



FORTALECIMIENTO AL PROCESO HABILITANTE DE APOYO DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Autores:

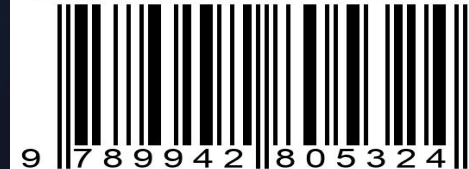
Lcda. Silvia Rosa Pacheco Mendoza PhD.

Ing. Elsitá Margoth Chávez García PhD.

Lcdo. Víctor Alejandro Bósquez Bárcenez PhD.

Ing. Jorge Armando Zula Cujano PhD.

ISBN: 978-9942-805-32-4



9 789942 805324

FORTALECIMIENTO AL PROCESO HABILITANTE DE APOYO DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Autores:

Lic. Silvia Rosa Pacheco Mendoza PhD.

Ing. Elsitá Margoth Chávez García PhD.

Lcdo. Víctor Alejandro Bósquez Bárcenez PhD.

Ing. Jorge Armando Zula Cujano PhD.

Copyright, 2025

Autores:

Lcda. Silvia Rosa Pacheco Mendoza PhD.
Ing. Elsitá Margoth Chávez García PhD.
Lcdo. Víctor Alejandro Bósquez Bárcenez PhD.
Ing. Jorge Armando Zula Cujano PhD.

Título:

FORTALECIMIENTO AL PROCESO HABILITANTE DE APOYO DE LA DIRECCIÓN
DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN
SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

ISBN: 978-9942-805-32-4

ISBN: 978-9942-805-32-4



Edición: Primera

Silvia Rosa Pacheco Mendoza; Elsitá Margoth Chávez García; Víctor Alejandro
Bósquez; Bárcenez; Ing. Jorge Armando Zula Cujano.

FORTALECIMIENTO AL PROCESO HABILITANTE DE APOYO DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO
Y EDUCACIÓN CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA E INSTRUMENTOS
ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Editorial: E-Idea Omwin S.A.

ISBN: 978-9942-805-32-4

Área: Investigación

Páginas: 113

FORTALECIMIENTO AL PROCESO
HABILITANTE DE APOYO DE LA
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN
SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS
Y ADMINISTRATIVOS

AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta obra representa el resultado de un esfuerzo colectivo que no habría sido posible sin el apoyo incondicional de quienes nos rodean y acompañan en cada etapa de nuestra vida académica y personal.

A nuestras familias, pilares fundamentales de nuestras vidas, expresamos nuestra más profunda gratitud. Su comprensión ante las horas de ausencia, su paciencia durante los momentos de mayor exigencia intelectual y su aliento constante en los instantes de duda han sido el sostén que nos permitió avanzar con firmeza hacia este logro compartido. Cada sacrificio silencioso que realizaron fue una contribución invaluable a estas páginas.

A nuestros amigos y colegas, quienes desde sus distintos campos de acción nos brindaron perspectivas enriquecedoras, debate académico genuino y palabras de motivación en los momentos oportunos. La amistad, cuando está fundada en el respeto mutuo y el compromiso con el conocimiento, se convierte en una fuente inagotable de inspiración.

A la comunidad universitaria de la Universidad Estatal de Bolívar, docentes, investigadores, personal administrativo y estudiantes, nuestro sincero reconocimiento. Esta institución, referente educativo de la provincia de Bolívar, la región y el país, ha forjado el espíritu de rigor, mejora continua y responsabilidad social que guía cada uno de nuestros trabajos. Ser parte de su comunidad académica es un privilegio que asumimos con orgullo y con el compromiso permanente de contribuir a su crecimiento.

De manera especial, extendemos nuestro agradecimiento a los funcionarios y colaboradores de la Dirección de Posgrado y Educación Continua, quienes, con su trabajo cotidiano, su disposición al cambio y su visión estratégica hicieron posible la investigación que sustenta esta publicación. Su apertura para compartir experiencias, identificar necesidades y participar activamente en los procesos de diagnóstico y diseño fue determinante para la construcción de un sistema de instrumentos académicos y administrativos pertinente, funcional y orientado a la calidad. A cada uno de ellos, nuestra admiración y reconocimiento.

Este libro es, en suma, el resultado de muchas voces, muchas manos y muchas voluntades que se unieron con un propósito común: fortalecer la educación superior y aportar al desarrollo institucional desde la convicción de que la mejora continua es el camino más digno hacia la excelencia.

Los Autores

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	6
-------------------------	----------

MARCO EPISTEMOLÓGICO Y CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS HABILITANTES EN EDUCACIÓN SUPERIOR.....	6
--	----------

1.1. Aproximación inicial al problema de los procesos en la universidad.....	6
--	---

1.2. Fundamentos epistemológicos del enfoque por procesos	7
---	---

1.3. Taxonomía de procesos en organizaciones universitarias	8
---	---

1.4. Henry Mintzberg y la configuración estructural de las universidades	9
--	---

1.5. Burton Clark: la dimensión política de la organización universitaria	10
---	----

1.6. Procesos habilitantes y calidad en educación superior.....	11
---	----

1.7. Hacia una conceptualización de los procesos habilitantes de apoyo	12
--	----

1.8. Implicaciones para el diseño de sistemas e instrumentos	13
--	----

CAPÍTULO 2	15
-------------------------	-----------

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DEL POSGRADO Y LA EDUCACIÓN CONTINUA EN AMÉRICA LATINA.....	15
--	-----------

2.1 Introducción al capítulo.....	15
-----------------------------------	----

2.2 Antecedentes coloniales y republicanos: la universidad como institución de élite	15
---	----

2.3 La Reforma de Córdoba de 1918: un punto de inflexión continental	16
--	----

2.4 Emergencia y consolidación del posgrado (1950-1980)	17
---	----

2.5 Expansión, diversificación y tensiones (1980-2000)	18
--	----

2.6 La era de la acreditación y el aseguramiento de la calidad (2000-2015).....	18
2.7 Internacionalización y movilidad académica	19
2.8 La irrupción digital y el impacto de la pandemia (2015-2024).....	20
2.9 La educación continua: de la extensión universitaria a la formación permanente	21
2.10 Tensiones contemporáneas: academia versus mercado	22
2.11 Perspectivas futuras: desafíos para las direcciones de posgrado y educación continua.....	22
2.12 Síntesis del capítulo	23
CAPÍTULO 3	25
ANÁLISIS COMPARADO DE MODELOS DE GESTIÓN DEL POSGRADO EN UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS	25
3.1. Introducción al análisis comparado	25
3.2. Fundamentos metodológicos del análisis comparado	26
3.3. El modelo mexicano: centralización normativa y descentralización operativa	26
3.3.1. Configuración del sistema de posgrado en México.....	26
3.3.2. Instrumentos de gestión y procesos habilitantes	27
3.3.3. Tensiones y aprendizajes del modelo mexicano	28
3.4. El modelo argentino: tradición autonómica y heterogeneidad institucional..	28
3.4.1. Estructura del sistema de posgrado argentino	28
3.4.2. Procesos de apoyo y gestión administrativa	29

3.4.3. Innovaciones y desafíos pendientes	29
3.5. El modelo colombiano: regulación estatal y aseguramiento de la calidad ...	30
3.5.1. Marco regulatorio y configuración institucional.....	30
3.5.2. Sistemas de información y gestión documental	30
3.5.3. Articulación con el sector productivo y pertinencia social	31
3.6. El modelo español: convergencia europea y diversidad autonómica	31
3.6.1. El Espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en el posgrado.....	31
3.6.2. Gestión de másteres universitarios	32
3.6.3. Internacionalización y movilidad.....	33
3.7. El modelo brasileño: escala, diversidad y coordinación federal	33
3.7.1. La CAPES y el sistema nacional de posgrado	33
3.7.2. Gestión administrativa y sistemas de información	34
3.7.3. Desafíos de escala y equidad regional	34
3.8. Análisis transversal: patrones, divergencias y aprendizajes	35
3.8.1. Elementos comunes en los modelos analizados	35
3.8.2. Divergencias significativas y sus explicaciones	35
3.8.3. Lecciones para el diseño del sistema propuesto	36
3.9. Implicaciones para la Universidad Estatal de Bolívar.....	37

3.10. Conclusiones del capítulo.....	37
CAPÍTULO 4	39
PROCESOS ACADÉMICOS.....	39
4.1. Registros de evidencia del cumplimiento de los procesos académicos.....	43
4.2. Fichas de proceso de Admisiones.....	49
4.2.1. Registros de evidencia de cumplimiento del proceso de Diseño y Desarrollo Educativo	55
4.2.2. Registros del proceso de diseño y desarrollo de los Programas Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública.....	65
4.2.3. Registro de tratamiento de salidas no conformes	76
4.2.4. Formatos o documentación de referencia de las salidas no conformes ...	78
CAPÍTULO 5	81
ORGANIGRAMA DE LOS PROGRAMAS POSGRADO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Y SALUD PÚBLICA.....	81
5.1. Personal dentro del alcance con evidencia de cumplir el perfil de competencia	83
5.2. Planificación de cambios	85
5.3. Elementos del Sistema de Gestión de Calidad SGC	86
5.3.1. <i>Alcance del sistema de gestión de calidad:</i>	86
5.3.2. Política.....	87
5.3.3. Objetivos del sistema de gestión de calidad:	88

5.3.4. Generalidades	88
5.4. Objetivos de calidad	92
5.5. Planes Operativos de los objetivos de calidad	93
5.6. Matriz de indicadores de objetivos, procesos, satisfacción del cliente, riesgos y oportunidades, planificación vs operación.	96
5.7. Riesgos y oportunidades de calidad.....	99
5.7.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	99
5.8. Oportunidades de calidad.....	102
CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	108

FORTALECIMIENTO AL PROCESO
HABILITANTE DE APOYO DE LA
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN
SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS
Y ADMINISTRATIVOS

PRÓLOGO

En el contexto actual de la educación superior, caracterizado por una creciente demanda de calidad, pertinencia y eficiencia en los servicios educativos, se vuelve indispensable fortalecer los procesos internos que sustentan el desarrollo académico y administrativo de las instituciones. La Dirección de Posgrado y Educación Continua de la Universidad Estatal de Bolívar, como eje estratégico en la consolidación de programas de formación de cuarto nivel y actualización profesional, enfrenta el reto constante de mejorar sus capacidades operativas y de gestión.

Este libro surge como respuesta a la necesidad de optimizar el proceso habilitante de apoyo que sustenta el quehacer de dicha Dirección. A través del diseño e implementación de un sistema integral, acompañado de instrumentos académicos y administrativos, se busca no solo mejorar los procesos internos, sino también garantizar la calidad en la atención a los usuarios y en la operación de los programas.

El trabajo que aquí se presenta no es solo un ejercicio técnico, sino una apuesta por la innovación institucional basada en el análisis riguroso, la planificación estratégica y el compromiso con la mejora continua. Su elaboración se fundamenta en diagnósticos participativos, marcos normativos vigentes y modelos de gestión educativa orientados a resultados.

Dirigido a gestores académicos, responsables de posgrados, investigadores y tomadores de decisiones, este texto ofrece una guía estructurada para el diseño, implementación y evaluación de herramientas que fortalezcan los procesos clave de apoyo institucional. La propuesta aquí descrita busca ser replicable y adaptable a diferentes contextos educativos, contribuyendo así a la consolidación de una educación superior más sólida, eficiente y centrada en la mejora constante.

Que este esfuerzo sirva como un punto de partida para el diálogo, la reflexión y la acción transformadora dentro de nuestras instituciones.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Estatal de Bolívar ha logrado posicionarse como un referente institucional de la provincia de Bolívar, la región y el país. Luego de haber superado el proceso de evaluación ante el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), sus autoridades han comprometido esfuerzos para mantener sus indicadores de calidad y de manera sostenida mejorarlos. En este contexto se plantean procesos continuos de mejora, siendo uno de los retos inmediatos la introducción de normas de calidad internacional. Estas normas proporcionan un marco y lineamientos claros para garantizar la excelencia en todos los aspectos de la institución, desde la enseñanza y el aprendizaje hasta la gestión administrativa. Algunos de los aspectos a considerar son:

Mejora de la calidad educativa: Las normas de calidad promueven la mejora continua de la calidad educativa. Establecen estándares y criterios para evaluar y mejorar los programas académicos, los métodos de enseñanza, la infraestructura, los recursos educativos y las actividades de investigación. Esto garantiza que los estudiantes reciban una educación de alta calidad que los prepare de manera efectiva para el mundo laboral o para continuar su formación académica.

Acreditación y reconocimiento: La implementación de normas de calidad es un paso fundamental para obtener la acreditación de la institución. La acreditación es un proceso de evaluación externa realizado por organismos especializados que certifican la calidad de la educación impartida (CACES). Obtener la acreditación es un reconocimiento oficial de la excelencia de la institución y puede tener un impacto positivo en la reputación y el prestigio de esta.

Transparencia y rendición de cuentas: Las normas de calidad establecen criterios claros y medibles para evaluar el desempeño de la institución. Esto promueve la transparencia y la rendición de cuentas, ya que los resultados de la evaluación son accesibles tanto para la comunidad interna como para el público en general. Los informes de evaluación proporcionan información detallada sobre los logros, áreas de mejora y acciones tomadas para abordar los problemas identificados.

Orientación hacia el estudiante: Las normas de calidad ponen un enfoque especial en el bienestar y el éxito de los estudiantes. Establecen estándares para garantizar

la calidad de los servicios de apoyo estudiantil, como la orientación académica, el asesoramiento, el acceso a recursos de aprendizaje y la atención a las necesidades especiales de los estudiantes. Esto crea un entorno favorable para el aprendizaje y fomenta la retención y el éxito estudiantil.

Desarrollo del personal docente y administrativo: Las normas de calidad también se centran en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo. Establecen requisitos para la cualificación académica y la experiencia del personal docente, así como para su participación en actividades de desarrollo profesional. Esto garantiza que el personal esté bien preparado y actualizado en sus respectivas áreas de especialización, lo que contribuye a la calidad de la enseñanza y el apoyo que brindan a los estudiantes.

Internacionalización y movilidad académica: La implementación de normas de calidad puede facilitar la internacionalización de la institución y promover la movilidad académica de estudiantes y profesores. Al cumplir con estándares reconocidos internacionalmente, la institución puede establecer acuerdos de colaboración con instituciones extranjeras, participar en programas de intercambio y atraer a estudiantes y académicos de diferentes partes del mundo.

