

# **Propuesta de innovación en la educación continua**

La norma UNE-ISO 21001:2018  
en la UASB-E

Ita Gallo Mera





Serie Magíster

# **Propuesta de innovación en la educación continua**

La norma UNE-ISO 21001:2018  
en la UASB-E

---

Ita Gallo Mera



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador

Serie Magíster  
Vol. 351

*Propuesta de innovación en la educación continua:  
La norma UNE-ISO 21001:2018 en la UASB-E*  
Ita Gallo Mera

Primera edición

Coordinación editorial: Jefatura de Publicaciones  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Annamari de Piérola, jefa de Publicaciones  
Shirma Guzmán P., asistente  
Patricia Mirabá T., secretaria

Corrección de estilo: Mauricio Montenegro  
Diseño de la serie: Andrea Gómez y Rafael Castro  
Impresión: Fausto Reinoso Ediciones  
Tiraje: 90 ejemplares

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar,  
Sede Ecuador: 978-9942-641-12-0  
© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
Toledo N22-80  
Quito, Ecuador  
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426  
• [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec) • [uasb@uasb.edu.ec](mailto:uasb@uasb.edu.ec)

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Impreso en Ecuador, agosto de 2023

---

Título original:

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

Tesis para la obtención del título de magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación  
Autora: Ita Mariam Gallo Mera  
Tutor: Edison Marcelo Paredes Buitrón  
Código bibliográfico del Centro de Información: T-3762

*Anhelo que las palabras plasmadas en estas páginas  
te lleven a nuevos universos de pensamiento y reflexión.  
Que cada línea sirva de inspiración, desafío y cuestione  
lo que conoces.*

*Dedico esta obra a mis padres Teresa y Wilman,  
a mi amor Christian y a mis perros Kira y Tao,  
por ser mi inspiración y empuje.  
A ti, valiente lector, que te atreves a sumergirte  
en las profundidades de mis pensamientos e ideas.*

*Con todo mi afecto y gratitud.*



## CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9

### Capítulo primero

DESCUBRIENDO LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	11
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	14
DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	15
BENEFICIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	19
NORMAS ISO.....	20
CICLO DE DEMING .....	20
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD EN LA UASB-E.....	21

### Capítulo segundo

BRÚJULA ORGANIZACIONAL: GUIAR CON EL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	23
DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UASB-E.....	23
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	28
La gestión educativa y la norma ISO 21001:2018 enlazadas a los procesos de los cursos de educación continua de la UASB-E.....	28
FODA .....	33
Fortalezas .....	33
Oportunidades .....	34
Debilidades .....	34
Amenazas .....	35

### Capítulo tercero

ROMPIENDO BARRERAS: ESTRATEGIAS EXITOSAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA LOS CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UASB-E .....	37
OPORTUNIDADES DE MEJORA .....	37
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA .....	40

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES .....	50
REFERENCIAS .....	51
ANEXOS .....	55



## 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 todas las personas especiales en mi vida que de una u otra manera me motivaron a culminar mis estudios. Sin duda, la experiencia en el aula siempre será una de las mejores de la educación, pues implica compartir conocimientos, experiencias y vivencias.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, porque siempre te hace sentir en casa.

A su excelente cuerpo docente, y al personal administrativo, por su gran apoyo, en este camino llamado educación.



# INTRODUCCIÓN

---

En los últimos años, las universidades y centros que ofertan cursos de educación continua han tenido un gran crecimiento. La gestión educativa se encarga de garantizar calidad educativa como un aporte a la sociedad y 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 Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), y su relación con la norma UNE-ISO 21001:2018.

Desde la mirada conceptual, la gestión educativa está estrechamente relacionada con la noción 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 educativo, en las fases de planificación, organización, ejecución, evaluación y control.

En esta línea, la gestión educativa de los cursos de educación continua de la UASB-E se desarrolla desde su creación por el Parlamento Andino, en 1985. La UASB-E forma parte del Sistema Andino de Integración, con una Sede Central en la ciudad de Sucre, en Bolivia, 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 las ciencias sociales (UASB

2015, 38-9). Además, este centro académico realiza permanentemente cursos de educación continua que se dividen en abiertos, avanzados, de capacitación y actualización; 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, art. 18, del Reglamento General Académico de la Universidad.<sup>1</sup>

Durante este tiempo, esta institución ha desarrollado, dentro de esta gestión, ciertas actividades de forma no homogénea como 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 y evaluación. Sin embargo, es necesario socializar de forma mucho más efectiva estos criterios, procedimientos y mecanismos de seguimiento y evaluación.

En este sentido, en primer lugar, la investigación partirá de la reflexión en torno a la gestión educativa desde su concepción metodológica, características y aplicación.

En segundo lugar, se realizará un análisis situacional de la UASB-E que permita obtener resultados del estado actual de la gestión de los cursos de educación continua como parte de la vinculación con la colectividad (VC). En esta instancia es fundamental conocer la concepción de la UASB-E respecto de esta función sustantiva, dado que permitirá acoplar la norma ISO 21001:2018 a la naturaleza de la institución.

En tercer lugar, se planteará una propuesta de implementación de toda la gestión que se realiza en los cursos de educación continua. Esto tiene el objetivo de mejorar los parámetros al considerar estándares de calidad que puedan ser entregados a la sociedad y están acordes a la dinámica de la UASB-E.

---

1 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 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, Sede Central, 2003, art. 18).

## DESCUBRIENDO LA GESTIÓN EDUCATIVA

---

Este estudio examina el marco conceptual de la gestión educativa. Para ello utiliza las mejores prácticas de la norma ISO con el fin de diseñar un plan de mejora para los programas de educación continua con base en el ciclo de Deming. La *gestión* —palabra originada del latín *gestio*— implica llevar a cabo trámites de manera eficiente y rápida para posibilitar la ejecución de diversos proyectos o metas (Mezher et al. 2016, 5-6). En el contexto de la globalización, la gestión en las organizaciones, incluida la educación, ha tenido que adaptarse para satisfacer las demandas cambiantes de la sociedad y el entorno.

Según Claudia Villamayor y Ernesto Lamas (citados en Huergo 2016, 2-3), la gestión debe ser vista como una acción coordinada dentro de uno o más procesos en una institución, con distintas interpretaciones y enfoques, para cumplir con la misión de la organización. La gestión se basa en procesos, acciones, decisiones y resultados, y debería incluir a toda la comunidad institucional. Contrariamente al enfoque capitalista tradicional, que es unitario, vertical y monopolístico, la gestión educativa procura tener en cuenta las opiniones y necesidades de todos los miembros de la institución, integrándolos en el proceso de toma de decisiones.

El *Diccionario de la lengua española* (2001) define *gestión* como «acción y efecto de administrar», pero no como un sinónimo de *administración*, sino como una posibilidad de gestionar sin necesariamente realizar

prácticas administrativas. En este sentido, la gestión implica el desarrollo personal, aprovechando las habilidades y destrezas para alcanzar los objetivos establecidos, mientras que la administración utiliza herramientas y recursos para lograr esos objetivos. Como señala Chacón (2014, 152), la gestión es el todo, mientras que la administración es una parte de ese todo.

Existen diferentes tipos de gestión, según lo planteado por Luis Hernán Benavides Gaibor (2011, 13-4):

- *Gestión tecnológica*: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, acciones y planes relacionados 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 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 con base en el desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al 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 a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- *Gestión gerencial*: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) a la prestación de servicios (actividades especializadas) dentro de organizaciones.
- *Gestión financiera*: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Desde las décadas de 1970 y 1980 en Reino Unido y América Latina, respectivamente, surgió el término «gestión educativa», a menudo asociado con la administración. Su enfoque se centró en el cumplimiento de procesos y objetivos, así como la supervisión y evaluación de resultados. Actualmente, a pesar de los avances en tecnología y automatización, se está realzando la importancia del capital humano en la gestión educativa para el desarrollo de cualquier organización educativa (Chacón 2014, 154-5).

Edison Paredes (2004, 11-2) considera que la gestión educativa es una práctica que influye en una red de relaciones, creando un espacio y un tiempo para la reflexión, la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades. Identifica en ella tres componentes esenciales: el deseo, que impulsa el análisis y la sensibilización hacia la realidad; el conocimiento, que permite buscar respuestas y desarrollar habilidades para la acción; y la acción, que posibilita diseñar planes e intervenir directamente en la realidad.

La gestión educativa se orienta hacia la creación de un espacio pedagógico centrado en la pregunta, proporcionando herramientas para el análisis crítico de la realidad y la construcción colectiva de conocimientos, valores y actitudes para actuar efectivamente en una realidad social compleja. Este espacio pedagógico, que valora los procesos de socialización y la recreación de valores, es un lugar de pensamiento, afecto y liberación individual y colectiva.

Según Alho da Costa (citado en Chacón 2014, 155), la gestión tiene que satisfacer las necesidades de la sociedad, mientras que los gestores deben poseer habilidades desarrolladas, ser perceptivos, recíprocos, comunicativos y analíticos, tanto interna como externamente en la organización. En este sentido, la gestión educativa implica la reconceptualización del modelo pedagógico y la metodología, así como la revalorización del conocimiento de los trabajadores, que está basado en su experiencia de vida y su relación con el contexto. Esto permite la integración de la educación, la organización y la acción liberadora, transformando las estructuras y prácticas sociales y sindicales.

La carta magna ecuatoriana afirma lo siguiente: «La Constitución se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medioambiente sustentable y

a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez...» (EC 2008, art. 27).

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Según Arava (1998, 18), la gestión educativa se rige por ocho principios clave que actúan como normas para facilitar su proceso: entrega de una educación de calidad, énfasis en roles de liderazgo para garantizar un trabajo colaborativo, delegación efectiva de responsabilidades, transparencia en los procedimientos de méritos, asignación de tareas alineadas con las habilidades y formación del personal, trabajo en equipo alineado con los objetivos y acciones establecidos, comunicación efectiva y, por último, evaluación y seguimiento para informar la toma de decisiones y la mejora continua. Bush (2006, 5-17) plantea y analiza los siguientes modelos que organizan a la gestión educativa:

- *Modelos formales*: Según el autor, estos modelos se centran en los aspectos oficiales y estructurales de las organizaciones, abarcando enfoques sistemáticos, burocráticos, racionales y jerárquicos. Destacan la interacción entre los distintos componentes de la organización (Ko, Price y Mueller 1997).
- *Modelos burocráticos*: Subrayan la autoridad jerárquica y la división del trabajo con normas claras, promoción por mérito, relaciones impersonales y enfoque en los objetivos.
- *Modelos racionales*: Centran su atención en los procesos de dirección y toma de decisiones más que en la estructura organizativa o los objetivos.
- *Modelos democráticos*: Defienden el poder compartido y la toma de decisiones colectiva, con un entendimiento común de los objetivos de la institución. Las decisiones surgen del consenso más que del conflicto.
- *Modelos subjetivos*: Sugieren que las percepciones individuales y subjetivas son más importantes que las realidades concretas. Los valores y creencias individuales tienen preeminencia sobre las realidades presentadas por los modelos formales.
- *Modelos ambiguos*: En estos modelos las decisiones se toman sobre la base del tema y los intereses de los participantes. La falta de claridad en los objetivos y la variabilidad en la percepción de estos por parte de los profesionales son características fundamentales.



- *Modelos políticos:* Ven la toma de decisiones como un proceso de negociación con las organizaciones como campos de batalla, donde los miembros actúan políticamente en función de sus intereses. El conflicto es habitual y la dirección se orienta hacia la regulación de la conducta política (Hoyle 1982).

La gestión educativa involucra la habilidad de los actores organizacionales, sus recursos físicos y tecnológicos, el manejo eficiente de los procesos y el mejoramiento continuo basado en la experiencia. Esta gestión se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales a través de un esfuerzo colectivo constante. Según Bush (2006, 27-8), la gestión educativa es vista como una entidad integral dentro del sistema educativo, diseñada para responder a las demandas sociales y a la mejora interna de la organización. Los actores educativos son considerados como el capital más importante, mientras que la gestión educativa se define como el proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten la implementación y evaluación de las prácticas pedagógicas.

