad, es una excelente idea en términos educativos la especialización o actualización de conocimientos porque las maestrías van perdiendo fuerza, entonces los cursos de educación continua podrían darte eso en términos específicos y es una gran fuente de ingreso; es el mundo de ahora, la Andina aún no ha incursionado en esto, debería caminar hacia allá, para crear ese ámbito debes invertir en personas, en estructura tecnológica, en estructura física, en programas, entre otros, que permitan desarrollar y convertir lo que hace la Andina en un referente virtual hacia el mundo.

*Entrevistado 9: Asistente académico*

El comité de vinculación con la colectividad es quien articula los cursos pero en la práctica es el área académica quien impulsa los cursos de educación continua, existen instancias especializadas que asesoran y acompañan, pero su participación es muy débil, debería existir una instancia reguladora donde se planifique, promueva e innove sobre la oferta de educación continua; actualmente el proceso tiene muchos obstáculos y burocracia, esto se da porque existen muchas instancias que intervienen y acarrea demora en todo el proceso.

Existen muchas trabas, esfuerzos ahogados, perdida excesiva de tiempo. Adicional, se dan situaciones que se realiza todo el proceso del curso y al final no se abre porque no tiene participantes, no existen estudios previos y esto se pueda dar por que los contenidos no son atractivos como se consideran, termina siendo como una lotería.

El proceso burocrático es tan largo que no planificas como se debe, no se revisa y se llena por llenar los requisitos, es importante planificar mejor desde el principio.

En general se ha dicho que sacar cursos es complicado, siempre se ha dicho que van a mejorar el aparataje, pero no se ha hecho. Sacar un curso es prácticamente como sacar un programa de posgrado, tiene el mismo procedimiento, la diferencia es que el curso se publica una sola vez, el programa es para seis años, el curso se puede no abrir pero igual existe trabajo administrativo, por ejemplo en un programa firmas contratos para docentes por un año, en un curso firmas tres, cuatro contratos para que cada uno de cinco horas clase, estás haciendo el mismo trámite de un programa de posgrado; no cambia el aparataje y sigue siendo responsabilidad del área académica, entonces considerando esta sobrecarga de trabajo, las áreas prefieren no hacer cursos por el costo administrativo que representa y dedicarse mejor a eventos o actividades de vinculación que conlleva menos esfuerzo y tiempo. Por ejemplo, algo que ha sucedido es que no se sigue el proceso de aprobación del curso, en la práctica envías como evento y le pones nombre de curso y los participantes tienen igual un certificado de asistencia y como no existe una revisión al detalle, se deja pasar el trámite, entonces se saltan el proceso para poder realizar el curso.

*Entrevistado 10: Personal técnico administrativo*

Actualmente no existe una gestión clara, la DGA existe y está ahí, sin embargo, no se tiene claro cuál es el rol de cada una de las instancias en el desarrollo de los cursos, se puede sentir una relación frágil y esto causa problemas en el trabajo. Vinculación no puede avanzar, prácticamente es una oficina nueva y necesita directrices y guías claras, las cosas que salen son a medida que van llegando, sin ningún orden y base.

No existe una presencia real del comité, el comité no tiene peso sobre las áreas para determinados procesos o acciones, incluso dentro del comité, la participación es muy baja. Es momento de ir ajustando estas falencias, en la acreditación la vinculación tuvo más peso y se debería partir de ahí para que internamente se fortalezca.

Actualmente no existe claridad en el tipo de información que se ingresa, lo que desemboca en la plataforma es información poco real y precisa. A nivel institucional no se le da tanta importancia a la vinculación, los procesos son lentos y el Comité no tiene autonomía para tomar decisiones o plantear presiones. El sistema que contiene información de los cursos no es ágil ni útil. Es importante crear procesos de capacitación tanto para el personal que maneja el sistema como los que ingresan la información. Las funciones del presidente y del coordinador del comité se cruzan y no se toman decisiones.

En los cursos, el tiempo de aprobación es excesivo en muchos casos, en el formulario se establece tres meses, pero eso no significa que se tomen los tres meses, significa que se planifique con anticipación el diseño; el proceso más tardío es en la DAF, en esta instancia se pierde mucho tiempo y valor, en muchas ocasiones se pierde la buena voluntad de realizar cursos por estos procesos tardíos. Se debe acortar los tiempos de respuesta, sino pasa que aprueban el curso tres semanas o más después que venció y después toca actualizar o rehacer.