Por otro lado, la Norma de Calidad ISO 9001:2015 es una norma reconocida internacionalmente que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Su introducción en una institución de educación superior puede aportar prestigio y diversos beneficios, como:

- **Reconocimiento internacional:** La norma ISO 9001 es ampliamente reconocida y respetada a nivel internacional. Obtener la certificación ISO 9001 demuestra que la institución cumple con los estándares de calidad establecidos por la norma y que ha implementado un sistema de gestión de la calidad efectivo. Este reconocimiento internacional puede aumentar la reputación y el prestigio de la institución tanto a nivel nacional como internacional. Los aspectos fundamentales de la implementación de la norma permitirán:
- **Mejora de la eficiencia y efectividad:** La implementación de la norma ISO 9001 implica el establecimiento de procesos bien definidos y documentados, así como la identificación y control de los riesgos y oportunidades relacionados con la calidad. Esto conduce a una mayor eficiencia en las operaciones y a una mejora en la efectividad de los servicios educativos. La institución puede optimizar sus recursos y esfuerzos, lo que se traduce en una mejor experiencia para los estudiantes y una mayor satisfacción de las partes interesadas.

- **Enfoque en la satisfacción del estudiante:** La norma ISO 9001 pone un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente, que en el caso de una institución de educación superior son los estudiantes. La implementación de la norma implica la identificación y seguimiento de los requisitos y expectativas de los estudiantes, así como la adopción de medidas para mejorar su satisfacción. Esto contribuye a brindar una experiencia educativa de calidad y fortalece la reputación de la institución como proveedora de servicios orientados al estudiante.
- **Cultura de mejora continua:** La norma ISO 9001 fomenta la cultura de mejora continua en la institución. Esto implica el establecimiento de indicadores de desempeño, la realización de evaluaciones periódicas y la implementación de acciones correctivas y preventivas. Al adoptar este enfoque, la institución puede identificar áreas de mejora y tomar medidas para abordarlas, lo que resulta en una evolución constante y en la optimización de los procesos educativos y administrativos.
- **Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios:** La implementación de la norma ISO 9001 implica la identificación y cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la institución. Esto garantiza que la institución opere dentro del marco legal establecido y promueve la responsabilidad y la transparencia en sus actividades.

La implementación de la norma ISO 9001 en la UEB se justifica por la mejora de la calidad educativa, la satisfacción del estudiante, la gestión eficiente y efectiva, la cultura de mejora continua y la reputación y reconocimiento internacional que aporta. Estos beneficios contribuyen a establecer una institución de alta calidad, orientada a satisfacer las necesidades de los estudiantes y a proporcionar una educación excepcional.

CAPÍTULO 1

MARCO EPISTEMOLÓGICO Y CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS HABILITANTES EN EDUCACIÓN SUPERIOR

1.1. Aproximación inicial al problema de los procesos en la universidad

La universidad contemporánea enfrenta una tensión constitutiva entre su vocación académica orientada a la generación y transmisión del conocimiento y las exigencias de una gestión institucional cada vez más compleja, sometida a criterios de eficiencia, rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad. Esta tensión no es meramente administrativa; posee una dimensión epistemológica que interroga los fundamentos mismos sobre los cuales se organiza el trabajo universitario y se legitiman sus estructuras de apoyo.

Comprender los procesos habilitantes en educación superior exige, antes que cualquier definición operativa, una reflexión sobre el modo en que las instituciones universitarias han sido conceptualizadas como organizaciones. Durante décadas, el análisis organizacional aplicado a la universidad oscilaba entre dos polos: por un lado, la visión de la universidad como comunidad académica autorregulada, heredera de la tradición humboldtiana; por otro, la concepción gerencialista que asimila la institución educativa a una empresa de servicios. Ninguna de estas perspectivas, tomada de forma aislada, resulta suficiente para explicar la naturaleza híbrida de las universidades actuales ni para fundamentar una teoría coherente de sus procesos de apoyo.

La noción de proceso habilitante emerge precisamente en este intersticio conceptual. No se trata de una categoría neutra ni puramente técnica, sino de una construcción teórica que responde a necesidades específicas de racionalización institucional. Su adopción en el ámbito universitario latinoamericano ha estado vinculada a los procesos de acreditación y evaluación externa que, desde finales del siglo XX, han reconfigurado las relaciones entre el Estado, las instituciones de educación superior y la sociedad (Brunner & Miranda, 2016). Reconocer este origen permite evitar una naturalización acrítica del concepto y abre espacio para una apropiación reflexiva que considere las particularidades del contexto regional.

1.2. Fundamentos epistemológicos del enfoque por procesos

El enfoque por procesos constituye una perspectiva de análisis y gestión organizacional que desplaza el foco desde las estructuras jerárquicas y las funciones departamentales hacia las cadenas de actividades interrelacionadas que generan valor para los usuarios internos y externos de una organización. Esta reorientación conceptual tiene raíces en diversas tradiciones teóricas que conviene explicitar para comprender su alcance y limitaciones en el contexto universitario.

La teoría general de sistemas, desarrollada por Ludwig von Bertalanffy (1968) y posteriormente enriquecida por múltiples autores, proporcionó el marco conceptual fundacional para pensar las organizaciones como totalidades complejas constituidas por elementos interdependientes. Desde esta perspectiva, una universidad no puede entenderse como la simple agregación de facultades, departamentos o unidades administrativas, sino como un sistema cuyas propiedades emergentes resultan de las interacciones entre sus componentes. Los procesos, en este marco, representan los flujos de información, recursos y actividades que conectan los distintos subsistemas institucionales y permiten el funcionamiento integrado del conjunto.

Peter Senge (1990) profundizó esta línea de pensamiento al proponer el concepto de organización inteligente, caracterizada por su capacidad de aprendizaje continuo y adaptación creativa al entorno. Para Senge, las organizaciones que prosperan son aquellas capaces de superar las barreras que impiden el pensamiento sistémico: la fragmentación departamental, la búsqueda de culpables externos, la fijación en eventos aislados y la ilusión de que el aprendizaje deriva exclusivamente de la experiencia directa. Aplicada al ámbito universitario, esta perspectiva sugiere que los procesos habilitantes no deben concebirse como meros soportes operativos de las funciones sustantivas, sino como espacios de aprendizaje organizacional donde se genera conocimiento sobre el propio funcionamiento institucional.

La tradición de la gestión de la calidad total, cristalizada en las normas de la familia ISO 9000, aportó instrumentos metodológicos específicos para la identificación, documentación y mejora de procesos. El ciclo de mejora continua planificar, hacer, verificar, actuar propuesto originalmente por Walter Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming, se convirtió en el referente operativo para la gestión por procesos en múltiples sectores, incluida la educación superior (Tarí Guilló & García Fernández, 2009). La norma ISO 9001:2015 consolidó el enfoque basado en procesos como uno de sus principios rectores, exigiendo a las organizaciones certificadas la identificación de los procesos necesarios para su sistema de gestión, la determinación de sus interacciones y la asignación de responsabilidades claras.

Sin embargo, la transferencia acrítica de estos modelos al ámbito universitario ha generado resistencias legítimas y debates que merecen consideración. Clark (1983), en su obra seminal sobre el sistema de educación superior, advirtió sobre los riesgos de imponer racionalidades administrativas uniformes a instituciones caracterizadas

por la diversidad de sus bases disciplinarias y la autonomía de sus comunidades académicas. La universidad, argumentaba Clark, opera simultáneamente bajo lógicas de mercado, de autoridad estatal y de oligarquía académica, cuya articulación varía según contextos nacionales e institucionales. Los procesos habilitantes, desde esta óptica, deben diseñarse reconociendo esta complejidad y evitando simplificaciones que subordinen la lógica académica a imperativos exclusivamente gerenciales.

1.3. Taxonomía de procesos en organizaciones universitarias

La literatura especializada en gestión universitaria ha desarrollado diversas clasificaciones de los procesos institucionales, aunque existe un consenso razonable en torno a una taxonomía tripartita que distingue entre procesos estratégicos, procesos sustantivos (o misionales) y procesos de apoyo (o habilitantes). Comprender las características distintivas de cada categoría resulta indispensable para situar con precisión el objeto de estudio de esta obra.

Los procesos estratégicos comprenden aquellas actividades orientadas a definir el rumbo institucional, establecer prioridades y asignar recursos en función de una visión de futuro. Incluyen la planificación estratégica, la formulación de políticas institucionales, la gestión del cambio organizacional y los mecanismos de gobernanza universitaria. Estos procesos operan en el nivel directivo de la institución y tienen como característica distintiva su orientación hacia el largo plazo y su impacto transversal sobre el conjunto de la organización (Almuiñas Rivero & Galarza López, 2016). La toma de decisiones estratégicas en universidades presenta particularidades derivadas de su estructura de autoridad compartida, donde órganos colegiados, autoridades unipersonales y comunidades académicas intervienen con distintos grados de influencia según las tradiciones institucionales y los marcos normativos vigentes.

Los procesos sustantivos, también denominados misionales o agregadores de valor, constituyen la razón de ser de la institución universitaria. La docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad las tres funciones clásicas de la universidad se materializan a través de procesos sustantivos que transforman inputs específicos (estudiantes, preguntas de investigación, demandas sociales) en outputs valorados por la sociedad (profesionales formados, conocimiento científico, soluciones a problemas del entorno). Estos procesos concentran la actividad académica propiamente dicha y constituyen el núcleo identitario de la institución. Su gestión presenta desafíos particulares derivados de la naturaleza intangible de muchos de sus productos, la dificultad de estandarización asociada al trabajo intelectual y la resistencia de las comunidades académicas a formas de control percibidas como intrusivas (Musselin, 2007).

Los procesos habilitantes o de apoyo, objeto central de esta obra, comprenden aquellas actividades que, sin formar parte directa de las funciones misionales, resultan indispensables para que estas puedan desarrollarse adecuadamente. Proporcionan los recursos, la infraestructura, la información y los servicios que las áreas académicas

requieren para cumplir sus objetivos. La gestión del talento humano, la administración financiera, la provisión de servicios tecnológicos, el mantenimiento de instalaciones y la gestión documental constituyen ejemplos típicos de procesos habilitantes en instituciones de educación superior.

La denominación “habilitante” resulta particularmente significativa desde una perspectiva conceptual. A diferencia de otras expresiones utilizadas en la literatura procesos de soporte, procesos auxiliares, procesos administrativos, el término “habilitante” enfatiza la función posibilitadora de estas actividades: no se limitan a sostener pasivamente las funciones sustantivas, sino que crean las condiciones de posibilidad para que estas se desarrollen. Esta distinción no es meramente semántica; tiene implicaciones prácticas para el diseño organizacional y la asignación de recursos. Un proceso habilitante mal diseñado o insuficientemente dotado no solo genera ineficiencias administrativas, sino que puede convertirse en un obstáculo real para el cumplimiento de la misión institucional.

1.4. Henry Mintzberg y la configuración estructural de las universidades

La obra de Henry Mintzberg sobre diseño organizacional proporciona herramientas analíticas especialmente útiles para comprender la arquitectura de los procesos universitarios. En su tipología de configuraciones estructurales, Mintzberg (1984) identificó la burocracia profesional como el modelo que mejor describe las organizaciones donde el trabajo operativo es realizado por profesionales altamente calificados que disponen de considerable autonomía en el ejercicio de sus funciones. Las universidades, junto con hospitales y despachos de abogados, constituyen ejemplos paradigmáticos de esta configuración.

En la burocracia profesional, el núcleo operativo conformado en las universidades por profesores e investigadores ocupa una posición central y goza de amplia discrecionalidad para determinar cómo realizar su trabajo. La estandarización no se logra mediante la imposición de reglas y procedimientos detallados (como ocurre en la burocracia maquina), sino a través de la formación profesional previa que garantiza que los operadores comparten conocimientos, habilidades y valores comunes. Esta característica tiene consecuencias directas para el diseño de los procesos habilitantes: las estructuras de apoyo deben configurarse de modo que faciliten el trabajo de los profesionales sin interferir indebidamente en su autonomía técnica.

Mintzberg también distinguió entre la tecnoestructura compuesta por analistas que diseñan sistemas, planifican y capacitan y el staff de apoyo, que proporciona servicios indirectos a la organización. Ambos componentes estructurales intervienen en los procesos habilitantes, aunque con funciones diferenciadas. La tecnoestructura universitaria incluye unidades de planificación institucional, aseguramiento de la calidad, diseño curricular y evaluación, cuya función es estandarizar procesos y resultados. El staff de apoyo abarca servicios tan diversos como bibliotecas, laboratorios, comedores, servicios médicos y unidades administrativas en sentido estricto.

Esta distinción resulta relevante para el análisis de los procesos habilitantes en la Dirección de Posgrado y Educación Continua. Algunas de sus funciones poseen un carácter netamente técnico-administrativo (gestión de matrículas, procesamiento de pagos, emisión de certificados), mientras que otras involucran componentes analíticos y de diseño (elaboración de propuestas curriculares, análisis de pertinencia de programas, evaluación de resultados de aprendizaje). Un sistema de instrumentos académicos y administrativos debe reconocer esta heterogeneidad y evitar la aplicación de soluciones uniformes a actividades de naturaleza distinta.

La tensión entre descentralización y coordinación constituye otro aporte conceptual valioso de Mintzberg para el análisis universitario. Las burocracias profesionales tienden a la descentralización horizontal y vertical, concentrando poder en el núcleo operativo. Esta tendencia genera problemas de coordinación que las universidades han intentado resolver mediante diversos mecanismos: comités interdepartamentales, órganos colegiados, sistemas de información compartidos y, más recientemente, procesos transversales que atraviesan las fronteras de facultades y departamentos. Los procesos habilitantes de apoyo pueden desempeñar un papel articulador cuando se diseñan con visión sistémica, facilitando la comunicación entre unidades académicas y asegurando la coherencia de las actuaciones institucionales.

1.5. El aporte de Burton Clark: la dimensión política de la organización universitaria

La comprensión de los procesos habilitantes quedaría incompleta sin considerar la dimensión política de la vida universitaria. Burton Clark, en su influyente obra “The Higher Education System” (1983), propuso un modelo triangular para analizar la coordinación de los sistemas de educación superior, identificando tres fuerzas principales: la autoridad del Estado, el mercado y la oligarquía académica. Cada sistema nacional, y dentro de él cada institución, puede caracterizarse según la combinación particular de estas fuerzas que determina su funcionamiento.