En la práctica, la UASB-E emplea dos modelos de gestión: el formal y el democrático. Mientras que la autoridad máxima, el Comité de Coordinación Académica (CCA), presidido por el rector, y los directores de áreas académicas mantienen la autonomía en la toma de decisiones, también se promueve un nivel de socialización y discusión sobre aspectos académicos y administrativos clave. Este diálogo colaborativo permite consensuar estrategias para mantener la excelencia universitaria.

## 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 permitan que la UASB-E se consolide y siga siendo un referente en el desarrollo de la sociedad.

Las dimensiones de la gestión educativa se plantean a continuación:

- Gestión pedagógica y académica

Se enfoca en el desarrollo de las habilidades y competencias de los estudiantes, promoviendo el aprendizaje autónomo y colaborativo para mejorar su rendimiento. Esta gestión incluye el diseño curricular, las

prácticas pedagógicas, la tutoría, el seguimiento de los programas de posgrado y la planificación académica. Según Farfán, Mero y Sáenz (2016, 182), lo que distingue a una institución educativa son sus modelos y conocimientos educativos específicos, incluyendo las modalidades de enseñanza, las teorías subyacentes de enseñanza y aprendizaje, el valor dado a los saberes y los criterios de evaluación.

La gestión pedagógica y académica es esencial para alcanzar los objetivos institucionales y se formaliza a través de proyectos curriculares. Estos proyectos definen los contenidos de enseñanza, su organización, los recursos, estrategias y criterios de evaluación. La gestión de esta dimensión implica transmitir saberes y conocimientos de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a los intereses y necesidades de los estudiantes, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes.

Dentro de esta gestión, dos elementos esenciales son el Proyecto Curricular Institucional y la formación continua de los docentes. El primero requiere establecer procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos, favoreciendo el acceso a aprendizajes significativos a través de diversas estrategias de enseñanza. El segundo elemento, la formación continua, implica mejorar las competencias profesionales de directivos y docentes a través de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, todo en un ambiente de respeto y colaboración. Esto puede incluir la conformación de equipos de gestión directiva y de trabajo colaborativo, así como el desarrollo de diversas actividades de capacitación 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 cómo 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 se origina la sinergia en el trabajo que se realiza en equipo y con cada individuo, donde se traspasan los conocimientos adquiridos en cada una de las dinámicas en las que se desarrollan las

actividades diarias y, sobre todo, donde se da el crecimiento profesional y personal que favorecen al clima laboral, creando espacios participativos y de socialización. Como mencionan Farfán, Mero y Sáenz (2016, 15-6):

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 en el soporte diario de la institución, en todas sus funciones sustantivas: académica, de investigación, vinculación con la sociedad y la misma gestión. Es transversal a todos los procesos académicos y administrativos, ya que incide en el programa, el estudiante, el personal interno, los servicios, los recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Así lo plantea Sánchez (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 alcanzar dicha meta, esta gestión debe entrelazarse con todos los ámbitos de la institución, reconociendo que su esencia se arraiga en la organización y su bagaje se forja a lo largo de su existencia académica (Farfán, Mero y Sáenz 2016, 16-7).

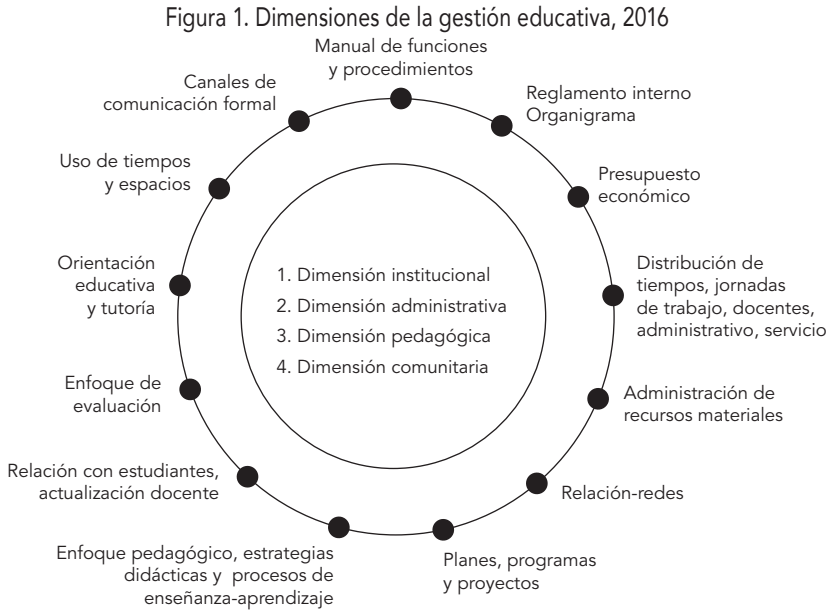
- Gestión de la comunidad

«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» (Calvo Méndez 2015, 18).

Promueve que cada representante específico contribuya 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, Mero y Sáenz 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 medioambiente 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 2020, 6)



Fuente: Confederación Interamericana de Educación Católica.

## BENEFICIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Como la gestión educativa es parte fundamental para que una organización funcione correctamente, es importante mencionar algunos de sus beneficios.

- Cumple misión y visión.
- Se enfoca en 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 prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación» (Bush 2006, 27-8).

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.

## NORMAS ISO

Según las 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 relacionadas con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización» (Normas ISO 2017, párr. 1).

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

## CICLO DE DEMING

El ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), nombrado en honor a su inventor, 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, no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable». De esta forma es posible «crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación» (Castillo Pineda 2019, 32).

---

2 ISO «es la Organización Internacional de Normalización, cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales» (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2021, párr. 1).

## VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD EN LA UASB-E

La VC es una función esencial de la universidad, en paralelo con la docencia y la investigación, que se enfoca en la educación y el compromiso social. Este concepto se detalla en varios artículos de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el Reglamento de Régimen Académico expedido por el Consejo de Educación Superior (CES) (EC 2019, art. 4). El Modelo de Evaluación del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) también incorpora estos aspectos en sus estándares.

La VC, entendida como un enfoque educativo, implica un conjunto de relaciones entre los miembros de la institución y la sociedad. Estos vínculos incluyen la interacción con los saberes y las tecnologías, y se estructuran en torno a procesos educativos rigurosos destinados a potenciar las capacidades cognitivas, afectivas y prácticas de los sujetos involucrados.

Desde su fundación en 1992, la UASB-E ha considerado a la VC como un principio fundamental. La ha desarrollado a través de un compromiso con los sectores sociales vulnerables y marginados, así como con instituciones y organismos públicos y privados. La VC en la UASB-E se manifiesta mediante la programación de actividades educativas en programas de posgrado y programas específicos de VC. Estos incluyen educación continua y proyectos de intervención que ofrecen servicios educativos a la comunidad y fomentan el intercambio y la producción de conocimientos.

La educación continua es una modalidad de enseñanza y aprendizaje que, aunque no otorga un título universitario, permite adquirir conocimientos o habilidades para mejorar las capacidades y enfrentar de manera crítica los retos del mundo laboral y de la vida en general. La UASB-E (2019, 1-5) organiza sus actividades en dos grandes grupos: cursos y otras actividades académicas, siendo la educación continua un componente clave de su oferta educativa. 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, 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 UASB-E. 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. Por lo general confieren certificados de asistencia y, dependiendo del curso, de aprobación (UASB-E 2019, 1-2).



## CAPÍTULO SEGUNDO

# BRÚJULA ORGANIZACIONAL: GUIAR CON EL ANÁLISIS SITUACIONAL

---

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

## 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 ellos se observan los avances de los cursos de educación continua desde su diseño, desarrollo, revisión, aprobación y asignación presupuestaria, así como quiénes están involucrados en todo el proceso (véase anexo 1). El diagnóstico que se presenta a continuación parte de tres momentos: 1. los resultados de la autoevaluación institucional interna, 2. la evaluación por parte del organismo del CACES, 3. las entrevistas a personal interno. Para la toma de la muestra se identificaron a funcionarios directamente relacionados con estos procesos: miembros

del Comité de Vinculación con la Colectividad (CVC), directores de área académica, personal de la Dirección General Académica (DGA), secretarías de área, personal técnico del comité, asistentes académicos y coordinadores de programas. En total se entrevistó a 12 personas. Se ha decidido omitir sus nombres y sus testimonios serán descritos de forma numérica.

A inicios de 2018 la UASB-E inició un proceso de preparación para la acreditación nacional. Parte de este procedimiento consistió en la autoevaluación que se realizó a cada una de las funciones sustantivas que rigen la institución. Se tomó como base el modelo de evaluación que el CACES presentó como mecanismo de evaluación. Este parte del examen de los procesos previos de evaluación de universidades y escuelas politécnicas, donde se detallaron cada una de sus particularidades paso a paso.

El modelo está conformado por ejes de evaluación. Estos son las funciones sustantivas que enmarcan a las instituciones educativas, comprendidas desde su estrecho relacionamiento y equilibrio. Así se define el quehacer central de las instituciones alineadas a la educación superior y concebidas bajo lo prescrito en la norma constitucional de la república (EC 2008, art. 350):

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.

A estos tres ejes o núcleos del modelo de evaluación se añade otro, de tipo 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, con el cual se evaluará lo que se ha planificado, lo que se ha ejecutado, los resultados obtenidos y cómo la evaluación sirve para introducir mejoras, que se convierten en insumos de nuevos procesos, enmendados y ampliados (EC 2019, 13-26).

Como parte del diagnóstico interno, se identificó que la UASB-E planifica y ejecuta sus programas y proyectos de vinculación alineándose

a su modelo educativo, los planes internos, nacionales, regionales y locales, así como a las demandas sociales y productivas de la sociedad.<sup>3</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, pues su VC sobre todo se da en este ámbito. Eso no implica la visión vertical de una institución que enseña a una sociedad que aprende, sino una horizontal, en la que la educación es un proceso dialógico, en el que todos los participantes aportan, discuten y aprenden (Landázuri y García 2019).

Dentro de este marco general, el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020* muestra cómo 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, además del mejoramiento de los programas de vinculación. Esta definición está recogida en el *Plan Operativo Anual 2017-2018*, en donde se 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» (UASB 2018, 36). Todos los procesos, tanto para educación continua como para los programas y proyectos de vinculación, se desarrollan en los tres ámbitos de planificación y protocolos: macrocurrículo, mesocurrículo y microcurrículo. Cada proceso de planificación de actividades en la UASB-E está enmarcado en estos tres ámbitos. Su articulación es fundamental y cada vez que se implementan la institución se fortalece orgánicamente. Las acciones de VC 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 pueden ajustar varios de estos procesos en lo que respecta a las formas de registrar y evaluar, es

---

3 Véase los siguientes documentos: (UASB-E 2018a); (UASB-E 2017b, 8); (UASB-E 2015); (UASB-E 2018b); (UASB-E 2017a).

cierto también que estas cumplen con parámetros ajustados a la lógica académica y logran definir una planificación importante y de impacto (Landázuri y García 2019, 3).

En la evaluación externa con el CACES, dentro de la función sustantiva de VC, el modelo plantea estándares para la planificación, la ejecución y los resultados de la vinculación. En la evaluación del período 2018, realizada en el año 2019, se evaluaron estos tres puntos en la UASB-E. Los resultados se plasmaron en un informe de evaluación externa presentado por el CACES. Se identificó lo siguiente:

La Universidad tiene una política específica que promueve la colaboración y el diálogo con sectores y organizaciones sociales, así como con instituciones públicas, privadas y comunitarias. Esta política subraya la importancia de profundizar la integración de las áreas académicas con los programas de vinculación con la colectividad.

El Comité de Vinculación con la Colectividad de la Universidad ha desarrollado lineamientos para la educación continua, definiendo normas para el concepto, criterios operativos, organización y procedimientos para la realización de estas actividades. La gama de actividades incluye cursos avanzados, abiertos y de capacitación, así como congresos, simposios, seminarios y otros eventos como talleres, conferencias, foros y presentaciones de libros, todos dirigidos a personas ajenas a la universidad. Las áreas o instancias académicas son responsables de planificar, ejecutar y evaluar cada actividad propuesta.