Es fundamental ajustar este día a día porque puede traer problemas internos y en pedidos externos como procesos de autoevaluación, entre otros.

*Entrevistado 11: Personal técnico administrativo*

En el 2020 el CCA aprobó los lineamientos de cursos de educación continua y unas indicaciones donde constan los actores que intervienen en este proceso (DGA, Comité de VCC, DAF y obviamente las áreas académicas), el corazón de la educación continua está en las áreas académicas, la planificación, ejecución, evaluación. Es importante tener una oficina que monitoree estos procesos y pueda dar lineamientos tanto administrativos y académicos, el seguimiento y control es fundamental. El proceso actual es frágil, existe subregistro, la alimentación de las bases no tiene un orden y es aquí donde se puede conocer la verdadera evolución de la oferta.

Uno de los problemas es que el comité solo revisa el formato, el cumplimiento de horas mínimas, requisitos; la DGA en la parte académica trata de garantizar que el curso se adscriba a un programa, el esquema es como un programa pequeño donde está el objeto de estudio, ósea el público de interés. Sin embargo, muchas veces pasa, por más revisión y esfuerzo, los cursos no cuentan con el suficiente público de participantes y no se abre, aquí también debe entrar el apoyo del coordinador con nuevos temas y necesidades.

El acompañamiento técnico nace con el fin de guiar al coordinador y concretar realmente que es lo que se desea ofertar, la parte medular donde puede existir un nudo es el definir lo que se desea realmente ofertar y dar a la sociedad.

La mejora se podría dar en que Comité de vinculación con la colectividad y la DGA tengan lineamientos claros que ayuden al coordinador a crear una propuesta adecuada, esto debe quedar claro desde la concepción, desde la parte normativa, en la parte administrativa se puede solucionar de forma más ágil.

Los cursos tienden a extinguirse porque las actividades y eventos son más fácil de realizarse, sin embargo, ¿cuál es el aporte real a la sociedad? En esta época de la pandemia, existe explotación de trabajo en el aula, esto es un influyente que causa que se mermen los cursos, pero se podría re distribuir las actividades de forma interna para que se pueda realizar todo de una buena medida. En esta nueva normalidad, han aumentado las reediciones de los cursos en línea.

Sería importante que la DGA vuelva a realizar el acompañamiento y articulación de las funciones sustantivas, tanto del comité de vinculación y de investigaciones; que se fortalezca el comité de vinculación y sea un comité más articulado donde se puedan llevar a cabo las acciones, mejorando y analizando. Todo esto es una decisión institucional.

*Entrevistado 12: Personal técnico administrativo*

La UASB-E tiene una tarea profunda de la vinculación en el día a día, sin embargo, ante los organismos externos no existe tanto peso en esto. Se distorsiona la vinculación con la colectividad internamente. La UASB-E hace mucho pero no todas sus actividades vienen a ser vinculación.

Existe una falencia dentro del comité de vinculación, falta de conciencia de registro de todas las instancias involucradas y del mismo comité.

Cada área académica tiene un programa de vinculación con la colectividad y esto le da fuerza y presencia.

Falta de conciencia del personal administrativo, no se prioriza a la vinculación con la colectividad. El comité de investigaciones por ejemplo tiene mayor importancia y relevancia en estos procesos, los tres ejes son los que construyen la Universidad.

La secretaria de investigaciones es un punto principal en el comité para evitar exceso de trabajo a las áreas académicas, este accionar podría ocuparse también para el comité de vinculación, sin embargo, las áreas se han dedicado demasiado a las actividades de vinculación, se debería controlar un poco más esto para evitar exceso de actividades. Además, el registro medido es muy importante. Priorizar que actividades o eventos son importantes.

Competencia entre áreas, es importante la mirada interáreas, hay eventos que se repiten entre áreas con diferente óptica, pero con el mismo fin.

Existe un esfuerzo perdido al diseñar un curso, dado que no existe una revisión real de la pertinencia y de que estos funcionen, lo que causa que muchas veces se oferte, pero no se abra el curso. En este caso todo el trabajo previo se pierde.

Debería existir una carta de pertinencia por parte del director del área para que un curso se presente o no.

Como universidad hay un compromiso de fortalecer esta línea estratégica que es la vinculación, tanto por las acreditaciones nacionales e internacionales como los propios de la universidad. Tomando los correctivos necesarios se puede salir e ir mejorando en este ámbito casa adentro y fuera.