Esta perspectiva ilumina aspectos frecuentemente ignorados en los enfoques exclusivamente gerenciales de la gestión por procesos. Los procesos habilitantes no operan en un vacío político; se insertan en un campo de fuerzas donde distintos actores pugnan por recursos, reconocimiento y capacidad de decisión. La forma en que se diseñan e implementan estos procesos refleja y, a su vez, refuerza determinadas relaciones de poder dentro de la institución. Un sistema de matrícula centralizado, por ejemplo, puede interpretarse como un instrumento de eficiencia administrativa, pero también como un mecanismo de control que limita la autonomía de las unidades académicas para gestionar su oferta formativa.

Clark también aportó el concepto de “base pesada” para describir la concentración de autoridad en los niveles inferiores de la estructura universitaria (departamentos, cátedras, grupos de investigación), donde reside el conocimiento especializado. Esta característica estructural plantea desafíos específicos para los procesos habilitantes

de apoyo: deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades diversas de las unidades académicas, pero también capaces de asegurar coherencia institucional y cumplimiento normativo. El equilibrio entre estandarización y flexibilidad emerge como un problema de diseño recurrente que no admite soluciones universales.

La dimensión política se manifiesta también en las resistencias que frecuentemente enfrentan los proyectos de racionalización administrativa en universidades. Estas resistencias no pueden descartarse simplemente como expresiones de conservadurismo o defensa de intereses particulares; a menudo reflejan preocupaciones legítimas sobre la preservación de valores académicos frente a lógicas consideradas ajenas a la naturaleza de la institución universitaria. Un enfoque reflexivo de los procesos habilitantes debe incorporar mecanismos de participación y deliberación que permitan procesar estas tensiones de manera constructiva.

1.6. Procesos habilitantes y calidad en educación superior

La vinculación entre procesos habilitantes y aseguramiento de la calidad constituye un eje conceptual ineludible en el análisis contemporáneo de la gestión universitaria. Los sistemas de acreditación y evaluación externa, consolidados en América Latina desde la década de 1990, han impulsado la formalización de procesos institucionales y la adopción de instrumentos de seguimiento y control antes infrecuentes en las universidades de la región (Lemaitre & Zenteno, 2012).

Los modelos de evaluación de la calidad universitaria suelen distinguir entre condiciones institucionales (inputs), procesos y resultados (outputs y outcomes). Los procesos habilitantes de apoyo intervienen tanto como condiciones que posibilitan el desarrollo de las funciones sustantivas cuanto como objetos de evaluación en sí mismos. Un programa de posgrado de calidad requiere, entre otras condiciones, procesos administrativos eficientes que garanticen la correcta gestión de matrículas, la disponibilidad oportuna de recursos didácticos, el cumplimiento de calendarios académicos y la documentación adecuada de las trayectorias estudiantiles. La deficiencia en cualquiera de estos procesos puede comprometer la experiencia formativa de los estudiantes, independientemente de la calidad del diseño curricular o de las competencias del cuerpo docente.

La norma ISO 9001:2015, adoptada por un número creciente de instituciones de educación superior, proporciona un marco específico para la gestión de procesos orientada a la calidad. Su énfasis en el pensamiento basado en riesgos, el enfoque al cliente (en este caso, estudiantes y otros usuarios de los servicios universitarios), la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencias resulta aplicable, con las adaptaciones necesarias, al contexto de los procesos habilitantes universitarios. La certificación ISO no constituye, sin embargo, un fin en sí mismo; su valor radica en la disciplina metodológica que impone para la identificación, documentación, seguimiento y mejora de procesos.

Los procesos habilitantes de la Dirección de Posgrado y Educación Continua presentan características específicas que los distinguen de otros procesos de apoyo universitario. La formación de posgrado implica interacciones complejas con actores externos (empleadores, organismos de acreditación, redes académicas internacionales), ciclos temporales diferenciados (programas de corta duración en educación continua frente a maestrías y doctorados de varios años), y una diversidad de modalidades (presencial, virtual, híbrida) que multiplica las variantes de gestión. Un sistema de instrumentos académicos y administrativos debe capturar esta complejidad sin generar rigideces que dificulten la adaptación a circunstancias cambiantes.

1.7. Hacia una conceptualización integrada de los procesos habilitantes de apoyo

A partir de las tradiciones teóricas examinadas, es posible proponer una conceptualización integrada de los procesos habilitantes de apoyo en educación superior que oriente el desarrollo de los capítulos subsiguientes de esta obra.

Un proceso habilitante de apoyo puede definirse como una secuencia estructurada de actividades interdependientes que, sin formar parte directa de las funciones misionales de docencia, investigación y vinculación, proporciona los recursos, servicios, información y condiciones necesarias para que dichas funciones puedan desarrollarse con calidad, eficiencia y pertinencia. Esta definición incorpora varios elementos que merecen explicitación.

La referencia a “secuencia estructurada” indica que los procesos habilitantes no son conjuntos aleatorios de tareas, sino flujos de trabajo organizados según una lógica determinada, con entradas identificables, actividades de transformación y salidas definidas. La estructuración de estos procesos constituye precisamente el objeto del diseño que esta obra propone desarrollar.

La noción de “actividades interdependientes” remite al enfoque sistémico: las actividades que componen un proceso no son independientes entre sí ni del resto de los procesos institucionales. La salida de una actividad constituye frecuentemente la entrada de la siguiente, y las deficiencias en un punto del proceso se propagan aguas abajo afectando el resultado final. Esta interdependencia exige una visión de conjunto que supere la fragmentación departamental típica de las estructuras universitarias tradicionales.

La caracterización negativa “sin formar parte directa de las funciones misionales” establece el criterio de demarcación respecto a los procesos sustantivos. Un proceso de diseño curricular, aunque involucre actividades administrativas, pertenece al ámbito sustantivo porque constituye parte integral de la función docente. En cambio, el proceso de matriculación de estudiantes en un programa ya diseñado y aprobado corresponde al ámbito habilitante: posibilita el acceso a la formación sin constituir en sí mismo un acto formativo.

Finalmente, la referencia a “calidad, eficiencia y pertinencia” introduce una dimensión valorativa: los procesos habilitantes no son valiosos por sí mismos, sino en función de su contribución a los fines institucionales. Un proceso administrativo puede ser internamente eficiente (consumir pocos recursos en relación con sus productos) pero externamente ineficaz (no contribuir significativamente a las funciones misionales o, incluso, obstaculizarlas). La evaluación de procesos habilitantes debe considerar ambas dimensiones.

Esta conceptualización permite superar visiones reduccionistas que asimilan los procesos habilitantes a mera “burocracia” en sentido peyorativo. Reconoce su carácter indispensable para el funcionamiento institucional sin por ello subordinar las lógicas académicas a racionalidades exclusivamente administrativas. Proporciona, además, criterios para el diseño de sistemas e instrumentos que articulen ambas dimensiones de manera productiva.

1.8. Implicaciones para el diseño de sistemas e instrumentos

El marco conceptual desarrollado en este capítulo tiene consecuencias directas para el enfoque metodológico que guiará los capítulos posteriores. El diseño de un sistema de procesos habilitantes para la Dirección de Posgrado y Educación Continua debe sustentarse en principios derivados de la reflexión teórica precedente.

El principio de visión sistémica implica que los instrumentos diseñados no pueden concebirse de manera aislada, sino como componentes de un sistema integrado cuyo comportamiento depende de las interacciones entre sus partes. Un formato de solicitud de admisión, por ejemplo, debe articularse coherentemente con los procesos de evaluación de candidatos, registro de matrículas, asignación a cohortes y seguimiento de trayectorias. El diseño fragmentario genera redundancias, inconsistencias y vacíos que comprometen la eficacia del conjunto.

El principio de adecuación al contexto reconoce que las configuraciones estructurales descritas por Mintzberg y las fuerzas identificadas por Clark varían según instituciones y momentos históricos. Un sistema de instrumentos diseñado para una universidad con fuerte tradición de autonomía departamental requerirá mecanismos de coordinación distintos a los apropiados para una institución con mayor centralización. La adaptabilidad del sistema constituye, por tanto, un criterio de diseño tan importante como la consistencia interna.

El principio de participación deliberativa deriva del reconocimiento de la dimensión política de la vida universitaria. La imposición unilateral de instrumentos administrativos, aunque técnicamente bien diseñados, suele generar resistencias que comprometen su implementación efectiva. Los procesos de diseño deben incorporar mecanismos de consulta y deliberación que permitan a los actores académicos apropiarse de las herramientas y contribuir a su mejora continua.

El principio de orientación a la calidad establece que el criterio último de evaluación de los instrumentos es su contribución a los objetivos misionales de la institución. Un formulario más complejo no es necesariamente mejor; lo será solo si la información adicional que recoge efectivamente mejora la toma de decisiones o la prestación de servicios a los usuarios.

Estos principios guiarán el desarrollo metodológico y propositivo de los capítulos siguientes, asegurando coherencia entre el marco conceptual y las aplicaciones prácticas que constituyen el aporte distintivo de esta obra.

CAPÍTULO 2

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DEL POSGRADO Y LA EDUCACIÓN CONTINUA EN AMÉRICA LATINA

2.1 Introducción al capítulo

Comprender la trayectoria histórica del posgrado y la educación continua en América Latina resulta imprescindible para cualquier análisis que pretenda fortalecer los procesos habilitantes de apoyo en las direcciones responsables de estos ámbitos formativos. Las tensiones contemporáneas que enfrentan estas unidades académicas entre las demandas del mercado laboral y los valores tradicionales de la investigación, entre la masificación y la calidad, entre lo presencial y lo virtual no pueden explicarse sin recurrir a una perspectiva diacrónica que revele cómo se gestaron las instituciones, políticas y prácticas que hoy configuran el campo.

Este capítulo ofrece un recorrido analítico desde los orígenes coloniales de la universidad latinoamericana hasta las transformaciones más recientes impulsadas por la pandemia de COVID-19 y la acelerada digitalización de los procesos educativos. Lejos de constituir una mera cronología de eventos, el texto busca identificar las continuidades y rupturas que han marcado la evolución del cuarto nivel y de las modalidades de formación permanente, así como las fuerzas sociales, políticas y económicas que han moldeado su desarrollo.

2.2 Antecedentes coloniales y republicanos: la universidad como institución de élite

La educación superior en América Latina hunde sus raíces en el período colonial, cuando las primeras universidades surgieron bajo el auspicio de la Corona española y la Iglesia católica. La Universidad de Santo Tomás de Aquino, fundada en 1538 en la actual República Dominicana, constituye el antecedente más remoto, seguida por las universidades de San Marcos en Lima (1551) y de México (1551). Estas instituciones operaban como corporaciones cerradas, orientadas primordialmente a la formación del clero y de las élites criollas que habrían de ocupar posiciones de poder en la

administración virreinal (Tünnermann, 2008).

Durante este extenso período, que se prolongó hasta bien entrado el siglo XIX, la noción de estudios avanzados más allá del grado inicial permanecía prácticamente inexistente en la región. Los programas de formación reproducían el modelo escolástico medieval, con énfasis en la teología, el derecho canónico y las artes liberales. La investigación científica, tal como se desarrollaba en las universidades europeas bajo el influjo de la Ilustración, encontraba escaso eco en las instituciones coloniales latinoamericanas, que funcionaban más como mecanismos de reproducción ideológica que como centros de generación de conocimiento original.

Las guerras de independencia y la constitución de las nuevas repúblicas durante el siglo XIX modificaron parcialmente este panorama, aunque las transformaciones fueron lentas y desiguales. Las universidades conservaron su carácter elitista y profesionalizante, orientándose hacia la formación de abogados, médicos e ingenieros que requería el aparato estatal en construcción. García Guadilla (2021) señala que este modelo profesionalista, heredado de la tradición napoleónica francesa, se consolidó como matriz dominante de la educación superior latinoamericana, relegando la función investigativa a un plano secundario.

2.3 La Reforma de Córdoba de 1918: un punto de inflexión continental

El movimiento reformista que estalló en la Universidad Nacional de Córdoba en junio de 1918 representa, sin lugar a dudas, el acontecimiento más significativo en la historia de la educación superior latinoamericana del siglo XX. Si bien sus demandas iniciales se circunscribían a cuestiones aparentemente locales la modificación del régimen de asistencia, la renovación del claustro docente, la apertura de los mecanismos de gobierno universitario, el Manifiesto Liminar redactado por Deodoro Roca articuló un programa de alcance continental que habría de resonar durante las décadas siguientes.

Los principios fundamentales de la Reforma incluían la autonomía universitaria, el cogobierno tripartito de profesores, estudiantes y egresados, la libertad de cátedra, la periodicidad de las funciones docentes mediante concursos de oposición, la extensión universitaria como compromiso social, y la gratuidad de la enseñanza (Portantiero, 1978). Estos postulados cuestionaban frontalmente el modelo de universidad cerrada, clerical y oligárquica que había prevalecido hasta entonces, proponiendo en su lugar una institución democrática, laica y vinculada a los problemas de las mayorías populares.

La expansión del movimiento reformista hacia otros países de la región fue relativamente rápida. En Perú, las ideas cordobesas encontraron eco en figuras como Víctor Raúl Haya de la Torre, fundador del APRA, quien articuló el programa universitario con un proyecto político más amplio de transformación social. En México, la Revolución había sentado ya las bases para una concepción de la universidad comprometida con el desarrollo nacional, que cristalizaría posteriormente en la creación de la Universidad

Nacional Autónoma de México con su régimen de autonomía plena.

No obstante, conviene evitar una lectura triunfalista de la Reforma. Como advierte Brunner (2014), muchos de sus postulados tardaron décadas en materializarse efectivamente, y otros permanecen aún como objetivos incumplidos. Las dictaduras militares que asolaron la región durante buena parte del siglo XX interrumpieron repetidamente los procesos de democratización universitaria, interviniendo las instituciones, persiguiendo a estudiantes y profesores, y cercenando la autonomía conquistada. La tensión entre universidad autónoma y Estado autoritario constituye uno de los ejes estructurantes de la historia universitaria latinoamericana.

2.4 Emergencia y consolidación del posgrado (1950-1980)

La institucionalización del posgrado como nivel formativo diferenciado es un fenómeno relativamente tardío en América Latina. Mientras que en Estados Unidos y Europa los programas de maestría y doctorado se habían consolidado ya durante el siglo XIX y principios del XX, en la región latinoamericana este proceso no adquirió impulso sistemático sino hasta mediados del siglo pasado.