Existen procedimientos para la aprobación de los cursos de educación continua y criterios para su planificación y presupuesto. La oferta académica incluye talleres permanentes, cursos abiertos, avanzados y de capacitación en temas específicos. A los participantes se les otorga un certificado de aprobación basado en criterios mínimos de evaluación y asistencia.

La Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador, en particular, ofrece un total de 132 cursos y talleres, que incluyen 17 cursos avanzados, 22 cursos abiertos, 14 cursos de capacitación y 79 talleres permanentes. Estos cursos y actividades académicas emergen de la dinámica de docencia e investigación de las áreas y programas académicos de la universidad, bajo la supervisión de los coordinadores de programas académicos y docentes. El Comité de Vinculación con la Colectividad realiza un seguimiento y evaluación de los niveles de participación de los actores involucrados en cada actividad, incluyendo a profesores, estudiantes universitarios y miembros o beneficiarios de las organizaciones involucradas (EC Consejo de Aseguramiento de la Calidad 2020, 48-66).

A continuación, se presenta una síntesis de lo mencionado en las entrevistas.

A pesar de la política de la UASB-E para promover la colaboración y el diálogo con la comunidad, se han identificado posibles mejoras. Algunos cursos no están articulados adecuadamente con los programas de posgrado, por lo que se recomienda una mayor proactividad por parte del CVC y la DGA para lograr un tratamiento más uniforme de la planificación en toda la institución.

Se sugiere una reflexión más profunda sobre la naturaleza de la VC en la UASB-E, ya que algunos proyectos de vinculación recientes no son principalmente educativos, sino de «incidencia» o «acompañamiento».

Se identificó la necesidad de fortalecer la participación de los docentes de planta en el diseño y coordinación de cursos, reconociendo la experiencia de los docentes contratados. También se sugirió replantear cómo se consideran los participantes de estos cursos en términos de asignaciones presupuestarias.

También se señalaron deficiencias en el registro, el proceso y el seguimiento por parte del personal administrativo debido a la falta de capacitación y procedimientos estandarizados. Los formatos para planificar y presupuestar las actividades de educación continua son rígidos y poco flexibles, y la falta de conocimiento de los procesos conduce a procedimientos administrativos engorrosos y a una plataforma deficiente.

Las entrevistas también revelaron «esfuerzos perdidos» en la realización de cursos debido a la falta de estudios de pertinencia y viabilidad. La escasez de formatos estandarizados de evaluación y de indicadores impide una retroalimentación global profunda y, aunque algunas áreas académicas evalúan sus cursos cuando terminan, esto no ocurre de manera uniforme en toda la UASB-E.

Finalmente, se identificó a la difusión de cursos como un área de mejora. Una vez que los estudiantes se gradúan, el contacto principal se da a través de Internet, por lo que se deben explorar nuevas formas de comunicación para mantener el interés de los exestudiantes y del público en general (información tomada de entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 2020, entrevista personal; ver anexo 2).

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA NORMA ISO 21001:2018 ENLAZADAS 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 UASB-E 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. Adicionalmente, cuenta con comités que cumplen roles de asesoramiento en las tres líneas estratégicas de la UASB-E y en su gestión. El comité máximo es el de coordinación académica, conformado por docentes, administrativos y un representante estudiantil.

En el marco de la articulación de sus funciones sustantivas, este centro académico está compuesto por la docencia, la investigación y la VC. En este último ámbito se encuentran los cursos de educación continua: abiertos, avanzados, de capacitación y actualización; así como las actividades y eventos en los que se busca desarrollar espacios de aprendizaje y actualización del conocimiento.

- Gestión directiva o institucional

El diseño, ejecución y seguimiento de los cursos de educación continua en la UASB-E son responsabilidades directas de las áreas académicas, con el apoyo de instancias como el CVC, la DGA y la Dirección Administrativa y Financiera. Se identifican desafíos en la implementación de estos procesos, incluyendo dificultades burocráticas y una tendencia a subordinar lo académico a lo administrativo.

El CVC desempeña un papel fundamental en el asesoramiento y seguimiento de los cursos de educación continua, con responsabilidades que van desde la propuesta de políticas y normativas hasta el fomento de la coordinación y cooperación con las áreas académicas. Se ha encontrado que la comprensión de las políticas y lineamientos del CVC no está suficientemente difundida entre los actores principales, lo que

puede causar dificultades en la aprobación de los cursos. Esto indica la necesidad de estrategias más eficaces de capacitación y socialización.

Los entrevistados también señalaron que los problemas más complejos surgen en la Dirección Administrativa y Financiera, donde los trámites pueden ser burocráticos y tardíos. Además, existe preocupación con respecto a la creciente influencia de una perspectiva empresarial en la gestión general de la UASB-E, lo que puede complicar aún más estos procesos.

En resumen, aunque la UASB-E tiene políticas y estructuras establecidas para la gestión de los cursos de educación continua, es necesario abordar varios desafíos para asegurar su implementación eficaz. Esto incluye mejorar la comprensión y aplicación de las políticas y lineamientos del CVC, simplificar los procedimientos administrativos y reequilibrar la relación entre lo académico y lo administrativo (entrevistado 1 2020, entrevista personal; ver anexo 2).

Según la opinión de los entrevistados 4, 5, 7, 10 y 11, las tres funciones que conforman la UASB-E no están totalmente integradas; están plasmadas 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 se revela la importancia de esta función sustantiva. Es por esto que las otras dos funciones tienen más peso que la vinculación dado que no están totalmente integradas en el día a día (entrevistados 4, 5, 7, 10 y 11 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 esté más articulado para que 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

Las propuestas pedagógicas de los cursos de educación continua forman parte de la gestión pedagógica y académica. La UASB-E maneja un diseño y una coordinación de este tipo de cursos que es referente a nivel nacional. Estos dos ámbitos son responsabilidad del docente,

quien tiene la iniciativa de presentar la propuesta a la dirección del área académica.

Este componente en la gestión educativa es fundamental ya que le da sentido y encuadre a la función de los cursos de educación continua. De acuerdo con el 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: 60 minutos. «Clase» implica 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. Además, estos pueden requerir horas adicionales de trabajo autónomo.

El diseño y la 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 responsable, además de no incurrir en gastos adicionales. 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 la Secretaría General, 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» (UASB-E 2018, 3).

Una de las sugerencias en este apartado es contar con un análisis de pertinencia que desde el inicio permita filtrar aquellas propuestas que tengan 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 (entrevistado 7 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 en su desarrollo, ejecución y resultados frente a todas las partes interesadas. 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 hay claridad en torno a cómo se miden estos indicadores. En ocasiones se tienen proyectos interesantes que al final no se pueden regular. En la evaluación con el CACES se reflexionó mucho sobre esta particularidad, ya que actualmente existen propuestas presentadas al CVC desde la DGA, donde se plantea evaluar la apreciación de los usuarios ante el curso recibido, las apreciaciones del docente y de la institución. Conviene regresar hacia esta propuesta y revisarla junto con los procesos de evaluación que se realizan en cada área académica de forma descentralizada para, 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 cuestionamientos planteados es: ¿Cómo se inserta esta planificación en los proyectos de las áreas? El nombre de la UASB-E ya es un representativo. Ante esto, la planificación es fundamental. Si esta no abre este paraguas puede haber mucho esfuerzo desperdiciado para generar procesos de vinculación, ya que la institucionalidad no está ajustada a estos requerimientos (entrevistado 6 2020, entrevista personal; ver anexo 2).

- Gestión administrativa y financiera

La UASB-E 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 institución, en este caso, el área académica y las demás instancias que transversalizan estas actividades. 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 que se cumple exitosamente el proceso, el Comité comunica a todas las partes interesadas, incluidas 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. En caso de existir retraso en la creación de este espacio, el proceso será tratado a través de correo electrónico u otros medios (UASB-E 2018, 3).

El Comité de la UASB-E mantiene una plataforma para registrar actividades, eventos y cursos, pero enfrenta problemas con respecto a la exactitud y actualización de la información. Esto ocasiona dificultades que incluyen subregistro de cursos no ejecutados y falta de datos detallados sobre número de estudiantes, postulantes y tutores. Esta situación obstaculiza la monitorización de actividades y la comparación entre lo planificado y lo ejecutado.

En este escenario, la secretaria del Comité y el personal de sistemas son cruciales para revisar, validar y monitorear los cursos y para mantener la plataforma funcionando correctamente.

La capacitación del personal encargado de estos procesos se identifica como una necesidad crítica para el trabajo interno y externo. No obstante, existe una brecha considerable entre esta propuesta y la realidad. Resulta imperativo desarrollar un plan de capacitación para quienes gestionan la información y el seguimiento de estos procesos, con el objetivo de superar las barreras existentes.

- Gestión de la comunidad

La UASB-E, en su objetivo de obtener reconocimiento como referente nacional y latinoamericano, ha impulsado su vínculo con organizaciones sociales y sectoriales. Según lo ya revisado, uno de los principales problemas de la vinculación en la institución es la importancia que le dan las áreas académicas a este tema. Como 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 a 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 eran 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 número 1 2020, entrevista personal; ver anexo 2)

La VC en la UASB-E es un proceso orientado hacia organizaciones civiles, aunque esto no coincide necesariamente con los indicadores de organismos externos. Sin embargo, este acercamiento ha sido valorado por la institución y ha llevado a la creación de espacios de crítica y generación de conocimiento, adaptados a cada sector académico. Esto fortalece la sociedad civil y contribuye a la construcción colectiva de pensamiento. Sin embargo, la burocratización puede representar un obstáculo, retrasando la implementación de cursos y, posiblemente, desmotivando a los docentes. Un ejemplo ilustrativo es el curso con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, donde la planificación y la falta de claridad sobre quién financiaría el curso generó demoras. Por tanto, es esencial una mayor coordinación entre todas las instancias para tener respuestas ágiles y una oferta de cursos accesible y actualizada.

A pesar de los desafíos, se ha logrado sensibilizar internamente a través del Comité, aunque se requiere una mayor socialización de las propuestas generadas (entrevistado 2 2020, entrevista personal; ver anexo 2).

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

## FODA

### FORTALEZAS

**F1:** Existe una política de VC y lineamientos establecidos.

**F2:** La UASB-E cuenta con procesos levantados de VC.

**F3:** Las entidades responsables del diseño, desarrollo y ejecución de programas y actividades de VC son las áreas académicas.

**F3:** Como parte de la organización interna en el desarrollo de los cursos se cuenta con el CVC, que cumple el rol de acompañamiento, asesoría y guía en el diseño.

**F4:** Apoyo de la DGA en la revisión académica de los cursos.

**F5:** Debido a su amplia trayectoria nacional en torno al desarrollo de varios programas de posgrado y cursos de educación continua, la UASB-E es un referente en temas de VC 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 en muchos casos presentan 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 UASB-E 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 deficiente.

**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 realiza a partir de las horas del 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 por COVID-19.

**A6:** Baja demanda.

Tras el detalle presentado, se pueden identificar las partes interesadas en el 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>	Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el trabajo con las organizaciones sociales, institutos, gremios, etc.</li> <li>• Incentivar el diseño de cursos al interior de las áreas académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas</li> <li>• Informes</li> <li>• Campañas internas</li> </ul>	
	Estudiantes	<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>
	Docentes	<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>
	Administrativos	<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>

Partes interesadas	Necesidades/ expectativas	Planificación del sistema de gestión	Información documentada
Estado	<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

# ROMPIENDO BARRERAS: ESTRATEGIAS EXITOSAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA LOS CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UASB-E

---

Esta propuesta se abordó según el 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. De acuerdo con esto, a continuación se plantea la 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.

## 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 a partir del criterio de que la UASB-E es un espacio para el desarrollo del

conocimiento universal que se articula en las funciones académicas de docencia, investigación y VC, 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; adicionalmente, 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 incida 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 acerca de la importancia de los cursos de educación continua, que permitan la comprensión efectiva de los documentos institucionales que rigen su proceso.

*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 VC y a los cursos de educación continua.

- Capacitar 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 acordes a las necesidades y aspiraciones actuales de los diversos sectores, grupos o clases sociales.

*Objetivo:* Brindar cursos que permitan que la institución se mantenga 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.
- Estructurar 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 UASB-E.
- Realizar un seguimiento más exhaustivo por parte del CVC 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 autorreflexión 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 UASB-E.

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

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

## PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

La propuesta plantea un enfoque a partir de las actividades que se desarrollan en los procesos de los cursos de educación continua, tanto a cargo del personal técnico y operativo como desde el rol del grupo directivo. Se toma en consideración que ambos actores cumplen funciones importantes en cada uno de los procesos. Es fundamental que exista sinergia en su quehacer diario y un diálogo 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 adecúan al cumplimiento de los objetivos, y si estos mantienen concordancia con la realidad de los grupos sociales. Es fundamental asumir la gestión como idea y como acción.

En este punto se desarrollarán las características a implementar, considerando las oportunidades de mejora detalladas en el punto 1, los aspectos positivos y los aspectos susceptibles de perfeccionamiento, 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.

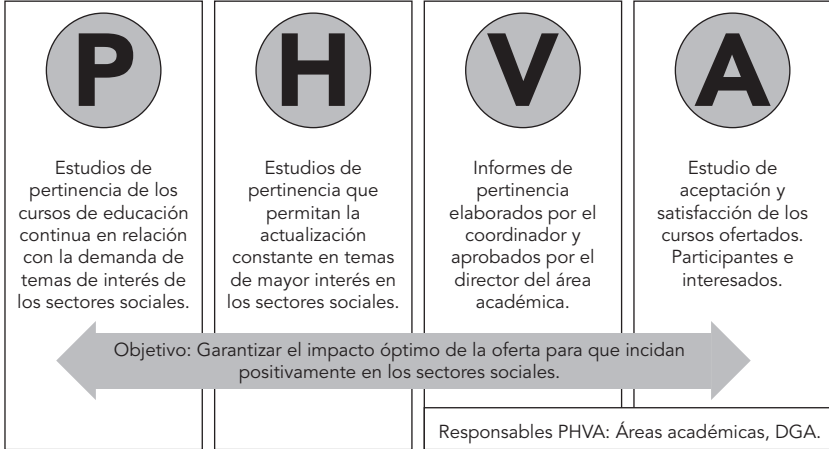
Existe una sinergia entre el ciclo PHVA y la norma ISO 21001, considerando que ambos tienen una estrecha relación en cada una de sus etapas, en las que buscan mejorar los procesos y analizar las necesidades de los servicios que se ofrecen, con el fin de cubrirlas. El ciclo PHVA es el punto de apoyo del sistema de gestión.

- *Objetivo de la propuesta:* Desarrollar un planteamiento con base en la gestión educativa para el aseguramiento continuo y sostenible del proceso de los cursos de educación continua.

- *Gestión de la propuesta:* El ciclo PHVA se establece como una metodología eficiente y eficaz para el mejoramiento continuo de toda organización.

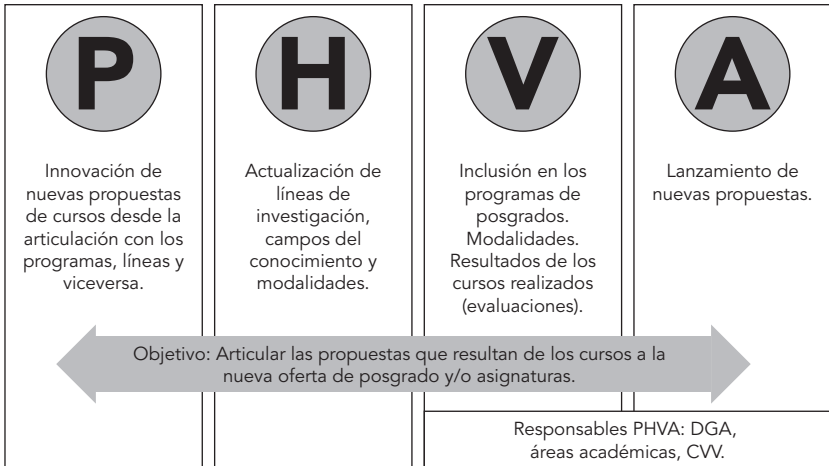
A continuación, se desarrolla cada oportunidad considerando esta metodología.

Figura 2. Oportunidad 1: Pertinencia de los cursos, 2021



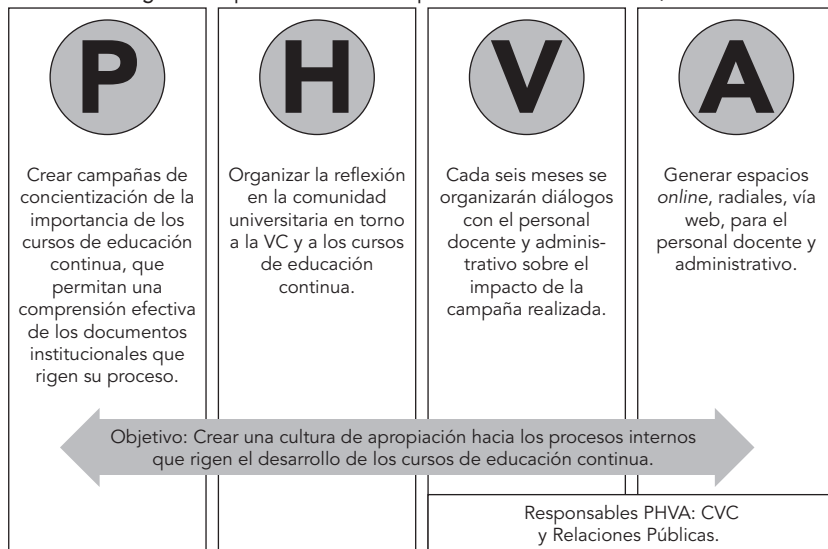
Fuente y elaboración propias.

Figura 3. Oportunidad 2: Pertinencia de los cursos, 2021



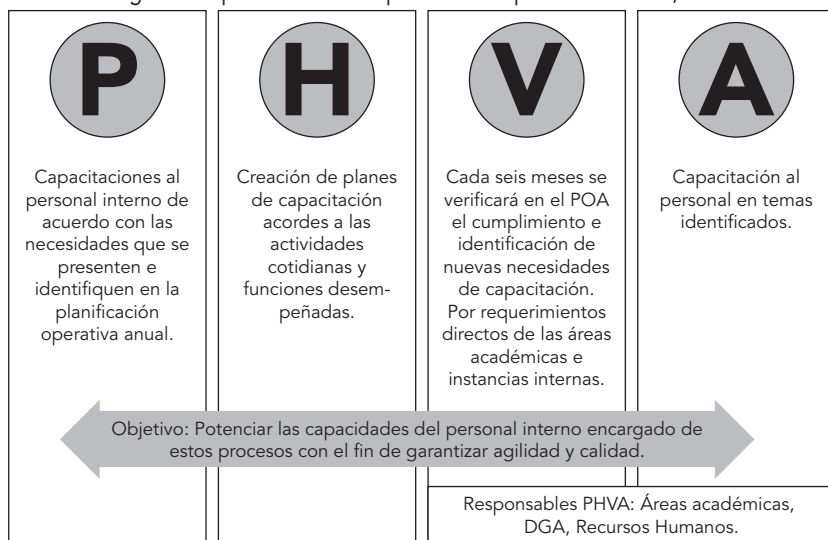
Fuente y elaboración propias.

Figura 4. Oportunidad 3: Campañas de concientización, 2021



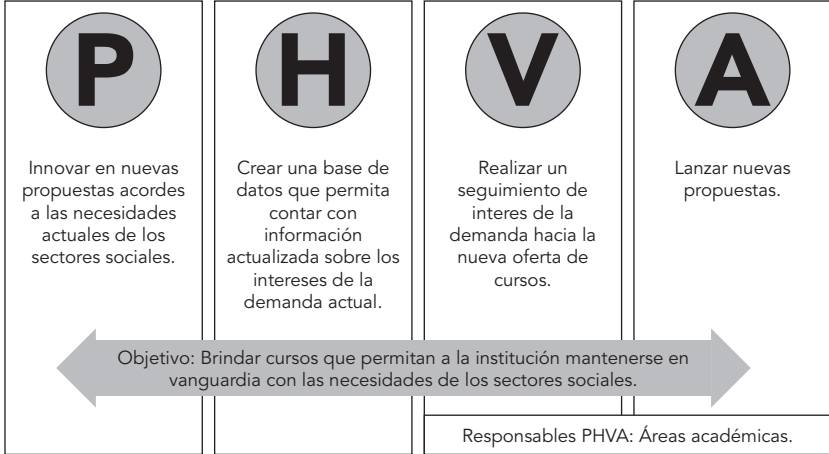
Fuente y elaboración propias.

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



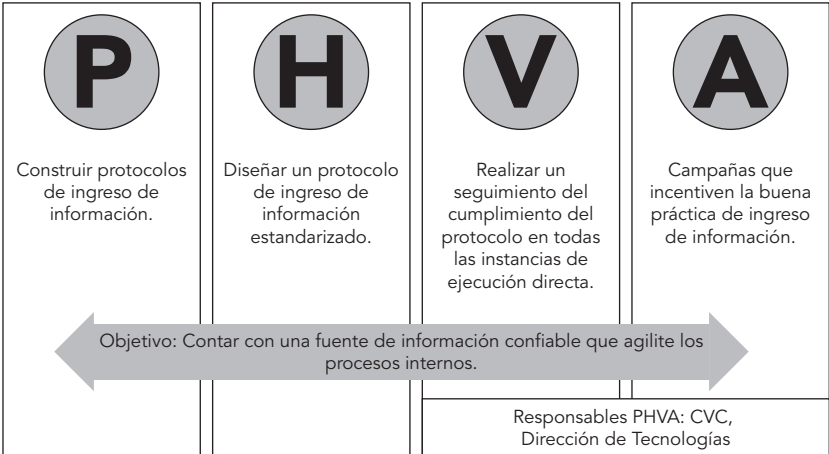
Fuente y elaboración propias.

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



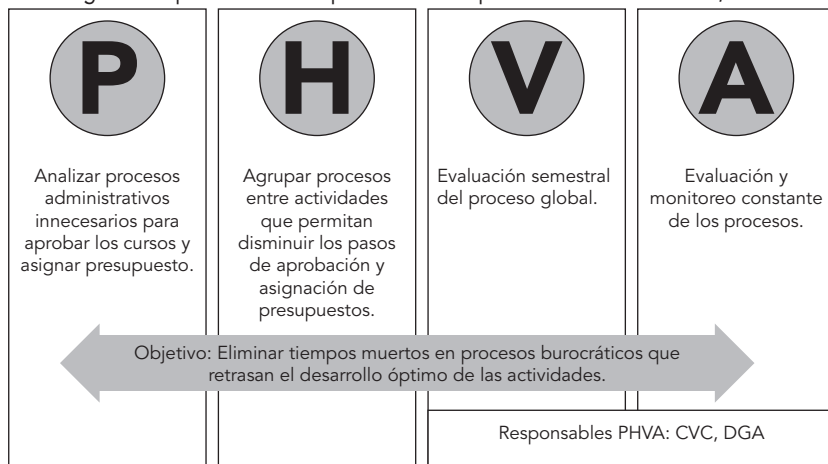
Fuente y elaboración propias.