Los primeros programas de posgrado surgieron de manera dispersa y frecuentemente vinculados a iniciativas de cooperación internacional. Brasil tomó la delantera con la creación, en 1965, del sistema de evaluación y fomento coordinado por la CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que estableció un modelo de regulación estatal del posgrado que habría de convertirse en referencia para otros países de la región (Balbachevsky, 2022). Argentina, México y Chile desarrollaron paralelamente sus propios sistemas, aunque con menor grado de articulación inicial.

Durante las décadas de 1960 y 1970, el crecimiento del posgrado estuvo fuertemente asociado a dos fenómenos complementarios. Por un lado, los procesos de modernización económica impulsados bajo el paradigma desarrollista requerían cuadros técnicos y profesionales altamente calificados que las universidades debían formar. Por otro, la expansión de la matrícula de pregrado generaba una demanda creciente de personal docente con formación de cuarto nivel, estableciendo un circuito de retroalimentación entre los distintos niveles del sistema.

García de Fanelli (2021) identifica en este período la cristalización de dos modelos diferenciados de posgrado que coexisten hasta la actualidad: el modelo científico o académico, orientado a la formación de investigadores y condensado típicamente en los programas de doctorado, y el modelo profesionalizante, dirigido a la actualización y especialización de profesionales en ejercicio, expresado principalmente en las maestrías y especializaciones. Esta dualidad reproduce, en el nivel de cuarto nivel, la tensión histórica entre las funciones de investigación y de formación profesional que atraviesa a la universidad latinoamericana desde sus orígenes.

2.5 Expansión, diversificación y tensiones (1980-2000)

Las dos últimas décadas del siglo XX presenciaron una transformación radical del panorama de la educación superior en América Latina. La combinación de factores demográficos, económicos y políticos convergió para producir una expansión sin precedentes de la matrícula universitaria, que se multiplicó varias veces en la mayoría de los países de la región. Esta masificación afectó tanto al pregrado como al posgrado, aunque con dinámicas diferenciadas.

En el ámbito del cuarto nivel, el crecimiento adoptó características peculiares. Por una parte, se multiplicaron los programas ofrecidos, tanto en universidades públicas como en el emergente sector privado. Por otra, esta proliferación no siempre estuvo acompañada de mecanismos efectivos de aseguramiento de la calidad, generando una heterogeneidad preocupante en términos de rigor académico y pertinencia social. La UNESCO (2024) documenta que la tasa bruta de matriculación en educación superior en la región pasó de aproximadamente 20% en los años 2000 a superar el 50% en 2020, una expansión que inevitablemente tensionó los sistemas de posgrado.

Simultáneamente, el contexto económico de ajuste estructural y restricción del gasto público que caracterizó a la región durante los años ochenta y noventa obligó a las universidades a buscar fuentes alternativas de financiamiento. Los programas de posgrado, particularmente aquellos orientados al mercado profesional, se convirtieron en una vía privilegiada para la generación de recursos propios, introduciendo lógicas de mercado en espacios que tradicionalmente habían operado bajo criterios predominantemente académicos.

Esta mercantilización parcial del posgrado generó debates intensos que persisten hasta hoy. Los defensores de la apertura a la demanda profesional argumentan que permite vincular la formación universitaria con las necesidades reales del sector productivo, mejorando la empleabilidad de los egresados y la pertinencia social de los programas. Los críticos, en cambio, advierten sobre los riesgos de subordinar los criterios académicos a las fluctuaciones del mercado, privilegiando programas rentables por sobre aquellos socialmente necesarios, pero comercialmente menos atractivos (Dávila, 2012).

2.6 La era de la acreditación y el aseguramiento de la calidad (2000-2015)

El cambio de siglo trajo consigo la consolidación de los sistemas de aseguramiento de la calidad como mecanismo central de regulación del posgrado en América Latina. La creación de agencias especializadas de acreditación en prácticamente todos los países de la región respondió a la necesidad de introducir criterios comunes de evaluación frente a la explosiva diversificación de la oferta.

En Argentina, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), creada en 1995, estableció un modelo de acreditación obligatoria para

los posgrados que se ha convertido en referencia regional. Según datos de la propia agencia (CONEAU, 2023), para 2023 existían más de 3.000 carreras de posgrado con acreditación vigente en el país, abarcando especializaciones, maestrías y doctorados en todas las áreas disciplinares. El proceso de evaluación contempla tanto el análisis de planes de estudio y cuerpos docentes como el seguimiento de indicadores de resultados, incluyendo tasas de graduación y producción científica.

Brasil consolidó su sistema de evaluación a través de la CAPES, que implementa evaluaciones cuatrienales de los programas de posgrado *stricto sensu* con consecuencias directas en términos de financiamiento y reconocimiento. Este modelo, basado en indicadores cuantitativos de productividad científica, ha sido objeto de críticas por privilegiar métricas bibliométricas que no necesariamente capturan la calidad de la formación ni la relevancia social de la investigación, pero ha contribuido indudablemente a posicionar a Brasil como líder regional en producción científica.

México desarrolló su propio sistema a través del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), administrado por el CONACYT, que establece categorías diferenciadas de reconocimiento según el nivel de consolidación de los programas. Chile, Colombia, Ecuador y otros países implementaron mecanismos análogos, configurando un panorama regional donde la acreditación se ha convertido en condición necesaria —aunque no siempre suficiente— para el reconocimiento académico y social de los programas de cuarto nivel.

La institucionalización de estos sistemas de aseguramiento de la calidad ha tenido efectos ambivalentes. Por un lado, ha contribuido a elevar los estándares mínimos de funcionamiento de los programas, profesionalizando la gestión académica y administrativa del posgrado. Por otro, ha generado dinámicas de burocratización y homogeneización que no siempre resultan compatibles con la diversidad de contextos institucionales y necesidades formativas presentes en la región (Lemaitre, 2018).

2.7 Internacionalización y movilidad académica

La internacionalización constituye una dimensión cada vez más relevante en la configuración del posgrado latinoamericano contemporáneo. Si bien los intercambios académicos con Europa y Estados Unidos tienen una larga tradición, las últimas décadas han presenciado un cambio cualitativo en la escala y las modalidades de la cooperación internacional.

Los programas de movilidad estudiantil y docente se han multiplicado exponencialmente. Iniciativas como el Programa de Intercambio Académico Latinoamericano (PILA), que articula esfuerzos de asociaciones universitarias de Argentina, Colombia y México, han facilitado el intercambio de miles de estudiantes de pregrado y posgrado desde su creación en 2018 (López Bidone, 2024). A nivel birregional, programas como Erasmus Mundus han incorporado a numerosas universidades latinoamericanas en consorcios de cooperación con instituciones europeas.

La internacionalización del posgrado presenta, sin embargo, asimetrías significativas. Mientras que los flujos de estudiantes latinoamericanos hacia universidades del Norte global continúan siendo cuantitativamente predominantes, la movilidad intrarregional ha ganado terreno paulatinamente. Países como Brasil, México y Argentina se han consolidado como destinos atractivos para estudiantes de posgrado provenientes de otros países de la región, configurando un espacio académico latinoamericano con dinámicas propias.

El reconocimiento de títulos y diplomas constituye un desafío persistente para la profundización de la integración académica regional. El Convenio Regional de Reconocimiento de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe, adoptado en 2019 bajo los auspicios de la UNESCO, representa un avance significativo en esta dirección, aunque su implementación efectiva avanza a ritmos desiguales según los países (UNESCO-IESALC, 2024).

2.8 La irrupción digital y el impacto de la pandemia (2015-2024)

La transformación digital de la educación superior venía desarrollándose de manera gradual durante la década de 2010, con la proliferación de programas a distancia y la incorporación creciente de tecnologías de información y comunicación en las modalidades presenciales. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 aceleró drásticamente este proceso, forzando una virtualización de emergencia que afectó a más de 23 millones de estudiantes y 1,4 millones de docentes de educación superior en América Latina y el Caribe (Vicentini, 2020).

El impacto sobre el posgrado fue particularmente significativo. A diferencia del pregrado, donde los procesos de socialización y formación integral requieren interacciones presenciales difícilmente sustituibles, muchos programas de cuarto nivel —especialmente las maestrías profesionalizantes— pudieron adaptarse con relativa facilidad a las modalidades virtuales y híbridas. Esto generó una redefinición de las estrategias de oferta por parte de las instituciones, que identificaron en la virtualización una oportunidad para ampliar su alcance geográfico y captar nuevos públicos.

Los estudios realizados durante y después de la emergencia sanitaria revelan un panorama matizado. Por un lado, la virtualización permitió mantener la continuidad académica y, en muchos casos, ampliar el acceso a programas de posgrado para profesionales que enfrentan dificultades para compatibilizar el estudio presencial con sus responsabilidades laborales y familiares. Por otro, evidenció las profundas brechas digitales que atraviesan la región, excluyendo a quienes carecen de conectividad adecuada o de las competencias necesarias para desenvolverse en entornos virtuales de aprendizaje.

El Diálogo Interamericano (2022) documentó, mediante una encuesta a 178 instituciones de educación superior de la región, que la pandemia produjo cambios significativos y probablemente duraderos en la demanda, oferta y permanencia de programas híbridos

y virtuales, así como en las alianzas interinstitucionales para expandir servicios. Las instituciones que habían desarrollado capacidades digitales previas se encontraron en mejores condiciones para responder a la crisis, lo que subraya la importancia de las inversiones en infraestructura tecnológica y formación docente.

2.9 La educación continua: de la extensión universitaria a la formación permanente

Paralelamente a la evolución del posgrado formal, la educación continua ha experimentado un desarrollo propio que merece atención diferenciada. Sus orígenes pueden rastrearse hasta las actividades de extensión universitaria impulsadas por el movimiento reformista de 1918, que concebía la vinculación con la sociedad como una función esencial de la universidad comprometida con su entorno.

Durante buena parte del siglo XX, la educación continua ocupó una posición marginal en las estructuras universitarias latinoamericanas, subordinada a las funciones de docencia formal e investigación. Los cursos de actualización y perfeccionamiento se ofrecían de manera dispersa y asistemática, sin constituir un área de gestión diferenciada ni una línea estratégica de desarrollo institucional.

Esta situación comenzó a modificarse a partir de las décadas de 1980 y 1990, cuando la aceleración del cambio tecnológico y la transformación de los mercados laborales evidenciaron la insuficiencia de la formación inicial para garantizar la empleabilidad a lo largo de toda la vida activa. El concepto de educación permanente o aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*), promovido activamente por organismos internacionales como la UNESCO y la OCDE, fue permeando gradualmente las políticas y prácticas universitarias.

La Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), creada en 1996, ha desempeñado un papel relevante en la profesionalización de este campo, facilitando el intercambio de experiencias y la generación de estándares compartidos. Sus informes destacan la creciente importancia estratégica de la educación continua para las instituciones universitarias, tanto en términos de responsabilidad social como de sostenibilidad financiera (RECLA, 2023).

En la actualidad, la educación continua abarca un espectro diverso de modalidades formativas: diplomados, cursos de actualización, programas de certificación profesional, formación *in-company* para organizaciones, MOOCs y otras ofertas de corta duración. Su gestión plantea desafíos específicos que difieren de los del posgrado formal, incluyendo la necesidad de mayor flexibilidad curricular, la articulación con los requerimientos cambiantes del sector productivo, y la atención a públicos heterogéneos con trayectorias previas diversas.

2.10 Tensiones contemporáneas: academia versus mercado

El recorrido histórico esbozado en las secciones precedentes permite identificar una tensión estructural que atraviesa la evolución del posgrado y la educación continua latinoamericanos: aquella que enfrenta los valores tradicionales de la academia la búsqueda desinteresada del conocimiento, la formación integral, el compromiso social con las demandas crecientes del mercado laboral y la economía del conocimiento.

Esta tensión se manifiesta en múltiples dimensiones. En el plano curricular, se expresa en el debate entre programas orientados a la investigación básica y aquellos enfocados en competencias profesionales inmediatamente aplicables. Los doctorados, tradicionalmente concebidos como espacios de formación de investigadores, enfrentan presiones para incorporar componentes de empleabilidad que preparen a sus egresados para carreras fuera del ámbito académico, reconociendo que la absorción del sistema científico resulta insuficiente para la cantidad de doctores que se gradúan anualmente.

En el plano organizacional, la tensión se traduce en debates sobre los modelos de gobernanza del posgrado y la educación continua. Las direcciones responsables de estos ámbitos deben navegar entre lógicas contrapuestas: la autonomía académica que privilegia el juicio de los pares disciplinares, y la responsividad a demandas externas que requiere flexibilidad y capacidad de adaptación a un entorno cambiante.

Los datos disponibles sugieren que el mercado laboral valora crecientemente la formación de posgrado. Estudios del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2023) indican que la tasa de empleo para individuos con título de posgrado alcanza el 97,9%, y que los diferenciales salariales respecto a quienes poseen únicamente formación de pregrado pueden superar el 200% en ciertas áreas. Estas cifras alimentan una demanda sostenida por programas de cuarto nivel, pero también generan interrogantes sobre la naturaleza de dicha demanda y su alineamiento con las misiones históricas de la universidad.

2.11 Perspectivas futuras: desafíos para las direcciones de posgrado y educación continua

El análisis histórico desarrollado permite extraer algunas proyecciones sobre los desafíos que enfrentarán las direcciones de posgrado y educación continua en el futuro próximo, configurando el contexto en el cual deberán operar los sistemas e instrumentos académico-administrativos objeto de este libro.

Un primer desafío concierne a la sostenibilidad financiera. En un contexto de restricciones presupuestarias persistentes y competencia creciente por recursos escasos, las unidades de posgrado deberán desarrollar modelos de gestión que equilibren la generación de ingresos propios con el mantenimiento de criterios de calidad y pertinencia social. Esto requerirá capacidades de planificación estratégica, análisis

de mercado y gestión de relaciones con el entorno que exceden las competencias tradicionalmente asociadas a la administración académica.

Un segundo desafío remite a la integración tecnológica. La pandemia demostró tanto las potencialidades como las limitaciones de la educación virtual, dejando un legado de modalidades híbridas que probablemente persistirán. Las direcciones de posgrado deberán desarrollar infraestructuras y competencias para gestionar ofertas multimodales, asegurando la calidad de las experiencias formativas independientemente del formato de entrega.