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



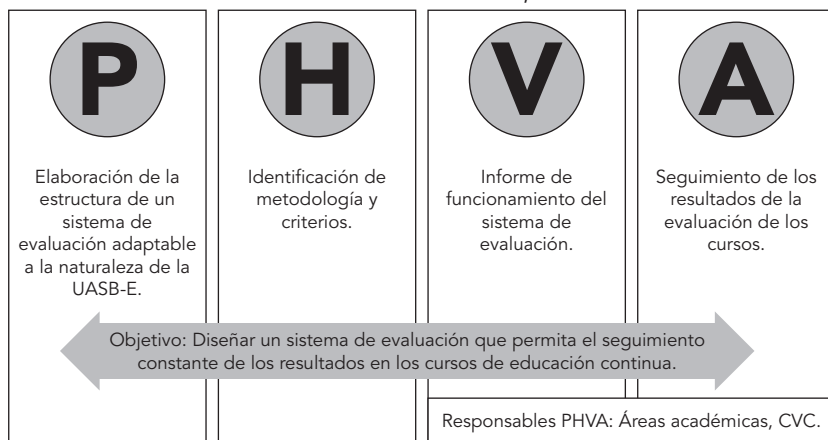
Fuente y elaboración propias.

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



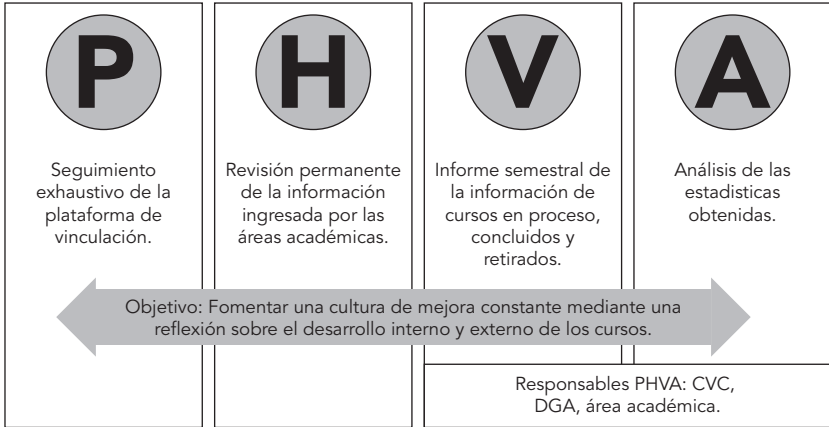
Fuente y elaboración propias.

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



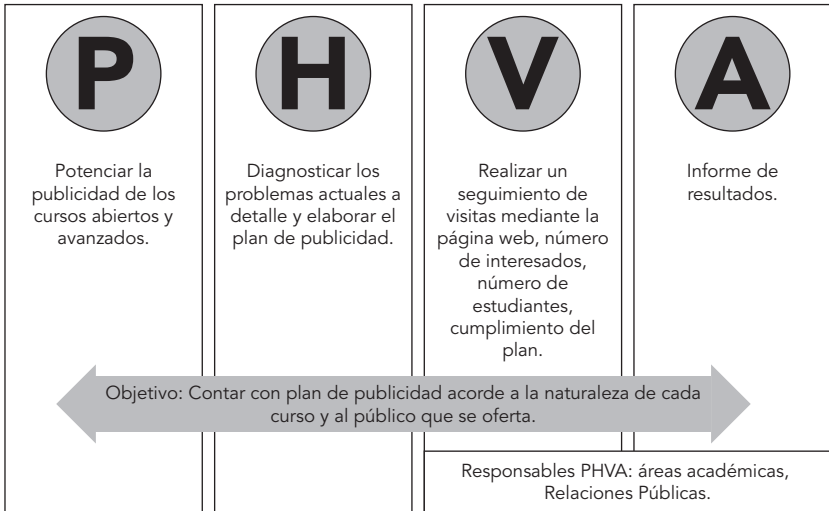
Fuente y elaboración propias.

Figura 10. Oportunidad 9: Potenciar el seguimiento, 2021



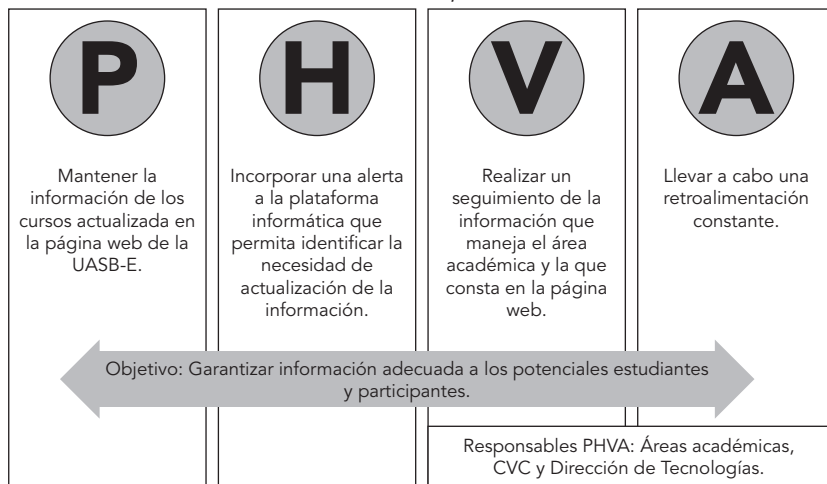
Fuente y elaboración propias.

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



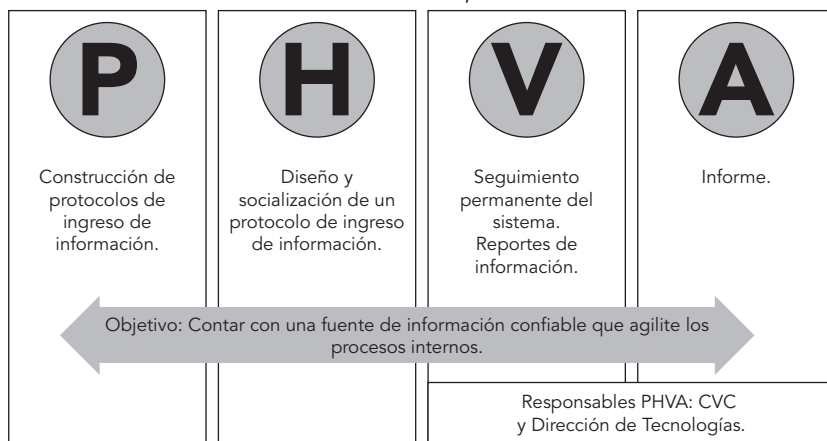
Fuente y elaboración propias.

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 tenga 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 UASB-E en sus procesos internos, ya que contribuye a una dinámica laboral reflexiva y comunitaria. Así se demuestra 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 labor colaborativa entre todos sus actores. Así se espera contribuir notablemente al 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 UASB-E, permitiendo fortalecer y re-actualizar 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 fundamentales para el funcionamiento y progreso de la institución; esto le permite mantener su autonomía. Actualmente, la forma de gestionar de toda institución debe adaptarse al cambio y a las necesidades constantes, por lo que es preciso crear nuevas opciones 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) en muchos casos presentan 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.

Actualmente, la cotización de los cursos se realiza a partir de las horas docente y no se considera el trabajo autónomo.

Todas las actividades que se desarrollan en la UASB-E tienen una planificación, un seguimiento y un análisis de los resultados. En el estudio con la norma ISO 21001:2018 se reflejó que esta se acopla en su mayoría a la institución educativa. Por lo tanto, el ciclo PHVA alineado a la gestión educativa es el más adecuado para superar aquellas debilidades encontradas en los procesos de los cursos de educación continua

de la UASB-E. En consecuencia, la propuesta de mejora es viable y se acopla a la naturaleza de la institución.

## RECOMENDACIONES

Mejorar los períodos de entrega de las certificaciones de los cursos. El proceso actual involucra demasiado tiempo de espera y, en su mayoría, se demandan este tipo de cursos por requerimientos laborales.

Actualizar la norma institucional para considerar los ajustes de acuerdo con 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.

## REFERENCIAS

- Alvarado Oyarce, Otoniel. 2000. «Gestión educativa: Enfoques y procesos». *Academia*. Accedido el 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).
- Álvarez 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>.
- Arava, A. 1998. *Los principios generales de la gestión educativa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Benavides Gaibor, Luis Hernán. 2011. «Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa San Juan de Bucay del cantón general Antonio Elizalde (Bucay). Durante período 2010-2011». Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja. [https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf).
- 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>.
- Boulding, 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): 1-25. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066693.pdf>.
- Calvo Méndez, Cristina Elizabeth. 2015. «Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la Institución Educativa Emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza-San Nicolás, 2014». Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Perú. <https://1library.co/document/6qmgxj4q-supervision-pedagogica-desempeno-profesional-institucion-educativa-emblematica-rodriguez.html>.
- Castillo Pineda, Lady. 2019. «El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo». Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1>.
- Ceja, Adrián. 2009. «Gestión educativa». *Revista Integra Educativa* 3 (2): 215-31. <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>.
- Chacón, Lonis. 2014. «Gestión educativa del siglo XXI: Bajo el paradigma emergente de la complejidad». *Omnia* 20 (2): 150–61. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>.
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (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).
- . 2019. «Informe de evaluación externa Universidades Andina Simón Bolívar 2019». <https://1drv.ms/b/s!AiMFEIONJar1gdpd6lhX0npY8IEOCg?e=0oQjuH>.
- . 2019. *Modelo de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas 2019*. Quito: CACES.
- Duque, Mónica. 2020. «La gestión educativa reconoce cuatro dimensiones básicas para su realización». I. E. S. Sebastián A. Corpacci. Accedido el 20 de junio de 2023. <https://iescapayanch-cat.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2020/04/Dimensiones-2020.pdf>.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . *Ley Orgánica de Educación Superior*. Registro Oficial 298, Suplemento, 12 de octubre.
- . *Reglamento de Régimen Académico*, 21 de marzo.
- 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): 179-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>.
- Fayol, Henry. 1987. *Principios de la administración*. Buenos Aires: Gestipolis Editorial.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. 2021. *ISO (Organización Internacional de Normalización)*. Madrid: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
- González, José Luis. 2005. «De la gestión pedagógica a la gestión educativa». *Observatorio Ciudadano de la Educación* V (185).
- Hoyle, Eric. 1982. «Micropolitics of Educational Organisations». *Educational Management Administration & Leadership* 10 (2): 87. <https://doi.org/10.1177/174114328201000202>.

- Huergo, Jorge. 2016. «Los procesos de gestión: 1-5.». <https://docplayer.es/42960553-Los-procesos-de-gestion.html>.
- Kaufman, Roger A. 1977. *Planificación de sistemas educativos*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Ko, Jong-Wook, James Price y Charles Mueller. 1997. «Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea». *Journal of Applied Psychology* 82 (6): 961-73. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>.
- Landázuri, Carlos, y Carolina García. 2019. «Autoevaluación institucional 2019. Informe del estándar # 12». Quito: UASB-E. <https://1drv.ms/b/s!AiMFEIONJar1hjblsSy9Hwyb42q0?e=dMaq9c>.
- Luque, Mónica. 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, Mario Cuba, África Calánchez y Kerwin Chávez. 2016. «La gestión educativa: Proceso de transformación social». *Educación en Contexto* II (1): 5-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296673>.
- Normas ISO. 2017. «ISO 14 000». <https://iso14000site.wordpress.com/2017/08/09/normas-iso/>.
- 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*. Paper universitario. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3220>.
- Puelles, Manuel de, Julio Seage, José Torreblanca, José Merino y Emilio Lázaro. 1986. *Elementos de la administración educativa: La administración educativa como proceso*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- 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 (UNE). 2020. *UNE ISO 21001-2018. Sistemas de gestión para organizaciones educativas (ISO 21001-2018, UNE)*. Madrid: UNE.

- Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). 2003. *Reglamento General Académico*. Quito: UASB-E.
- . 2015a. *Plan estratégico de desarrollo Institucional 2015-2020*. Quito: UASB-E.
- . 2015b. *Evaluación 2016-2018 del Plan de Fortalecimiento Institucional 2015-2020*. Quito: UASB-E.
- . 2015c. *Plan de Trabajo de Vinculación con la Colectividad de la UASB-E*. Quito: UASB-E.
- . 2017a. *Plan Operativo Anual 2017-2018*. Quito: UASB-E. <https://universidadasb.yage.ec/wp-content/uploads/2021/03/Plan-operativo-2017-2018.pdf>.
- . 2017b. *Modelo educativo institucional* (Quito: UASB-E)
- . 2018a. *Políticas de vinculación con la colectividad de la UASB-E*. Quito: UASB-E.
- . 2018b. *Plan Operativo Anual 2018-2019*. Quito: UASB-E. <https://www.uasb.edu.ec/wp-content/uploads/2021/03/Plan-opertativo-2018-2019.pdf>.
- . 2019. *Lineamientos para la educación continua*. Quito: UASB-E.
- Zea, Leopoldo. 1981. *Sentido de la difusión cultural latinoamericana*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.



## ANEXO 1: PROCESOS DE LOS CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

A continuación, se presentan los procesos y procedimientos de los cursos de educación continua de la UASB-E, su planificación, gestión, aprobación y seguimiento, con el fin de comprender y describir cómo se lleva a cabo determinada actividad o tarea, desde su inicio hasta su finalización.

### CURSOS ABIERTOS

Tabla 2. Procedimientos para la construcción de cursos abiertos

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
1	Identificar los intereses (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados con 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 UASB-E
2	Diseñar propuesta de curso abierto (temáticas generales).	Docentes/Director del área		Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
3	Diseñar «Formato de curso abierto».	Coordinador curso abierto	Formato curso abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
4	Entregar «Formato de 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 UASB-E
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 UASB-E
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 UASB-E
7	En caso de aprobarse curso abierto, entregar «Formato de curso abierto» a secretaria del área académica.	Director del área	Formato curso abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
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 UASB-E
9	Enviar «Formato de curso abierto» a DGA para su aprobación.	Coordinador de curso abierto	Formato curso abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
10	Analizar «Formato de curso abierto» en el Comité de Dirección Académica (programación anual académica)	CCA	Formato curso abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
11	En caso de ser necesario, solicitar cambios a coordinador de curso abierto en «Formato de curso abierto».	CCA	Formato curso abierto	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
12	Una vez aprobado el curso abierto, generar Resolución Comité de Dirección Académica y enviar a Secretaría del área académica	CCA	Resolución Comité de Dirección Académica	Antes de generación y aprobación de programación anual de la UASB-E
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 UASB-E
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 UASB-E

Fuente: UASB-E.

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

Tabla 3. Procedimientos para la organización y desarrollo de cursos abiertos

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
1	Subir información del programa de curso abierto a sistema Plataforma de Vinculación con la Colectividad (fecha de inicio y fin de los tres módulos, detalle de temas de clases, horas y docente o conferenciante asignado).	Coordinador curso abierto/ Secretaría del área académica	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
2	Enviar a Secretaría General programa de curso abierto para seguimiento y posterior emisión de certificados.	Personal designado	Programa de curso abierto	Durante período de organización
3	Enviar a DAF programa de curso para seguimiento.	Personal designado	Programa de curso abierto	Durante período de organización
4	Solicitar material de difusión de curso abierto a Relaciones Públicas.	Coordinador del curso abierto	Solicitud de suministros y material	Durante período 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 período de organización
6	Generar material de difusión de curso y enviar a coordinador del curso abierto para aprobación.	Relaciones Públicas	Medios de difusión	Durante período 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 período 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.	Secretaría del área académica	Medios de difusión	Durante período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
10	Realizar difusión de curso abierto (página web de la UASB-E, entrega de hojas de difusión).	Relaciones Públicas	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
11	Habilitar en la página web el enlace para la inscripción en cursos abiertos.	Relaciones Públicas	Página web de la UASB-E	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 UASB-E.	Participantes	Página web de la UASB-E	Período de inscripción
14	Pagar rubros establecidos para el curso abierto en Tesorería.	Participantes		Período de inscripción
15	Registrar pago de rubros de matriculación en Sistema Olympus.	Tesorería	Sistema Universitas	Período de inscripción
16	Realizar seguimiento de inscritos mínimos para realización del curso abierto.	Coordinador de curso abierto	Sistema Universitas	Período 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	Período de inscripción
18	En caso de no llegar al número mínimo, solicitar a la DGA y a Rectorado la aprobación de apertura de curso.	Coordinador del curso abierto		Período de inscripción
19	En caso de no aprobarse la apertura del curso, devolver el dinero a los inscritos o colocarlos en otros cursos.	Coordinador del curso abierto/ Secretaría del área académica		Durante el período de Organización
20	Solicitar <i>syllabus</i> y materiales a ser utilizados en el curso a docentes.	Coordinador del curso abierto	Formato <i>syllabus</i> Solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada módulo

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
21	Generar <i>syllabus</i> .	Docente	<i>Syllabus</i>	Inicio de cada módulo
22	Enviar <i>syllabus</i> y material de docencia a Coordinador de curso abierto.	Docente	<i>Syllabus</i>	Inicio de cada módulo
23	Recibir, revisar y aprobar <i>syllabus</i> (en caso de ser necesario remitir para cambios).	Coordinador del curso abierto	<i>Syllabus</i>	Inicio de cada módulo
24	Confirmar (vía telefónica o electrónica) con el docente las fechas y horarios de clases.	Secretaría del área académica	Correo electrónico de compromiso del docente	Inicio de cada módulo
25	Aceptar cronograma de clases (caso contrario solicitar cambios).	Docente	Cronograma de clases	Inicio de cada módulo
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 módulo
27	Solicitar contrato de docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado.	Secretaría del área académica	Contrato misceláneo	Inicio de cada módulo
28	Solicitar aulas para cursos abiertos, en sistema gestión de aulas.	Secretaría del área académica	Sistema gestión de aulas	Inicio de cada módulo
29	Solicitar a Control de Bienes material didáctico para el curso.	Secretaría del área académica	Correo electrónico Formulario de solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada módulo

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
30	Recibir formulario y preparar materiales e insumos según cantidades aprobadas.	Control de Bienes	Formulario solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada módulo
31	Notificar a Secretaría del área académica para retiro de materiales e insumos.	Control de Bienes	Formulario de solicitud de suministros y materiales	Inicio de cada módulo
32	Retirar material didáctico de Control de Bienes y verificar cantidades.	Coordinador del curso abierto	Registro de requerimiento de suministros firmado	Inicio de cada módulo
33	Recibir listado de matriculados de Tesorería.	Coordinador del curso abierto		Inicio de cada módulo
34	Ingresa listado de participantes de curso abierto en la Plataforma de Vinculación con la Colectividad.	Secretaría del área académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
35	Enviar por correo electrónico a los estudiantes materiales, <i>syllabus</i> , demás documentos que se requieran e información de aula o lugar destinado para clases.	Secretaria	Correo electrónico	Inicio de cada módulo
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 módulo
37	Entregar material de docencia relacionado con el curso y dejarlo en copiadora para su reproducción.	Secretaria/ Docentes	Material del docente	Inicio de cada módulo
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 módulo

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
39	Realizar registros físicos de asistencias mediante lector de código de barras al inicio de clases.	Secretaria/ Coordinador/ Docente	Formulario de registro físico de asistencias	Inicio de cada módulo
40	Entregar al docente tizas líquidas y material impreso para estudiantes de ser el caso.	Secretaria		Inicio de cada módulo
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 módulo
42	Desarrollar primer módulo.	Docente	Material/ <i>syllabus</i>	Octubre-diciembre
43	Atender requerimientos varios propios del curso abierto (cambios de aulas, material, etc.).	Secretaria		Durante período de desarrollo
44	Realizar evaluación de docentes primer módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Sistema Universitas	Durante período de desarrollo
45	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante período de desarrollo
46	Elaborar reporte de asistencias sobre la base de registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaria/ Coordinador	Reporte de asistencia	Durante período de desarrollo
47	Recibir reporte de asistencia y gestionarlo (proceso de recepción reporte de asistencia VC).		Reporte de asistencia	
48	Solicitar certificados de asistencia para primer módulo a Secretaría General.	Participantes		Durante período de desarrollo
49	Entregar certificado de asistencia de primer módulo.	Secretaría General	Certificado de asistencia primer módulo	Una vez concluido el primer módulo

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
50	Ingresar programa de segundo módulo en la Plataforma de Vinculación con la Colectividad.	Secretaría del área académica	Plataforma de Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
53	Habilitar en la página web, el enlace para la inscripción en cursos abiertos (en caso de ser necesario).	Relaciones Públicas	Página web UASB-E	Inicio de cada módulo
51	Realizar seguimiento de inscritos.	Director del área		Inicio de cada módulo
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 módulo
54	Realizar inscripción de nuevos participantes para segundo módulo.	Secretaría del área académica	Plataforma de Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
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 período de desarrollo
57	Realizar evaluación de docentes segundo módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Formato físico de evaluación	Durante período de desarrollo
58	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante período de desarrollo
59	Elaborar informe de asistencias con base en registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaria/ Coordinador	Informe de asistencia	Durante período de desarrollo
60	Solicitar certificados de asistencia para segundo módulo.	Participantes		Una vez concluido el segundo módulo



n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
61	Verificar cumplimiento de requisito establecido por el programa de curso (asistencia 70 %) para emisión de certificados.	Secretaría General		Durante período de desarrollo
62	Emitir certificado de asistencia de segundo módulo.	Secretaría General	Certificado de asistencia segundo módulo	Durante período de desarrollo
63	Ingresar programa del tercer módulo en la Plataforma de Vinculación con la Colectividad.	Secretaría del área académica	Plataforma Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
64	Realizar seguimiento de inscritos.	Director del área	Plataforma de Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
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.	Secretaría del área académica	Medios de difusión	Inicio de cada módulo
66	Habilitar en la página web el enlace para la inscripción en los cursos abiertos (en caso de ser necesario).	Relaciones Públicas	Relaciones Públicas	Inicio de cada módulo
67	Realizar inscripción de nuevos participantes para tercer módulo.	Secretaría del área académica	Plataforma de Vinculación con la Colectividad	Inicio de cada módulo
68	Desarrollo de tercer módulo (repetir actividades desde 20 hasta 41).	Docente		Abril-junio
69	Atender requerimientos varios propios del curso abierto (cambios de aulas, material, etc.).	Secretaria		Durante período de desarrollo
70	Realizar evaluación de docentes tercer módulo (docentes y curso abierto).	Participantes	Formato de evaluación de docentes	Durante período de desarrollo
71	Tabular evaluaciones de docentes.	Personal designado	Reporte evaluación docente	Durante período de desarrollo

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
72	Elaborar informe de asistencias con base en registros físicos de asistencia o registro de código de barras y entregar a Secretaría General.	Secretaría/ Coordinador	Informe de asistencia	Durante período 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 de requisito establecido por el programa de curso (asistencia 70 %) para emisión de certificados.	Secretaría General		Una vez finalizado el curso
75	Emitir certificado de asistencia de tercer módulo.	Secretaría General	Certificado de asistencia	Una vez finalizado el curso
76	Realizar seguimiento de participantes que cumplen con requisito de asistencia (70 %) en los tres módulos dictados.	Secretaría 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.	Secretaría 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 su entrega.	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

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
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 requisito (asistencia 70 % y nota mayor a 7/10).	Secretaría General	Certificado de aprobación	Dentro de plazo establecido
85	Acercarse a Secretaría General para retirar certificado de aprobación de curso.	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: UASB-E.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E.