Un tercer desafío involucra la internacionalización efectiva. Más allá de los intercambios estudiantiles puntuales, se requieren estrategias de cooperación académica que permitan el desarrollo conjunto de programas, el reconocimiento mutuo de trayectorias formativas y la construcción de comunidades epistémicas transnacionales. Esto demanda capacidades de gestión de relaciones internacionales y competencias interculturales que deben ser incorporadas en los perfiles de los equipos técnicos.

Finalmente, un cuarto desafío refiere a la articulación con las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación. El posgrado no puede pensarse aisladamente del sistema nacional de investigación ni de las estrategias de desarrollo económico y social. Las direcciones de posgrado deberán fortalecer sus capacidades de diálogo con actores gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, participando activamente en la definición de prioridades y en la evaluación del impacto de la formación avanzada.

2.12 Síntesis del capítulo

El recorrido histórico presentado en este capítulo permite concluir que el posgrado y la educación continua en América Latina han experimentado transformaciones profundas a lo largo del último siglo, pasando de una situación de virtual inexistencia o marginalidad institucional a constituir componentes centrales de los sistemas de educación superior.

Estas transformaciones no han sido lineales ni uniformes, sino que han estado marcadas por avances y retrocesos, por períodos de expansión y momentos de crisis, por la influencia de factores endógenos y exógenos a las instituciones universitarias. La Reforma de Córdoba, las dictaduras militares, la masificación de la educación superior, la emergencia de los sistemas de aseguramiento de la calidad, la globalización y la revolución digital constituyen hitos que han moldeado el campo de maneras diversas y a veces contradictorias.

La tensión entre tradición académica y demandas del mercado laboral, identificada como eje estructurante de esta evolución, lejos de resolverse, se ha complejizado con el tiempo. Las direcciones de posgrado y educación continua deben gestionar cotidianamente esta tensión, tomando decisiones que afectan tanto la legitimidad

académica como la viabilidad económica de sus programas.

El análisis histórico fundamenta la necesidad de contar con sistemas e instrumentos de gestión que permitan a estas unidades navegar en un entorno crecientemente complejo, manteniendo fidelidad a los valores fundantes de la institución universitaria al tiempo que responden creativamente a las demandas cambiantes del contexto. Los capítulos siguientes abordarán precisamente el diseño de dichos sistemas e instrumentos, informados por la comprensión histórica aquí desarrollada.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS COMPARADO DE MODELOS DE GESTIÓN DEL POSGRADO EN UNIVERSIDADES IBEROAMERICANAS

3.1. Introducción al análisis comparado

La gestión del posgrado constituye uno de los desafíos más complejos que enfrentan las instituciones de educación superior en el contexto iberoamericano contemporáneo. Las transformaciones experimentadas durante las últimas dos décadas en materia de aseguramiento de la calidad, internacionalización curricular y diversificación de la oferta académica han obligado a las universidades a replantear sus estructuras organizativas y sus procesos de apoyo institucional. Comprender cómo diferentes sistemas universitarios han respondido a estas demandas resulta fundamental para diseñar propuestas que trasciendan las particularidades locales y ofrezcan soluciones adaptables a contextos diversos.

El presente capítulo desarrolla un análisis comparativo de los modelos de gestión implementados en universidades de México, Argentina, Colombia, España y Brasil, países que representan tradiciones académicas consolidadas y que han experimentado reformas significativas en sus sistemas de posgrado. La selección responde a criterios de representatividad regional, disponibilidad de información documentada y relevancia de las innovaciones implementadas en cada contexto. No se pretende agotar la diversidad existente, sino identificar patrones, tensiones y aprendizajes que puedan nutrir la propuesta de fortalecimiento del proceso habilitante de apoyo en la Dirección de Posgrado y Educación Continua.

El enfoque adoptado trasciende la mera descripción institucional para adentrarse en el análisis de las lógicas subyacentes, los actores involucrados y los resultados obtenidos. Como señalan Rama y Cevallos (2020), los estudios comparados en educación superior latinoamericana deben superar el descriptivismo para abordar las condiciones estructurales que explican tanto los éxitos como las limitaciones de cada modelo. Esta perspectiva crítica orienta el desarrollo del capítulo y fundamenta las conclusiones que posteriormente alimentarán el diseño del sistema propuesto.

3.2. Fundamentos metodológicos del análisis comparado

La educación comparada ha experimentado una renovación epistemológica significativa durante las últimas décadas, abandonando los enfoques positivistas que buscaban establecer leyes universales para adoptar perspectivas más sensibles a la complejidad contextual. Según Acosta Silva (2022), comparar sistemas universitarios implica reconocer que las instituciones educativas son construcciones históricas atravesadas por relaciones de poder, tradiciones culturales y condiciones materiales específicas. Esta premisa metodológica obliga a contextualizar cada modelo antes de extraer conclusiones transferibles.

Para el desarrollo de este análisis se adoptó un enfoque de casos múltiples con orientación interpretativa. La unidad de análisis corresponde a las estructuras de gestión del posgrado, entendidas como el conjunto articulado de órganos, procesos, normativas e instrumentos que las universidades despliegan para administrar sus programas de cuarto nivel. Se priorizaron instituciones que han documentado públicamente sus experiencias y que representan diferentes tradiciones organizativas dentro de cada país.

Las dimensiones analíticas consideradas incluyen: la arquitectura organizacional de las unidades de posgrado, los mecanismos de articulación entre instancias académicas y administrativas, los sistemas de información y seguimiento implementados, los instrumentos normativos que regulan la operación, y los dispositivos de aseguramiento interno de la calidad. Estas dimensiones permiten establecer comparaciones sistemáticas sin ignorar las particularidades de cada contexto institucional.

Las fuentes consultadas comprenden documentos normativos institucionales, informes de autoevaluación, publicaciones académicas especializadas y reportes de organismos de acreditación. La triangulación de fuentes busca garantizar la validez de las interpretaciones y evitar sesgos derivados de la dependencia de un único tipo de información. Cabe señalar que el análisis no pretende establecer jerarquías de calidad entre modelos, sino identificar fortalezas y debilidades que orienten el diseño de propuestas contextualizadas.

3.3. El modelo mexicano: centralización normativa y descentralización operativa

3.3.1. Configuración del sistema de posgrado en México

El sistema mexicano de posgrado se caracteriza por una tensión productiva entre la centralización de las políticas públicas y la autonomía operativa de las instituciones. El Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT, anteriormente CONACYT) ha desempeñado un papel estructurante mediante el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, que establece criterios de evaluación y condiciona el acceso a financiamiento público. Esta configuración ha generado dinámicas institucionales orientadas al cumplimiento de estándares externos, con

consecuencias ambivalentes para la gestión interna de las universidades (Álvarez Mendiola, 2021).

Las universidades públicas mexicanas han desarrollado estructuras de coordinación del posgrado que reflejan su escala y complejidad organizativa. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) opera mediante un modelo de coordinaciones de posgrado por áreas del conocimiento, articuladas a través de la Coordinación de Estudios de Posgrado. Esta instancia funciona como órgano de planeación, normatividad y seguimiento, mientras que la operación académica recae en los comités académicos de cada programa y en las entidades participantes (facultades, institutos, centros de investigación).

Un rasgo distintivo del modelo mexicano radica en la figura de los posgrados interinstitucionales e interdisciplinarios, que involucran a múltiples entidades académicas en la gestión compartida de programas. Esta modalidad ha requerido el desarrollo de instrumentos administrativos específicos para coordinar recursos humanos, financieros y materiales provenientes de diferentes unidades. García Córdoba y García Córdoba (2020) documentan cómo estas experiencias han impulsado innovaciones en materia de convenios interinstitucionales, sistemas de información compartidos y mecanismos de corresponsabilidad académica.

3.3.2. Instrumentos de gestión y procesos habilitantes

La gestión del posgrado en las universidades mexicanas descansa sobre un andamiaje normativo robusto que incluye reglamentos generales de estudios de posgrado, lineamientos operativos por programa y manuales de procedimientos administrativos. La Universidad Autónoma Metropolitana, por ejemplo, ha desarrollado un sistema integrado que articula la normatividad académica con los procesos administrativos de inscripción, seguimiento de trayectorias, asignación de tutores y evaluación de productos académicos (Didou Aupetit y Gérard, 2021).

Los sistemas de información constituyen un componente crítico en el modelo mexicano. Instituciones como el Instituto Politécnico Nacional han implementado plataformas digitales que centralizan la gestión de expedientes estudiantiles, el registro de actividades académicas, la programación de exámenes de grado y el seguimiento de egresados. Estos sistemas permiten generar indicadores de desempeño que alimentan los procesos de autoevaluación y responden a los requerimientos de los organismos acreditadores.

La formación del personal administrativo ha recibido atención creciente en el contexto mexicano. Programas de profesionalización dirigidos a coordinadores, secretarios técnicos y personal de apoyo buscan desarrollar competencias específicas para la gestión del posgrado. Ruiz Larraguivel (2020) destaca que esta tendencia responde al reconocimiento de que la calidad académica depende no solo de los recursos docentes y de investigación, sino también de la eficiencia de los procesos administrativos que sostienen la operación cotidiana.

3.3.3. Tensiones y aprendizajes del modelo mexicano

El modelo mexicano enfrenta tensiones derivadas de la dependencia respecto a las políticas federales de ciencia y tecnología. Los cambios en las prioridades gubernamentales generan incertidumbre institucional y obligan a las universidades a desarrollar capacidades de adaptación que no siempre resultan compatibles con la planeación de largo plazo. Arechavala Vargas y Solís Pérez (2022) advierten sobre los riesgos de subordinar la gestión del posgrado a lógicas externas que privilegian indicadores cuantitativos sobre consideraciones de pertinencia social.

No obstante, estas limitaciones, el modelo mexicano ofrece aprendizajes valiosos en materia de articulación interinstitucional, desarrollo de sistemas de información y profesionalización administrativa. La experiencia de los posgrados compartidos demuestra que es posible gestionar programas complejos mediante instrumentos de coordinación adecuados. Asimismo, la cultura de evaluación institucionalizada ha generado capacidades organizacionales para el seguimiento sistemático y la mejora continua.

3.4. El modelo argentino: tradición autonómica y heterogeneidad institucional

3.4.1. Estructura del sistema de posgrado argentino

Argentina presenta un sistema de posgrado caracterizado por la heterogeneidad institucional y la fuerte tradición de autonomía universitaria. La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) ejerce funciones de acreditación obligatoria para las carreras de posgrado, estableciendo estándares mínimos de calidad, pero las universidades conservan amplios márgenes de decisión respecto a sus estructuras organizativas y procedimientos internos (Pérez Rasetti, 2021).

Las universidades nacionales argentinas han desarrollado modelos diversos de gestión del posgrado. Algunas instituciones concentran la coordinación en secretarías de posgrado dependientes del rectorado, mientras que otras delegan mayores responsabilidades en las unidades académicas (facultades o departamentos). La Universidad de Buenos Aires, por su escala y complejidad, combina ambas lógicas: mantiene una Subsecretaría de Posgrado a nivel central y simultáneamente otorga autonomía significativa a las facultades para organizar sus propios programas.

Un aspecto distintivo del modelo argentino reside en el peso de las carreras de especialización profesional, que constituyen una proporción significativa de la oferta de posgrado. Estas carreras, orientadas a la formación de competencias prácticas para el ejercicio profesional, requieren instrumentos de gestión diferenciados respecto a las maestrías académicas y los doctorados de investigación. Marquina y Chiroleu (2021) señalan que esta diversidad demanda flexibilidad normativa y capacidad institucional para administrar programas con lógicas formativas distintas.

3.4.2. Procesos de apoyo y gestión administrativa

La gestión administrativa del posgrado en las universidades argentinas refleja las tensiones entre centralización y descentralización que atraviesan al sistema. Los procesos de inscripción, gestión documental, administración de aranceles y seguimiento de estudiantes suelen desarrollarse en las unidades académicas, con grados variables de articulación con las instancias centrales. Esta configuración genera desafíos de coordinación y puede producir inequidades en la calidad de los servicios administrativos entre diferentes programas de una misma universidad.

La Universidad Nacional de Córdoba ha implementado un modelo de gestión que busca equilibrar la autonomía de las facultades con la necesidad de coherencia institucional. Su Secretaría de Posgrado desarrolla funciones de planificación estratégica, articulación interinstitucional y aseguramiento de la calidad, mientras que las unidades académicas conservan la responsabilidad operativa. Este esquema ha requerido el desarrollo de protocolos de comunicación, sistemas de información compartidos y mecanismos de rendición de cuentas que faciliten la coordinación sin vulnerar la autonomía (Stubrin, 2022).

Los instrumentos normativos en el contexto argentino tienden a combinar reglamentaciones generales con normativas específicas por programa. Esta estructura permite adaptar los procedimientos a las particularidades de cada campo disciplinar, pero puede generar fragmentación y dificultar la gestión transversal. Las universidades han respondido desarrollando manuales de procedimientos, guías operativas y sistemas de gestión documental que buscan estandarizar los procesos básicos sin eliminar la flexibilidad necesaria.

3.4.3. Innovaciones y desafíos pendientes

El sistema argentino ha experimentado innovaciones significativas en materia de posgrados interinstitucionales, programas en modalidad virtual y articulación con el sector productivo. La Universidad Nacional de Quilmes, por ejemplo, ha desarrollado una extensa oferta de posgrados virtuales que requirió el diseño de instrumentos administrativos específicos para la gestión a distancia: plataformas de inscripción en línea, sistemas de seguimiento de actividades asincrónicas, mecanismos de evaluación mediados tecnológicamente y protocolos de atención estudiantil remota (Guido y Versino, 2020).

Los desafíos pendientes incluyen la profesionalización del personal administrativo, la integración de sistemas de información y el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento de egresados. La fragmentación característica del sistema dificulta el desarrollo de políticas transversales y la generación de economías de escala en la gestión. Las experiencias más exitosas corresponden a instituciones que han logrado articular la tradición autonómica con capacidades de coordinación efectivas.

3.5. El modelo colombiano: regulación estatal y aseguramiento de la calidad

3.5.1. Marco regulatorio y configuración institucional

Colombia ha desarrollado un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior que ejerce influencia determinante sobre la gestión del posgrado. El Ministerio de Educación Nacional, a través del Sistema Nacional de Acreditación (SNA) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), establece condiciones de calidad que las instituciones deben cumplir para obtener y mantener el registro calificado de sus programas. Esta arquitectura regulatoria ha impulsado procesos de formalización y estandarización en la gestión institucional (Orozco Silva, 2021).

Las universidades colombianas han estructurado sus unidades de posgrado respondiendo a las exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad. Las vicerrectorías académicas suelen coordinar direcciones o decanaturas de posgrado que articulan la planificación estratégica con la operación de los programas. La Universidad de Antioquia, institución emblemática del sistema público, opera mediante una Dirección de Posgrado que centraliza funciones normativas, de planeación y de seguimiento, mientras que las facultades gestionan la operación académica de los programas adscritos.

Un rasgo característico del modelo colombiano reside en la importancia otorgada a los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo. El CNA ha desarrollado lineamientos específicos para la acreditación de programas de maestría y doctorado que incluyen factores relacionados con la gestión administrativa, los recursos de apoyo y el bienestar de la comunidad académica. Estas exigencias han impulsado a las universidades a formalizar sus procesos, documentar sus procedimientos y desarrollar sistemas de indicadores que permitan evidenciar el cumplimiento de los estándares (Roa Varelo, 2022).

3.5.2. Sistemas de información y gestión documental

Las universidades colombianas han realizado inversiones significativas en sistemas de información para la gestión académica y administrativa. Plataformas como SIGEP (Sistema de Gestión de Posgrados) en la Universidad Nacional de Colombia integran módulos de admisión, matrícula, gestión curricular, seguimiento de trabajos de grado y registro de egresados. Estos sistemas permiten centralizar la información, automatizar procesos rutinarios y generar reportes para la toma de decisiones y los procesos de acreditación.

La gestión documental ha recibido atención particular en el contexto colombiano, donde las exigencias regulatorias demandan trazabilidad y conservación de evidencias. Las universidades han desarrollado manuales de archivo, protocolos de organización documental y sistemas de gestión electrónica de documentos que facilitan la administración de expedientes estudiantiles, actas de comités, resoluciones

administrativas y demás documentación asociada a la operación del posgrado. Henao y Ramírez (2021) destacan que estas prácticas, aunque inicialmente motivadas por requerimientos externos, han generado mejoras sustantivas en la eficiencia administrativa.

Los mecanismos de seguimiento a estudiantes y egresados constituyen otro componente desarrollado en el modelo colombiano. Los sistemas de alertas tempranas permiten identificar estudiantes en riesgo de deserción y activar intervenciones oportunas. Los observatorios de egresados, por su parte, generan información sobre la inserción laboral y el impacto de los programas, alimentando los procesos de autoevaluación y rediseño curricular.

3.5.3. Articulación con el sector productivo y pertinencia social

El modelo colombiano ha enfatizado la articulación entre posgrado y sector productivo como criterio de pertinencia. Las maestrías profesionales o de profundización, diferenciadas de las maestrías de investigación, buscan responder a demandas específicas del mercado laboral y de los sectores estratégicos de desarrollo. Esta orientación ha requerido el diseño de instrumentos de gestión que faciliten la vinculación con empresas, la realización de prácticas profesionales y el desarrollo de proyectos aplicados (Misas Arango, 2020).

Las universidades han desarrollado unidades de extensión y vinculación que colaboran con las direcciones de posgrado en la identificación de demandas formativas, el diseño de programas pertinentes y la gestión de convenios con organizaciones del sector público y privado. Esta articulación demanda instrumentos administrativos específicos: convenios marco y específicos, protocolos de confidencialidad, mecanismos de transferencia de conocimiento y sistemas de gestión de la propiedad intelectual.

Los desafíos del modelo colombiano incluyen la sostenibilidad financiera de los programas, la tensión entre estandarización y flexibilidad, y la necesidad de fortalecer la investigación en las maestrías profesionales. Las experiencias más exitosas corresponden a instituciones que han logrado integrar las exigencias del aseguramiento de la calidad con sus proyectos académicos institucionales, evitando reducir la gestión a un cumplimiento formal de requisitos.

3.6. El modelo español: convergencia europea y diversidad autonómica

3.6.1. El Espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en el posgrado

La implementación del Proceso de Bolonia transformó radicalmente la estructura del posgrado en España. La creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) impuso un modelo de tres ciclos (grado, máster, doctorado) que obligó a las universidades españolas a reestructurar su oferta formativa y sus mecanismos de gestión. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)

asumió funciones de verificación y acreditación que condicionan la implantación y continuidad de los programas de posgrado (Michavila et al., 2021).

Las universidades españolas operan en un contexto de descentralización autonómica que genera diversidad en las estructuras de gestión. Las comunidades autónomas ejercen competencias significativas en materia de educación superior, lo que se traduce en marcos normativos diferenciados y políticas de financiamiento heterogéneas. No obstante, el marco estatal y europeo establece criterios comunes que orientan la organización institucional del posgrado.

Las escuelas de doctorado, creadas a partir del Real Decreto 99/2011, constituyen una innovación organizativa significativa. Estas unidades concentran la gestión de los programas doctorales, estableciendo estructuras de coordinación, seguimiento y evaluación que buscan garantizar la calidad de la formación investigadora. La Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Complutense de Madrid han desarrollado modelos de escuelas de doctorado que integran funciones académicas y administrativas, articulando la supervisión tutorial con los servicios de apoyo institucional (Cruz-Castro y Sanz-Menéndez, 2022).

3.6.2. Gestión de másteres universitarios

Los másteres universitarios en España responden a una regulación específica que distingue entre títulos oficiales (verificados por ANECA) y títulos propios. Esta distinción genera implicaciones significativas para la gestión, dado que los másteres oficiales deben cumplir requisitos estandarizados mientras que los títulos propios ofrecen mayor flexibilidad. Las universidades han desarrollado estructuras diferenciadas para administrar ambas modalidades, con unidades específicas dedicadas a la formación permanente y los títulos propios.

La gestión de los másteres oficiales se articula a través de comisiones académicas, coordinadores de titulación y servicios administrativos de apoyo. Las memorias de verificación, documentos que describen el diseño del programa y los mecanismos de garantía de calidad, funcionan como referentes normativos para la operación. Los sistemas de garantía interna de calidad (SGIC), exigidos por ANECA, formalizan los procedimientos de seguimiento, evaluación y mejora que las titulaciones deben implementar (Villar Aguilés, 2021).

Las universidades españolas han desarrollado plataformas digitales integradas para la gestión académica y administrativa. Sistemas como SIGMA, utilizado por múltiples instituciones, permiten gestionar la matrícula, el expediente académico, la programación docente y los procesos de evaluación. Estas herramientas facilitan la generación de información para los procesos de acreditación y permiten automatizar tareas administrativas rutinarias.

3.6.3. Internacionalización y movilidad

La internacionalización constituye un eje estratégico del posgrado español, impulsada por el marco europeo y las políticas institucionales. Los programas de movilidad (Erasmus Mundus, cotutelas doctorales, convenios bilaterales) demandan instrumentos de gestión específicos para administrar los flujos de estudiantes y profesores, reconocer créditos cursados en el extranjero y gestionar los aspectos administrativos de la cooperación internacional (Carrillo y Calderón, 2020).

Las oficinas de relaciones internacionales colaboran con las unidades de posgrado en la gestión de la movilidad, pero la fragmentación de competencias puede generar dificultades de coordinación. Las universidades más avanzadas han desarrollado protocolos integrados que articulan los procesos académicos (reconocimiento, supervisión compartida, evaluación) con los administrativos (visados, seguros, alojamiento, financiamiento).

Los aprendizajes del modelo español para el contexto iberoamericano incluyen la importancia de los sistemas de garantía de calidad internos, el valor de las estructuras especializadas (escuelas de doctorado) y los desafíos de gestionar la diversidad de modalidades formativas. Las tensiones entre la estandarización europea y la autonomía institucional ofrecen reflexiones relevantes para sistemas que buscan equilibrar la regulación estatal con la flexibilidad universitaria.

3.7. El modelo brasileño: escala, diversidad y coordinación federal

3.7.1. La CAPES y el sistema nacional de posgrado

Brasil ha desarrollado uno de los sistemas de posgrado más robustos de América Latina, coordinado por la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES). Este organismo federal ejerce funciones de evaluación, financiamiento y regulación que estructuran el funcionamiento del posgrado en las universidades brasileñas. El sistema de evaluación cuatrienal de la CAPES, basado en indicadores de producción académica, formación de recursos humanos e inserción social, condiciona la asignación de recursos y el reconocimiento de los programas (Balbachevsky y Schwartzman, 2021).

Las universidades federales brasileñas, que concentran la mayor proporción de la oferta de posgrado, operan mediante prorectorías de posgrado e investigación que coordinan la gestión de los programas. Estas instancias desarrollan funciones de planificación, normatividad, seguimiento y articulación con la CAPES, mientras que los programas conservan la responsabilidad de la operación académica. La Universidad de São Paulo y la Universidad Federal de Río de Janeiro representan modelos de gestión que han logrado administrar cientos de programas de maestría y doctorado mediante estructuras profesionalizadas.

Un aspecto distintivo del modelo brasileño reside en la integración entre posgrado e investigación. Los programas de posgrado funcionan como espacios privilegiados para el desarrollo de la actividad científica, articulando la formación de investigadores con la producción de conocimiento. Esta configuración demanda instrumentos de gestión que faciliten la administración de proyectos de investigación, la vinculación con agencias de financiamiento y la articulación con los sectores productivo y gubernamental (Velloso, 2022).

3.7.2. Gestión administrativa y sistemas de información

Las universidades brasileñas han desarrollado sistemas de información robustos para la gestión del posgrado. La Plataforma Sucupira, administrada por la CAPES, centraliza información sobre programas, docentes, estudiantes, producción intelectual y egresados. Las instituciones alimentan esta plataforma y, simultáneamente, desarrollan sistemas propios que complementan las funcionalidades federales. Esta articulación entre sistemas nacionales e institucionales genera desafíos de interoperabilidad que las universidades han abordado mediante equipos técnicos especializados.

Los procesos administrativos del posgrado brasileño se caracterizan por su formalización y documentación. Los regimientos de programas establecen normas detalladas sobre admisión, organización curricular, orientación, exámenes de calificación y defensa de tesis. Las secretarías de posgrado gestionan los expedientes estudiantiles, coordinan los procesos selectivos, administran las becas y apoyan la organización de eventos académicos. La profesionalización del personal administrativo ha sido objeto de programas de capacitación impulsados por las prorectorías (Morosini et al., 2021).

La gestión financiera del posgrado en Brasil involucra múltiples fuentes de recursos: presupuesto institucional, becas CAPES, financiamiento de agencias estatales, recursos de proyectos de investigación y aranceles en algunas modalidades. Esta diversidad demanda instrumentos de planificación y control que permitan administrar eficientemente los recursos disponibles y rendir cuentas a las diferentes instancias financiadoras.

3.7.3. Desafíos de escala y equidad regional

El sistema brasileño enfrenta desafíos derivados de su escala continental y de las desigualdades regionales que caracterizan al país. La concentración de programas de excelencia en las regiones sur y sudeste contrasta con la menor densidad y consolidación del posgrado en las regiones norte y nordeste. Las políticas de expansión han buscado reducir estas asimetrías mediante programas de apoyo diferenciado, pero las brechas persisten y condicionan la gestión institucional (Hostins, 2020).

Las universidades de las regiones menos desarrolladas enfrentan limitaciones de infraestructura, recursos humanos y financiamiento que dificultan la implementación de modelos de gestión equivalentes a los de las instituciones consolidadas. Las estrategias adoptadas incluyen la formación de redes interinstitucionales, los

programas de cooperación con universidades del sur y el aprovechamiento de las tecnologías de información para superar las distancias geográficas.

Los aprendizajes del modelo brasileño para otros contextos iberoamericanos incluyen la importancia de los sistemas nacionales de evaluación y financiamiento, el valor de la articulación entre posgrado e investigación, y los desafíos de gestionar sistemas de gran escala con desigualdades territoriales significativas. La experiencia brasileña demuestra que los modelos de gestión deben adaptarse a las condiciones específicas de cada institución, evitando la aplicación mecánica de fórmulas diseñadas para contextos diferentes.

3.8. Análisis transversal: patrones, divergencias y aprendizajes

3.8.1. Elementos comunes en los modelos analizados

El análisis comparado permite identificar elementos recurrentes que trascienden las particularidades de cada sistema. En primer lugar, todos los modelos analizados operan bajo marcos regulatorios estatales que condicionan la organización institucional del posgrado. Las agencias de acreditación y los organismos de ciencia y tecnología ejercen influencia determinante sobre las estructuras de gestión, los instrumentos utilizados y los procesos implementados. Esta constatación sugiere que cualquier propuesta de fortalecimiento debe considerar el marco normativo vigente y anticipar las exigencias de los organismos reguladores.

En segundo lugar, los modelos exitosos muestran una articulación efectiva entre las instancias centrales de coordinación y las unidades académicas responsables de la operación. La tensión entre centralización y descentralización se resuelve mediante mecanismos de coordinación que preservan la autonomía académica sin sacrificar la coherencia institucional. Los instrumentos que facilitan esta articulación incluyen sistemas de información compartidos, protocolos de comunicación establecidos y espacios de deliberación colegiada.

En tercer lugar, la profesionalización del personal administrativo emerge como factor crítico en todos los contextos analizados. La gestión del posgrado demanda competencias específicas que trascienden la formación administrativa general: conocimiento de la normativa educativa, comprensión de los procesos académicos, habilidades de comunicación con diferentes actores y capacidad de gestión de información compleja. Las instituciones que han invertido en la formación de sus equipos administrativos muestran mejores resultados en términos de eficiencia y satisfacción de usuarios.

3.8.2. Divergencias significativas y sus explicaciones

Las divergencias entre modelos responden a factores históricos, culturales e institucionales específicos. La tradición autonómica argentina genera configuraciones

organizativas más descentralizadas que las observadas en Colombia, donde el sistema de aseguramiento de la calidad ha impulsado mayor formalización. El peso del financiamiento federal en México y Brasil condiciona la orientación de las políticas institucionales de manera diferente a lo observado en España, donde la diversidad autonómica introduce variabilidad adicional.

Las concepciones sobre la relación entre posgrado, investigación y sector productivo también varían significativamente. Mientras Brasil enfatiza la integración entre formación de posgrado y producción científica, Colombia ha desarrollado modalidades diferenciadas que priorizan la pertinencia profesional. España, influida por el marco europeo, ha impulsado la empleabilidad como criterio orientador sin abandonar la tradición académica. Estas diferencias se traducen en instrumentos de gestión específicos y en énfasis distintos respecto a los procesos de apoyo.