## CURSOS AVANZADOS

Tabla 4. Procedimientos para la construcción de cursos avanzados

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
1	Identificar los intereses (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados con temas de interés que aporten a su crecimiento personal o profesional.	Docentes/Director del área		Permanente
2	Diseñar propuesta de cursos 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 de curso avanzado.	Coordinador curso avanzado	Formato de curso avanzado	Permanente

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
5	Entregar formato de curso avanzado a director del área académica para su análisis.	Coordinador curso avanzado	Formato de curso avanzado	Permanente
6	Recibir y analizar la aprobación de curso avanzado en el área.	Director del área	Formato de 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 de curso avanzado con observaciones	Permanente
8	En caso de aprobarse el curso avanzado, entregar formato de curso avanzado a Secretaría del área académica.	Director del área	Formato de curso avanzado aprobado	Permanente
9	Recibir formato de curso avanzado y entregar a coordinador de curso avanzado.	Secretaría del área académica	Formato de curso avanzado aprobado	Permanente
10	Enviar formato de curso avanzado a DGA para su aprobación.	Coordinador de curso avanzado	Formato de curso avanzado aprobado	Permanente
11	Analizar formato de curso avanzado.	DGA	Formato de curso avanzado aprobado	Permanente
12	En caso de ser necesario, solicitar cambios a coordinador de curso avanzado en formato curso avanzado.	DGA	Formato de 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.	DGA	Formato curso avanzado aprobado	Permanente
15	Comunicar a coordinador de curso avanzado mediante correo electrónico sobre aprobación con copia a CVC.	DGA		Permanente
16	Recibir formato de curso avanzado.	Coordinador de curso avanzado	Formato curso avanzado aprobado	Permanente

Fuente: UASB-E.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Procesos, UASB-E.

Tabla 5. Procedimientos para la organización y desarrollo de cursos avanzados

n.º	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).	Secretaría designada/Coordinador de curso	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
2	Enviar a Secretaría General el programa de curso avanzado para seguimiento y posterior emisión de certificados.	Personal designado	Programa de curso avanzado	Durante período de organización
3	Enviar a DAF el programa de curso para seguimiento.	Personal designado	Programa de curso avanzado	Durante período de organización
4	Solicitar <i>syllabus</i> , materiales a ser utilizados en asignaturas.	Coordinador del curso avanzado	Formato <i>syllabus</i>	Durante período de organización
			Formato solicitud de materiales	Durante período de organización
5	Generar <i>syllabus</i> .	Docente	<i>Syllabus</i>	Durante período de organización
6	Enviar <i>syllabus</i> y material de docencia a coordinador de curso avanzado.	Docente	<i>Syllabus</i>	Durante período de organización
7	Recibir, revisar y aprobar <i>syllabus</i> (en caso de ser necesario, remitir para cambios).	Coordinador del curso avanzado	<i>Syllabus</i>	Durante período de organización
8	Solicitar material de difusión de curso avanzado a relaciones públicas.	Coordinador del curso avanzado		Durante período de organización
9	Recibir notificación de la Plataforma de Vinculación con la Colectividad y acordar material para la difusión del curso (verificar existencia del curso).	Relaciones Públicas	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
10	Generar material de publicidad de curso avanzado y enviar a coordinador para su aprobación.	Relaciones Públicas	Medios de difusión	Durante período 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 período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuando
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 período de organización
13	Realizar difusión de curso avanzado (página web de la USAB-E, entrega de hojas de difusión).	Relaciones Públicas	Sistema Plataforma de Vinculación	Conforme cronograma de curso avanzado
14	Habilitar en la página web el enlace para la inscripción en cursos avanzados.	Relaciones Públicas	Página web UASB-E	Período de inscripción
15	Realizar inscripción en línea a cursos avanzado en página web de la UASB-E.	Participante	Sistema Plataforma de Vinculación	Período de inscripción
16	Pagar rubros establecidos para el curso avanzado en Tesorería.	Participante		Período de inscripción
17	Registrar pago de rubros de matriculación en Sistema Universitas.	Tesorería	Sistema Universitas	Período de inscripción
18	Realizar seguimiento de inscritos mínimos para desarrollo del curso avanzado.	Coordinador de curso avanzado	Sistema Universitas	Período 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	Período de inscripción
20	En caso de no llegar al número mínimo, solicitar a la DGA y al Rectorado la aprobación de apertura de curso. (Si no se aprueba, se regresa el dinero a los estudiantes.)	Coordinador del curso avanzado	Formato solicitud de apertura de curso (número incompleto de estudiantes.)	Durante período 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 período de organización
22	Aceptar cronograma de clases (caso contrario, solicitar cambios).	Docente	Cronograma de clases	Durante período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuando
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 período de organización
24	Solicitar contrato a docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado.	Secretaría del área académica	Contrato misceláneo	Durante período de organización
25	Solicitar aulas para cursos avanzados en Sistema Gestión de Aulas.	Secretaría del área académica	Sistema gestión de aulas	Durante período de organización
26	Solicitar a Control de Bienes material para el curso.	Coordinador del curso avanzado	Correo electrónico Formulario de solicitud de materiales	Durante período de organización
27	Recibir formulario y preparar materiales e insumos según cantidades aprobadas.	Control de Bienes	Formulario de solicitud de materiales	Durante período de organización
28	Notificar a secretaria designada para retiro de materiales e insumos.	Control de Bienes	Formulario de solicitud de materiales	Durante período de organización
29	Retirar de Control de Bienes materiales y verificar cantidades.	Coordinador del curso avanzado	Registro de requerimiento de materiales firmado	Durante período de organización
30	Recibir listado de matriculados de Tesorería.	Coordinador del curso avanzado		Durante período de organización
31	Ingresar listado de estudiantes de curso avanzado en la Plataforma de Vinculación con la Colectividad.	Secretaria designada	Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
32	Enviar por correo electrónico a estudiantes materiales, <i>syllabus</i> , demás documentos que se requieran e información de aula.	Secretaria	Correo electrónico	Durante período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuando
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 período de organización
34	Entregar material de docencia relacionado con el curso y dejarlo en copidora para su reproducción.	Secretaría del programa/ Docentes		Durante período 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 de asistencias	Durante período 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 período de organización
37	Entregar al docente tizas líquidas y material impreso para estudiante, de ser el caso.	Secretaria	Material docente	Durante período 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 de evaluación de docentes	Durante período de organización
39	Desarrollar clases de curso avanzado.	Docente	Material <i>syllabus</i>	Durante período de desarrollo
40	Evaluar curso avanzado y docentes físico.	Estudiante	Formato de evaluación curso avanzado.	Durante período de desarrollo
41	Tabular evaluaciones de docentes.	Coordinador de curso avanzado	Reporte evaluación docente	Durante período 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



n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuando
44	Elaborar informe de asistencias en función de registros físicos de asistencia o registro de código de barras.	Secretaría/ Coordinador	Informe de asistencia	Una vez finalizado el curso
45	Solicitar a Secretaría General la emisión de certificados, adjuntando el 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: UASB-E.

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

## CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Tabla 6. Procedimientos para la construcción de cursos de capacitación y actualización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s) asociado(s)	Cuándo
1	Identificar requerimientos de grupos sociales o instituciones públicas o privadas (comunidad, docentes, estudiantes, etc.) relacionados con temas de interés que aporten a su crecimiento organizacional.	Docentes/Director del área		Permanente
2	Establecer acuerdos con organizaciones sociales o instituciones para realizar cursos de capacitación y actualización.	Coordinador curso capacitación y actualización Instituciones/ Organizaciones	Acuerdo suscrito	Permanente

<b>n.º</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Documento(s) asociado(s)</b>	<b>Cuándo</b>
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 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 una copia a Procuraduría, una copia a la otra parte del acuerdo, una copia a DAF y una copia al coordinador de curso de capacitación y actualización.	Rectorado	Acuerdo suscrito aprobado	Permanente
13	Diseñar Programa de Curso de Capacitación y Actualización en función de un acuerdo establecido con las organizaciones (temáticas generales).	Coordinador curso capacitación y actualización	Formato curso capacitación y actualización	Permanente

Fuente: UASB-E.

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

Tabla 7. Procedimientos para la organización y desarrollo de cursos de capacitación y actualización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
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).	Secretaría designada/coordinador de curso	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
2	Enviar a Secretaría General el Programa de Curso de Capacitación y Actualización para seguimiento y posterior emisión de certificados.	Personal designado	Programa de Curso de Capacitación y Actualización	Durante período de organización
3	Enviar a DAF programa de curso para seguimiento.	Personal designado	Programa de Curso de Capacitación y Actualización	Durante período 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 período de organización
5	Recopilar documentos y materiales de apoyo.	Docente	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período de organización
6	Enviar o entregar a coordinador de curso el material de docencia.	Docente	<i>Syllabus</i>	Durante período de organización
7	Entregar material de docencia relacionado con el curso y dejarlo en copiadora para su reproducción.	Docente/Secretaría del programa/Coordinador	Listado de participantes	Durante período de organización
8	Solicitar a Tesorería la creación del registro de curso de capacitación y actualización para cobro de inscripción de participantes.	Coordinador curso capacitación y actualización		Durante período 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 período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
10	Confirmar (vía telefónica o electrónicamente) con el docente las fechas y horarios de clases.	Secretaria designada	Correo electrónico de compromiso del docente	Durante período de organización
11	Aceptar cronograma de clases, caso contrario, solicitar cambios.	Docente	Cronograma de clases	Durante período de organización
12	Pedir información personal a los docentes para los contratos: hoja de vida, títulos de pregrado y posgrado, copia C.I., copia RUC, certificado bancario de la cuenta donde se acreditarán 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 período de organización
13	Solicitar contrato a docente por medio de misceláneo y enviar a Rectorado.	Secretaría del área académica	Contrato misceláneo	Durante período de organización
14	Solicitar aulas en Sistema de Gestión de Aulas.	Coordinador de curso de capacitación/ secretaria	Sistema Plataforma de Vinculación	Durante período 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 período de organización
16	Entregar material de docencia relacionado con el curso y dejarlo en copiadora para su reproducción.	Coordinador de curso de capacitación/ secretaria.		Durante período 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 a docentes	Durante período de organización
18	Generar listado de participantes el primer día de curso de capacitación y actualización.	Coordinador de curso de capacitación/ secretaria	Material <i>syllabus</i>	Durante período de organización

n.º	Actividad	Responsable(s)	Documento(s)	Cuándo
19	Realizar registros físicos de asistencias.	Secretaria/ coordinador/ docente	Formulario de registro físico de asistencias	Durante período de organización
20	Entregar al docente tizas líquidas y material impreso para participante de ser el caso.	Secretaria	Ticket de parqueo	Durante período de organización
21	Desarrollar clases de curso de capacitación y actualización.	Docente		Durante período de desarrollo
22	Evaluar curso de capacitación y actualización y docentes.	Participantes	Formato de evaluación de curso de actualización y capacitación	Durante período de desarrollo
23	Establecer temática y características de trabajo final.	Coordinador de curso de capacitación y actualización	Trabajo final	Durante período 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 sobre la base de registros físicos de asistencia y entregar en Secretaría General.	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

<b>n.º</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Documento(s)</b>	<b>Cuándo</b>
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: UASB-E.

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, tiende a escolarizarse y se burocratiza. En los últimos años se ha ligado a lo empresarial, lo que complejiza a la institución 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 UASB-E es la importancia que le dan las áreas académicas a este tema. La VC es una función sustantiva, es un enlace 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 VC separada de las facultades; esta entidad se encarga de todo este quehacer. 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 VC. Este accionar es parte de una concepción política. Sin embargo, existe un comité que 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, una función educativa, no es un espacio para resolver problemas de las personas o intervención directa. Es un proceso educativo que da herramientas; así se aprende y transforma 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 UASB-E, 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 eran 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, si no 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 pierden cuestiones de autonomía y democracia.

Considero que en los últimos años se ha dado un estancamiento por cuestiones externas e 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 la estructura como instancia sí misma, sino en la composición de quienes integran, que deben ser personas que manejen estos procesos y comprendan la concepción de la VC.

Sin embargo, existe una oportunidad para redireccionar y que se recupere el vínculo histórico con la VC.

## ENTREVISTADO 2. DOCENTE

Las funciones sustantivas de la UASB-E son: docencia, investigación y VC. Esto se ha adoptado por decisión propia. Sin embargo, dentro de la institución 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, mas no en una universidad. Entonces realmente es correcto dar mayor peso a la docencia, seguido de la investigación y después a la vinculación. Incluso en términos presupuestarios esto es visible.