La escala institucional constituye otro factor de divergencia. Las universidades de gran tamaño, como la UNAM o la USP, han desarrollado estructuras especializadas y sistemas de información robustos que serían desproporcionados para instituciones medianas o pequeñas. Las propuestas de fortalecimiento deben considerar la escala institucional como variable relevante, evitando trasplantar modelos diseñados para contextos de mayor complejidad organizativa.

3.8.3. Lecciones para el diseño del sistema propuesto

Del análisis comparado se derivan lecciones que orientarán el diseño del sistema de apoyo académico-administrativo propuesto en los capítulos subsiguientes. La primera lección refiere a la importancia de partir de un diagnóstico contextualizado que identifique las condiciones específicas de la institución, evitando la aplicación acrítica de modelos externos. Las experiencias analizadas demuestran que los mejores resultados se obtienen cuando las propuestas responden a las necesidades institucionales identificadas, aunque incorporen aprendizajes de otros contextos.

La segunda lección destaca el valor de los sistemas de información como infraestructura básica para la gestión del posgrado. Todos los modelos analizados han realizado inversiones significativas en plataformas digitales que centralizan información, automatizan procesos y generan indicadores para la toma de decisiones. El diseño del sistema propuesto debe contemplar este componente como elemento estructurante de la propuesta.

La tercera lección enfatiza la necesidad de desarrollar instrumentos diferenciados según las modalidades formativas. Los posgrados de investigación, las maestrías profesionales y los programas de educación continua responden a lógicas distintas que demandan procedimientos adaptados. La estandarización excesiva puede resultar disfuncional cuando ignora estas diferencias sustantivas.

La cuarta lección refiere a la articulación entre calidad académica y eficiencia administrativa. Los modelos más exitosos logran integrar ambas dimensiones,

reconociendo que los procesos de apoyo no son accesorios sino condiciones de posibilidad para el desarrollo académico. Esta perspectiva orienta el enfoque del sistema propuesto, que concibe al proceso habilitante de apoyo como componente estratégico de la gestión institucional.

3.9. Implicaciones para la Universidad Estatal de Bolívar

El análisis comparado ofrece un marco de referencia para contextualizar la situación de la Universidad Estatal de Bolívar y orientar las propuestas de fortalecimiento. Como institución de tamaño mediano en el contexto ecuatoriano, la UEB enfrenta desafíos específicos que la diferencian de las grandes universidades analizadas, pero también comparte problemáticas comunes al espacio iberoamericano.

El sistema ecuatoriano de educación superior, regulado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), presenta características que lo aproximan al modelo colombiano en cuanto a la importancia de los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad. Las exigencias normativas demandan documentación sistemática, indicadores de seguimiento y evidencias de mejora continua que condicionan el diseño de los instrumentos de gestión.

La Dirección de Posgrado y Educación Continua de la UEB puede beneficiarse de las experiencias internacionales en varios aspectos. La implementación de sistemas de información integrados, siguiendo los modelos de México, Colombia y Brasil, permitiría mejorar la eficiencia administrativa y generar información oportuna para la toma de decisiones. El desarrollo de manuales de procedimientos estandarizados, inspirados en las prácticas españolas y colombianas, facilitaría la consistencia operativa y la rendición de cuentas ante los organismos reguladores.

La experiencia argentina en gestión de posgrados virtuales ofrece aprendizajes relevantes para una universidad que busca expandir su oferta formativa más allá de su territorio tradicional. Los instrumentos desarrollados para la administración de programas a distancia pueden adaptarse al contexto de la UEB, considerando las especificidades de la infraestructura tecnológica disponible y las características de los destinatarios.

El énfasis brasileño en la articulación entre posgrado e investigación sugiere la importancia de desarrollar instrumentos que faciliten esta vinculación, fortaleciendo las capacidades de gestión de proyectos y la administración de recursos para investigación. Aunque la escala institucional de la UEB es significativamente menor, los principios de articulación pueden aplicarse proporcionalmente.

3.10. Conclusiones del capítulo

El análisis comparado de modelos de gestión del posgrado en universidades iberoamericanas revela la diversidad de respuestas institucionales frente a desafíos

compartidos. Los sistemas de México, Argentina, Colombia, España y Brasil han desarrollado estructuras, instrumentos y procesos que reflejan sus tradiciones académicas, marcos regulatorios y condiciones materiales específicas. Esta diversidad no impide identificar patrones comunes y extraer lecciones transferibles, siempre que se evite la aplicación mecánica de fórmulas descontextualizadas.

Los elementos que emergen como factores críticos de éxito incluyen: la articulación efectiva entre instancias centrales y unidades académicas, el desarrollo de sistemas de información robustos, la profesionalización del personal administrativo, la formalización de procedimientos mediante instrumentos normativos claros, y la capacidad de adaptar los modelos a las modalidades formativas diversas. Estos elementos orientarán el diseño del sistema propuesto en los capítulos siguientes.

La Universidad Estatal de Bolívar se encuentra en una posición favorable para incorporar aprendizajes de las experiencias internacionales, adaptándolos a sus condiciones específicas. El proceso de implementación de la norma ISO 9001:2015, documentado en el análisis institucional, proporciona una plataforma sobre la cual construir un sistema de apoyo académico-administrativo que responda a estándares de calidad reconocidos internacionalmente. La propuesta que se desarrollará busca articular estos aprendizajes con las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional, generando un modelo contextualizado pero informado por las mejores prácticas del espacio iberoamericano.

El valor agregado del análisis comparado reside en ampliar el horizonte de posibilidades y evitar el provincianismo que limita la imaginación institucional. Las universidades que han logrado fortalecer sus procesos de apoyo al posgrado lo han hecho mediante una combinación de aprendizaje externo y creatividad interna. Esta orientación guiará el desarrollo de la propuesta en los capítulos subsiguientes.

CAPÍTULO 4

PROCESOS ACADÉMICOS

Los procesos académicos son el conjunto de actividades planificadas, organizadas y sistemáticas que la Universidad Estatal de Bolívar lleva a cabo para garantizar el desarrollo, seguimiento y mejora de la formación académica de sus estudiantes.

Con la intervención a los procesos académicos se da cumplimiento al Numeral 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, sub numerales 4.4.1 y 4.4.2 de la Norma ISO 9001:2015, que señala lo siguiente:

“4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;

f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1:

g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;

h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;

b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.”

Con base en los requisitos antes descritos, se ha determinado que la herramienta más eficaz a utilizar para cumplirlos es la Ficha de Procesos, conocida también como Matriz SIPOC o Diagrama de Caracterización de Procesos.

La construcción de las fichas de procesos ha seguido la siguiente metodología:

- Se genera a partir del Mapa de Procesos, del cual se desplegaron los macro procesos hasta el nivel de subprocessos y en algunos casos hasta el nivel de actividades, es decir, se identificaron los procesos, subprocessos y actividades correspondientes a los macro procesos Agregadores de Valor o Sustantivos del Mapa de Procesos antes indicado.
- Con base en la información del despliegue de Macro Procesos se elaboraron las Fichas de Procesos de los procesos Agregadores de Valor o Sustantivos y Habilitantes de Apoyo para los Programas Posgrado de Administración de Empresas y Salud Pública.
- A partir de las fichas de procesos de estos programas se trabajó en los ajustes respectivos y se estandarizó los procesos para el resto de programas dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la UEB.
- Empezamos identificando los procesos, subprocessos y/o actividades y ubicándolos en la columna central de la Ficha de Procesos colocándolos en

secuencia (orden).

- Para una mayor comprensión, los proveedores son aquellos entes o procesos externos al proceso que se analiza y que generan las entradas necesarias para realizar los diferentes procesos.
- Estos proveedores se han identificado a partir del análisis de las secciones: Misión, Deberes y Atribuciones de los procesos, establecidos en el documento: Actualización al Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha y se colocaron en la primera columna de la izquierda de la ficha de procesos.
- Mientras tanto, las entradas son los insumos que los procesos, subprocesos y/o actividades requieren para ser ejecutados con calidad. Estas entradas se han identificado a partir de lo detallado en las secciones: Misión, Deberes y Atribuciones de los procesos, establecidos en el documento: Actualización al Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- En cambio, las salidas son los productos, resultantes de agregar valor a las entradas a través de la ejecución con calidad de los procesos, subprocesos y/o actividades. Estas salidas se han identificado a partir de los portafolios de Productos y Servicios establecidos en el documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- Por su parte, los clientes son los entes o procesos externos al proceso que se analiza y que reciben las salidas o productos generados por el proceso. Estas se han identificado a partir de la sección: Productos y Servicios establecidos en el documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha y se colocan en la columna final a la derecha de la ficha de procesos.
- Cabe señalar que los indicadores de estas fichas de procesos se han tomado del documento: Modelo genérico para la evaluación del entorno de aprendizaje de Carreras de Grado emitido por el CACES en marzo de 2024.
- En cambio, los responsables establecidos en las fichas de procesos se han establecido a partir de lo indicado en el documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- Y la Información documentada de apoyo al proceso, ha sido identificada a partir

del levantamiento de información con los Coordinadores de los Programas de Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública.

Cabe indicar que los resultados de este levantamiento de información serán utilizados para analizar la información que al momento se aplica y definir una estandarización aplicable a futuro para el SGC de la UEB.

Esta metodología permitirá alinear los procesos del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma Internacional ISO 9001:2015 de la UEB, al documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos vigente a la fecha y a los requisitos de los Organismos de Control, establecidos en el Modelo citado anteriormente.

A continuación, se muestra las fichas de procesos:

		FICHA DE PROCESO		Versión No. 1 Fecha: 22-05-2024
MACROPROCESO:		RESPONSABLES:		Director de Posgrado y Educación Continua
PROCESO:		FECHA ACTUALIZACIÓN:		22-may-24
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Organismos y Autoridades Universitarias	Disposiciones emitidas	1. Gestión Administrativa de Posgrado Y Educación Continua	1. Plan operativo anual; 2. Informe de ejecución del plan operativo anual; 3. Informe de avance de ejecución del plan operativo anual; 4. Manual de políticas de posgrado y educación continua; 5. Manual de procedimientos; 6. Convenios de cooperación; 7. Informe de asesoría o asistencia técnica; 8. Información sistematizada; 9. Informe de gestión económico; 10. Informe de evaluación del desempeño del personal administrativo; 11. Informe de evaluación de los procesos de planificación y aseguramiento de la calidad; 12. Informe de gestión 13. Informe para rendición de cuentas	Organismos y Autoridades Universitarias
INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR CARRERA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
PROGRAMA POSGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Programación Maestría en Administración Empresas PROGRAMA POSGRADO SALUD PÚBLICA: Proyecto de Maestría en Salud Pública Justificación de la estructura curricular del Programa de Maestría en Salud Pública Análisis de Pertinencia para el Programa de Maestría en Salud Pública			Recursos Tecnológicos (proyector, internet, computadores, software) / Infraestructura (escritorios, laboratorios, espacios deportivos, oficinas y equipamiento administrativo, vehículos) / Recursos humanos (docentes, personal administrativo)	La gestión educativa del programa se realiza de manera articulada a la planificación institucional La UEP ofrece ambientes de aprendizaje y experimentación, que cuentan con los recursos físicos, tecnológicos necesarios y suficientes Dirección del programa a cargo de un responsable con formación y experiencia Plan de mejoras que integra las acciones a seguir para el mejoramiento continuo Procesos de autoevaluación, en el marco de la normativa institucional para el aseguramiento de la calidad

		FICHA DE PROCESO		Versión No. 1 Fecha: 22-05-2024
MACROPROCESO: GESTIÓN DE APOYO		RESPONSABLE:		Director de Posgrado y Educación Continua
PROCESO: GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACIÓN:		22-may-24
SUBPROCESO: GESTIÓN OPERATIVA				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y ORGANISMOS DE CONTROL	Disposiciones emitidas	1. Gestión Operativa de Posgrado	1. Programas de posgrado; 2. Informe de programas de posgrado; 3. Informe de avance de programas de posgrado; 4. Resolución de apertura de cohorte de programas de posgrado; 5. Planificación de apertura de cohorte; 6. Plan académico; 7. Informe de ejecución del plan académico; 8. Informe de admisión; 9. Informe de estudiantes matriculados en programas de posgrado; 10. Informe de matriculación; 11. Manual de evaluación; 12. Registro de calificaciones; 13. Informe de evaluación al maestrante; 14. Informe de evaluación docente; 15. Plan de graduación; 16. Informe de ejecución del plan de graduación; 17. Plan de seguimiento a graduados; 18. Informe de ejecución del plan de seguimiento a graduados; 19. Base de datos de graduados	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS / ORGANISMOS DE CONTROL / DOCENTES
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y ORGANISMOS DE CONTROL	Disposiciones emitidas	2. Gestión Operativa de Educación Continua	1. Portafolio de educación continua; 2. Informe de ejecución del portafolio de educación continua; 3. Informe de avance de ejecución del portafolio de educación continua; 4. Informe de estudiantes matriculados en programas de educación continua; 5. Plan de educación continua; 6. Informe de ejecución del Plan de educación continua; 7. Informe de matriculación; 8. Manual de evaluación; 9. Registro de calificaciones; 10. Informe de evaluación a participantes; 11. Informe de evaluación a instructores; 12. Informe de certificación	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS / ORGANISMOS DE CONTROL / DOCENTES
INFORMACIÓN DOCUMENTAL DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
PROGRAMA POSGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Informe necesidad contratación de docente Informe de cumplimiento de contrato de docente PROGRAMA POSGRADO SALUD PÚBLICA: Malla Curricular Maestría en Salud Pública			Recursos Tecnológicos (proyector, internet, computadores, software) / Infraestructura (aulas, pupitres, pizarrones, escritorios, laboratorios, espacios deportivos, oficinas y equipamiento administrativo, vehículos) / Recursos humanos (docentes, personal administrativo)	Procesos de admisión e ingreso transparentes y consistentes Plan de estudios o currículo evidencia el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso Políticas y procedimientos de titulación transparentes que garanticen el logro de los resultados del perfil de egreso definido % Relación estudiantes por profesor Evaluación integral del desempeño docente % Eficiencia de graduación % Seguimiento a graduados La institución cuenta con una estructura de investigación

4.1. Registros de evidencia del cumplimiento de los procesos académicos

El producto indicado en este numeral permite cumplir el requisito establecido en el numeral 4.1. de la Norma ISO 9001:2015:

“4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.”