La UASB-E, si bien es una universidad pequeña relativamente y cuenta con autoridades que la controlan, es una institución



descentralizada. Son las áreas académicas las que planifican, desarrollan y evalúan la vinculación. De esta forma se maneja la gestión educativa en esta y todas las funciones sustantivas y de apoyo. Los directores de área conocen de cerca este accionar; en la práctica esto es bueno, pero sí causa saturación de actividades.

La línea en la que se encuentra la UASB-E ahora está más enfocada en las actividades y eventos, dado que son más fáciles de llevar, ocasionando sin duda una eventitis. Adicionalmente, 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 UASB-E sigue manteniendo un interés especial en llegar a grupos sociales. Esta propuesta apunta a validar los créditos para posteriormente optar por un programa de posgrado, dejando de convertirse únicamente en obtener un certificado. Esta propuesta estaría abierta a todo público con diferentes intereses y se plantearía convertir estos cursos a una modalidad *online* y así abrir fronteras. Cada área académica debe estudiar qué 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 UASB-E debe esperar a que llegue la nueva normalidad para replantearse y reorganizar muchos temas de la VC, en especial de los cursos de educación continua, tal vez dar más peso al Comité como un ente orientador que realice seguimiento directo y asesore lo que las áreas deseen ofertar y cómo hacerlo. Deberá plantear 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 UASB-E no están totalmente integradas; está plasmado en el papel, pero no en la realidad. No se le da mucha importancia a la VC, no se socializa sobre lo que se hace. Solo en temas de acreditación aparece la importancia de esta función sustantiva.

El CVC tiene como objetivo institucionalizar los procesos de vinculación; tiene formatos únicos y 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 un 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 esté en el área académica; se la puede reforzar para que salga la vinculación y así no se pierda 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, debe aprobarse 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 VC. Proyecto de área.

Es importante estandarizar la evaluación de los cursos de educación continua. Existen propuestas presentadas desde el área de educación, desde el CVC.

La vinculación no es intervención, pero sí puede existir esta dinámica desde su experticia. No hay una aceptación global de lo que es VC. La vinculación se queda en una bonita dinámica donde quien se sacrifica es el docente, mas 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 VC junto con las otras dos funciones sustantivas. Es aislada y se la ve como de tercer orden. Deben interactuar las tres funciones sustantivas.

1. La gestión de los cursos es positiva. Existe una instancia institucionalizada en la UASB-E, donde hay 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. Las actividades son un ejemplo. Pero existe este problema de la articulación. En la mayoría de los casos no existe relación con los programas de posgrado.
  3. El CVC 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 existen 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 UASB-E 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 deberían generarse criterios de priorización (qué 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 UASB-E).
  7. Estandarizar la evaluación de estos cursos.
  8. La UASB-E 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 con la cultura organizacional, con un modelo híbrido.

#### ENTREVISTADO 5. DOCENTE

La VC 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 UASB-E ha visto este acercamiento a organizaciones civiles como importante, adicional a 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 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 UASB-E para fortalecer la organización y la 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 UASB-E tiene áreas académicas con autonomía. Existen directrices generales y, aunque existe un CVC, son las áreas las que articulan estas líneas. Cada una 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 sobre la base de 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 esta 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 debe insertarse en los proyectos de las áreas. Existe una potencialidad y credibilidad de la UASB-E. El simple nombre de la institución 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 PNUD, la UASB-E presenta la oferta técnica y económica, se gana la licitación y se da luz verde, pero no puede arrancar porque no se tiene claro quién va a pagar el curso. Desde el CVC se da el proceso y la respuesta es que el curso debe tener planificación de tres meses. Ante esto, lo que tocó 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 de 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 el que la UASB-E 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, faltan los proyectos desde las áreas académicas. La UASB-E debe apoyar estos proyectos para que formen parte de una investigación. Adicionalmente, 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 UASB-E. Sería importante un impulso por parte de los miembros del Comité. Adicionalmente, existe una falta de interés por parte de las áreas a la gestión de este Comité; además, 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 involucradas tantas instancias en el proceso, se retarda el tiempo de finalización.

El hecho de que no exista un estudio previo de pertinencia ocasiona esfuerzos perdidos porque en 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. Adicionalmente, 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; esta experiencia se está adquiriendo sobre todo en este contexto de la pandemia.

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 UASB-E. 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 UASB-E 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 UASB-E la gestión es una fortaleza. La institución 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 VC se ha facilitado gracias a las matrices y formatos que existen. De esta manera se puede planificar desde el número de 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 con una oferta constante. La carga a las áreas académicas en el modelo actual es excesiva. Muchas veces ocurre que por hacer vinculación se descuida la docencia o la investigación. Este esquema podría funcionar.

Las respuestas que se dan desde las instancias encargadas podrían agilizarse para ganar tiempo y optimizar recursos.

El incremento de eventos obedece a una política de la UASB-E. Actualmente el esquema de cursos abiertos ha cambiado. Ahora es más engorroso y esto puede ocasionar desinterés por parte de los docentes para volcarse a diseñar este tipo de cursos.

En el ámbito académico de los cursos, la UASB-E 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 los cursos y generar nuevos.

A futuro, la UASB-E 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 cubran gran parte de las necesidades actuales.

#### ENTREVISTADO 8. ASISTENTE ACADÉMICO

El CVC es una de las instancias asesoras para realizar 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 entre las funciones de la DGA y el CVC.

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 su desarrollo, sino en lo administrativo. Esto ocasiona demoras en procesos, que son estancados y poco claros, incrementado la burocracia interna. Actualmente existen demasiados formatos sin razón de ser. Muy pocos leen todo lo que se escribe, se termina con un curso que no es de interés; únicamente se revisa que esté lleno el formato. Entonces se podrían crear procedimientos más claros que salgan más rápido para así evitar demoras y trabas. Una instancia con personas con criterio que lleven la batuta, ingresar los trámites 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 mucho más los cursos y que, a partir de ahí, nazcan las actividades y eventos. Las áreas deberían estar obligadas a hacer cursos. Al organizar más actividades y eventos se demuestra 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 UASB-E 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 UASB-E en un referente virtual hacia el mundo.

#### ENTREVISTADO 9. ASISTENTE ACADÉMICO

El CVC articula los cursos pero en la práctica es el área académica la que 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 acarrear demora en todo el proceso.

Existen muchas trabas, esfuerzos ahogados, pérdida excesiva de tiempo. Adicionalmente, se dan situaciones en las que se realiza todo el proceso del curso y al final no se abre porque no tiene participantes. No existen estudios previos y esto puede ocurrir porque los contenidos no son tan atractivos como se considera. Termina siendo como una lotería.

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

En general se ha dicho que sacar cursos es complicado. Siempre se ha sostenido que se va a mejorar el aparato, pero no se lo 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 se firman contratos con docentes por un año; en un curso se firman tres, cuatro contratos para cada uno, de cinco horas clase; estás haciendo el mismo trámite de un programa de posgrado. No cambia el aparato 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 a eventos o actividades de vinculación que conllevan menos esfuerzo y tiempo. Por ejemplo, algo que ha sucedido es que no se sigue el proceso de aprobación del curso. En la práctica, se envía como evento y se pone el nombre del curso y los participantes igual tienen 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; 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, 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 para 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 en muchos casos es excesivo. En el formulario se establecen tres meses, pero eso no significa que se tomen los tres meses, sino 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 deben 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 2020 el CCA aprobó los lineamientos de cursos de educación continua y unas indicaciones donde constan los actores que intervienen en este proceso (DGA, CVC, DAF y obviamente las áreas académicas). El corazón de la educación continua está en las áreas académicas, la planificación, ejecución y evaluación. Es importante tener una oficina que monitoree estos procesos y pueda dar lineamientos tanto administrativos como 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 y los 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, o sea el público de interés. Sin embargo, muchas veces pasa, por más revisión y esfuerzo, que los cursos no cuentan con el suficiente público de participantes y no se abren. 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 qué es lo que se desea ofertar. La parte medular donde puede existir un nudo es definir lo que se desea realmente ofertar y dar a la sociedad.

La mejora se podría dar en que el CVC 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 fáciles 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 causa que se mermen los cursos, pero se podría redistribuir las actividades de forma interna para que se pueda realizar todo en 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 del CVC y de investigaciones, que se fortalezca el Comité y esté más articulado para que 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. La VC se distorsiona internamente. La UASB-E hace mucho, pero no todas sus actividades vienen a ser vinculación.

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

Cada área académica tiene un programa de VC y esto le da fuerza y presencia.

Existe una falta de conciencia del personal administrativo, no se prioriza la VC. El Comité de Investigaciones, por ejemplo, tiene mayor importancia y relevancia en estos procesos; los tres ejes son los que construyen la UASB-E.

La Secretaría de Investigaciones es un punto principal en el Comité para evitar exceso de trabajo a las áreas académicas. Este accionar podría recaer también en el CVC. 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 medurado es muy importante. Priorizar qué actividades o eventos son importantes.

En lo que respecta a la 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 los cursos, dado que no existe una revisión real de la pertinencia y de que estos funcionen, lo que causa que muchas veces se oferten, pero no se abran. 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 la línea estratégica de vinculación por las acreditaciones nacionales e internacionales, así como los propios intereses de la UASB-E. Tomando los correctivos necesarios, se puede salir e ir mejorando en este ámbito casa adentro y afuera.

## ÚLTIMOS TÍTULOS DE LA SERIE MAGÍSTER

- 
- 337 Lorena Cobacango Reyes, *El cambio climático: ¿Instrumento de control en los pueblos indígenas?*
- 
- 338 Yomayra Rodríguez, *El impacto de los entornos virtuales en el aprendizaje colaborativo*
- 
- 339 Fabián Regalado Villarroel, *Rompiendo el tejido social: Mercado San Roque, política y pandemia*
- 
- 340 Carla Grefa, *Naturaleza y megaminería: La delgada línea entre coexistencia y contradicción*
- 
- 341 Ángela Rocha, *Procesos interoceptivos y propioceptivos en autistas adultos*
- 
- 342 Juan José Freire, *La censura cinematográfica en Ecuador: Un estudio de la calificación etaria*
- 
- 343 Dianis Hernández Lugo, *Camino a la libertad: Esclavizadas en Cartagena de Indias (1750-1800)*
- 
- 344 Tamia Andrango Cadena, *Videoclips de música kichwa: Representación, cambios culturales y comunitarios*
- 
- 345 Miguel Saldarriaga Viteri, *El Código Militar en la construcción estatal garciana (1861-1875)*
- 
- 346 Vanessa Lozada, *El derecho a la salud de las mujeres privadas de libertad: Caso CRS Cotopaxi*
- 
- 347 Josueth Aguilar, *Indeterminación territorial y derecho a la ciudad: Comuna San José de Cocotog*
- 
- 348 Carla Burbano Hinojosa, *Colombia, modelo de privatización de la seguridad en la región*
- 
- 349 Juan Manuel López, *Generación Tsáchila: Mediaciones, hibridación y resistencia cultural*
- 
- 350 Inkarri Kowii Alta, *Tinkuy: ¿Enfrentamiento o transformación cultural?*
- 
- 351 Ita Gallo Mera, *Propuesta de innovación en la educación continua: La norma UNE-ISO 21001:2018 en la UASB-E*
-



La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), realiza cursos de educación continua que se dividen en abiertos, avanzados, de capacitación y actualización, en los que se busca desarrollar espacios de aprendizaje y conocimiento. Esta investigación examina el marco conceptual de esta gestión educativa: su planificación, organización, ejecución y evaluación. Asimismo plantea una propuesta vanguardista en relación con la norma UNE-ISO 21001:2018 para superar las debilidades encontradas en los parámetros de calidad, con base en la innovación de los procesos.

Ita Gallo Mera (Esmeraldas, 1987) es ingeniera en Mercadotecnia (2014) por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; especialista en Gerencia Integrada de la Calidad (2018) y magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación (2022) por la UASB-E. Su desarrollo profesional se enfoca en la educación superior, en los procesos de evaluación y acreditación de instituciones de cuarto nivel, para analizar y aportar a la mejora de su calidad educativa.



9789942641120