Los registros de evidencia de cumplimiento de los procesos Académicos de los Programas de Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública se pueden

identificar en la sección: INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO de las Fichas de Procesos que se indican a continuación:

PROGRAMA POSGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Informe de evaluación a la Gestión del Docente • Informe de necesidad de contratación de docente por módulo • Programación de Maestría en Administración de Empresas
PROGRAMA POSGRADO SALUD PÚBLICA: • Análisis de pertinencia del Programa • Justificación de la estructura curricular • Malla curricular Maestría en Salud Pública • Resolución creación Maestría en Salud Pública

Ejemplo

FICHA DE PROCESO			Versión No. 1	
			Fecha: 22-05-2024	
MACRO	GESTIÓN DE APOYO		RESPONSABLES:	Director de Posgrado y Educación Continua
PROCESO:				
PROCESO	GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACION:	22-may-24
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Organismos y Autoridades Universitarias	Disposiciones emitidas	1. Gestión Administrativa de Posgrado Y Educación Continua	1. Plan operativo anual; 2. Informe de ejecución del plan operativo anual; 3. Informe de avance de ejecución del plan operativo anual; 4. Manual de políticas de posgrado y educación continua; 5. Manual de procedimientos; 6. Convenios de cooperación; 7. Informe de asesoría o asistencia técnica; 8. Información sistematizada; 9. Informe de gestión económico; 10. Informe de evaluación del desempeño del personal administrativo; 11. Informe de evaluación de los procesos de planificación y aseguramiento de la calidad; 12. Informe de gestión 13. Informe para rendición de cuentas	Organismos y Autoridades Universitarias
INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR CARRERA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES

PROGRAMA POSGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Programación Maestría en Administración Empresas PROGRAMA POSGRADO SALUD PÚBLICA: Proyecto de Maestría en Salud Pública Justificación de la estructura curricular del Programa de Maestría en Salud Pública Análisis de Pertenencia para el Programa de Maestría en Salud Pública La UEP ofrece ambientes de aprendizaje y experimentación, que cuentan con los recursos físicos, tecnológicos necesarios y suficientes Dirección del programa a cargo de un responsable con formación y experiencia Plan de mejoras que integra las acciones a seguir para el mejoramiento continuo Procesos de autoevaluación, en el marco de la normativa institucional para el aseguramiento de la calidad	Recursos Tecnológicos (proyectoros, internet, computadores, software) / Infraestructura (escritorios, laboratorios, espacios deportivos, oficinas y equipamiento administrativo, vehículos) / Recursos humanos (docentes, personal administrativo)	La gestión educativa del programa se realiza de manera articulada a la planificación institucional
ELABORADO POR: Psc. Sara Silva Flores	REVISADO Y APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	

FICHA DE PROCESO			Versión No. 1	
			Fecha: 22-05-2024	
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE APOYO		RESPONSABLE:	Director de Posgrado y Educación Continua
PROCESO:	GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACION:	22-may-24
SUBPROCESO:	GESTIÓN OPERATIVA			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y ORGANISMOS DE CONTROL	Disposiciones emitidas	1. Gestión Operativa de Posgrado	1. Programas de posgrado; 2. Informe de programas de posgrado; 3. Informe de avance de programas de posgrado; 4. Resolución de apertura de cohorte de programas de posgrado; 5. Planificación de apertura de cohorte; 6. Plan académico 7. Informe de ejecución del plan académico 8. Informe de admisión; 9. Informe de estudiantes matriculados en programas de posgrados; 10. Informe de matriculación 11. Manual de evaluación 12. Registro de calificaciones; 13. Informe de evaluación al maestrante 14. Informe de evaluación docente 15. Plan de graduación 16. Informe de ejecución del plan de graduación 17. Plan de seguimiento a graduados; 18. Informe de ejecución del plan de seguimiento a graduados; 19. Base de datos de graduados	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS / ORGANISMOS DE CONTROL / DOCENTES

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y ORGANISMOS DE CONTROL	Disposiciones emitidas	2. Gestión Operativa de Educación Continua	1. Portafolio de educación continua; 2. Informe de ejecución del portafolio de educación continua; 3. Informe de avance de ejecución del portafolio de educación continua; 4. Informe de estudiantes matriculados en programas de educación continua; 5. Plan de educación continua 6. Informe de ejecución del Plan de educación continua 7. Informe de matriculación 8. Manual de evaluación 9. Registro de calificaciones; 10. Informe de evaluación a participantes 11. Informe de evaluación a instructores 12. Informe de certificación	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS / ORGANISMOS DE CONTROL / DOCENTES
INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES

PROGRAMA POSGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: • Informe necesidad contratación de docente • Informe de cumplimiento de contrato de docente PROGRAMA POSGRADO SALUD PÚBLICA: • Malla Curricular Maestría en Salud Pública • Plan de estudios o currículo evidencia el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso • Políticas y procedimientos de titulación transparentes que garanticen el logro de los resultados del perfil de egreso definido • % Relación estudiantes por profesor • Evaluación integral del desempeño docente • % Eficiencia de graduación • % Seguimiento a graduados • La institución cuenta con una estructura de investigación	Recursos Tecnológicos (proyectores, internet, computadores, software) / Infraestructura (aulas, pupitres, pizarrones, escritorios, laboratorios, espacios deportivos, oficinas y equipamiento administrativo, vehículos) / Recursos humanos (docentes, personal administrativo)	Procesos de admisión e ingreso transparentes y consistentes
ELABORADO POR: Psc. Sara Silva Flores PROFESIONAL CONTRATADA	REVISADO Y APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	

4.2. Fichas de proceso de Admisiones

El Producto Fichas de Procesos de Admisiones permite dar cumplimiento al Numeral 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, sub numerales 4.4.1 y 4.4.2 de la Norma ISO 9001:2015, que textualmente dicen los siguiente:

“4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1:
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.”

En vista de lo establecido en los requisitos antes descritos, se ha determinado que la herramienta más eficaz a utilizar para cumplirlos, es la: Ficha de Procesos, también llamada Matriz SIPOC o Diagrama de Caracterización de Procesos.

También es importante indicar que, la construcción de la ficha del Proceso de Admisión y Nivelación ha seguido la siguiente metodología:

- a. Se ha realizado a partir del Mapa de Procesos

- b. A partir del Mapa de Procesos, se han desplegado los macro procesos hasta el nivel de subprocesos y en algunos casos hasta el nivel de actividades, es decir, que se han identificado los procesos, subprocesos y actividades correspondientes a los macro procesos Agregadores de Valor o Sustantivos del Mapa de Procesos antes indicado.
- c. En base a la información del despliegue de Macro Procesos, se han construido las Fichas de Procesos de los procesos Agregadores de Valor o Sustantivos y Habilitantes de Apoyo para los programas.
- d. Es importante indicar que, a partir de las fichas de procesos de las carreras, se trabajará en los ajustes respectivos y se procederá a estandarizar los procesos para las carreras que constan dentro del alcance del SGC de la UEB.
- e. El proceso de construcción se inició identificando los procesos, subprocesos y/o actividades y ubicándolos en la columna central de la Ficha de Procesos buscando lograr secuencia (orden) en estos procesos, subprocesos y/o actividades.
- f. Los proveedores son aquellos entes o procesos externos al proceso que se analiza y que generan las entradas necesarias para realizar los diferentes procesos. Estos proveedores se han identificado a partir del análisis de las secciones: Misión, Deberes y Atribuciones de los procesos, establecidos en el documento: Ajustes al Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha y se colocan en la primera columna de la izquierda de la ficha de procesos.
- g. Las entradas son los insumos que los procesos, subprocesos y/o actividades requieren para ser ejecutados con calidad. Estas entradas se han identificado a partir de lo detallado en las secciones: Misión, Deberes y Atribuciones de los procesos, establecidos en el documento: Ajustes al Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- h. Las salidas son los productos, resultantes de agregar valor a las entradas a través de la ejecución con calidad de los procesos, subprocesos y/o actividades. Estas salidas se han identificado a partir de los portafolios de Productos y Servicios establecidos en el documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- i. Los clientes son los entes o procesos externos al proceso que se analiza y que reciben las salidas o productos generados por el proceso. Estas se han identificado a partir de la sección: Productos y Servicios establecidos en el documento: Actualización

del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha y se colocan en la columna final a la derecha de la ficha de procesos.

- j. Los indicadores de esta ficha de procesos se han tomado del documento: Modelo genérico para la evaluación del entorno de aprendizaje de Carreras de Grado, emitido por el CACES en marzo de 2024.
- k. El responsable que consta en la ficha del proceso de Admisión y Nivelación ha sido establecido a partir de lo indicado en el documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos de la UEB, vigente a la fecha.
- l. Finalmente, la Información documentada de apoyo al proceso, ha sido identificada a partir del levantamiento de información realizada.

Cabe indicar que los resultados de este levantamiento de información serán utilizados para analizar la información que al momento se aplica y definir una estandarización aplicable a futuro para el SGC de la UEB.

Esta metodología permitirá alinear los procesos del Sistema de Gestión de Calidad según la Norma Internacional ISO 9001:2015 de la UEB, al documento: Actualización del Manual de Gestión Organizacional por Procesos vigente a la fecha y a los requisitos de los Organismos de Control establecidos en el Modelo citado anteriormente.

A continuación, se presenta la ficha de proceso resultante del trabajo realizado:

		FICHA DE PROCESO		Versión No. 1 Fecha: 21-05-2024
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE APOYO	RESPONSABLE:	DIRECTOR ACADÉMICO	
PROCESO:	GESTIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	FECHA ACTUALIZACIÓN:	21-may-24	
SUBPROCESO	GESTIÓN OPERATIVA DE DESARROLLO ACADÉMICO			
ACTIVIDAD	ADMISIÓN Y NIVELACIÓN			
PROVEEDOR	ENTRADAS	TAREAS	SALIDAS	CLIENTE
Aspirante	Datos del aspirante ingresados a la plataforma informática del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT	1. Registro Nacional	Registro	Aspirante registrado
		2. Levantamiento del estado académico	Informe de estado académico	SENESCYT
SNIECE	Oferta Académica de la UEB	3. Determinación de la oferta académica disponible	Cupos disponibles	Plataforma informática del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT
Aspirantes registrados en la Plataforma informática del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión de la SENESCYT	Datos de los aspirantes	4. Inscripción en plataforma de la Universidad	Cuenta y contraseña en la página web de la Universidad Estatal de Bolívar	Aspirante
		5. Evaluación	Revisión de puntaje de la evaluación en la plataforma de la Universidad	Aspirante
		6. Postulación	Revisión de carreras seleccionadas en la plataforma de la Universidad	Aspirante
		7. Asignación de cupos	Certificado de cupo asignado Información de cupos asignados subido por la UEB a la Plataforma del SNNA de la SENESCYT	Aspirante SENESCYT
		8. Aceptación de cupos	Cupo aceptado	Aspirante
		9. Matriculación	Alumno matriculado	Gestión Académica de Facultad
		10. Nivelación	Informe de inicio de proceso de nivelación Informe final de admisión	Senesoyt
INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR CARRERA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
Registro Nacional de aspirantes https://edusuperior.ec/etapas/registro-nacional Guía de estudio: https://admisiones.ueb.edu.ec/guia , que contiene: - Información General - Cronograma del proceso de admisión - Acerca del examen de admisión - Componentes de la evaluación - Modalidad del examen - De la nota de postulación y puntaje referencial - Instrucciones para rendir la evaluación Informe de inicio de proceso de nivelación			Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software) Infraestructura (aulas, mesas, sillas, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	Tasa de deserción institucional de segundo año Aplicación de normativa que regula los procesos de admisión de aspirantes y de nivelación o acompañamiento académico
ELABORADO POR: Ing. Mónica Tenelanda Tixe PROFESIONAL CONTRATADA			REVISADO Y APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	

Adicionalmente, este producto permite dar cumplimiento a los numerales 8.2.1. y 8.2.2. de la Norma ISO 9001:2015 que textualmente dicen lo siguiente:

“8.2.1 Comunicación con el cliente”

La comunicación con los clientes debe incluir:

- proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;

c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios incluyendo las quejas de los clientes;

d) manipular o controlar la propiedad del cliente;

e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Cuando se determinan los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:

1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;

2) aquellos considerados necesarios por la organización;

b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece”

Cabe indicar adicionalmente que, durante el levantamiento del Proceso de Admisión, se pudo establecer que este proceso incluye las actividades de Nivelación, las cuales permiten cumplir con los requisitos establecidos en los numerales: 8.2.3 y 8.2.4 de la Norma ISO 9001:2015, que textualmente dicen lo siguiente:

“8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios”

8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las Actividades de entrega y las posteriores a la misma;

- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
- c) los requisitos especificados por la organización;
- d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
- e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos

8.2.3.2 La organización debe conservar- la información documentada, cuando sea aplicable:

- a) sobre los resultados de la revisión;
- b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios

La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información; documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

4.2.1. Registros de evidencia de cumplimiento del proceso de Diseño y Desarrollo Educativo

El Producto Ficha de Procesos de Diseño y Desarrollo Educativo (en este caso para los Programas de Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública) da cumplimiento al requisito establecido en el Numeral 8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios, de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establece:

“8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

8.3.1. Generalidades

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo

Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:

- a) La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
- c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
- d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
- e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
- f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
- g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
- h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
- i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
- j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

8.3.3. Entradas para el diseño y desarrollo

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño;
- b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- c) los requisitos legales y reglamentarios;
- d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
- e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.

La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

8.3.4. Controles del diseño y desarrollo

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:

- a) se definen los resultados a lograr;
- b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
- c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
- d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
- e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;

f) se conserva la información documentada de estas actividades.

8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo

a) la organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas;

b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;

c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;

d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.

La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.

8.3.6. Cambios del diseño y desarrollo

La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar la información documentada sobre:

a) los cambios del diseño y desarrollo;

b) los resultados de las revisiones;

c) la autorización de los cambios;

d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos”.

Las Fichas del proceso de los Programas Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública se visualizan a continuación:

		FICHA DE PROCESO		Versión No. 1 Fecha: 26-06-2024				
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE APOYO		RESPONSABLE:	Director de Posgrado y Educación Continua				
PROCESO:	GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACION:	26/6/24				
SUBPROCESO	DISEÑO DE PROGRAMA (DISEÑO Y DESARROLLO)							
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE				
Vicerrectorado Académico UEB	Convocatoria	1. Vicerrectorado Académico de la UEB convoca a Director de Posgrado y Educación Continua para planificar el diseño curricular.						
		2. Se analiza la situación de cada Programa, especialmente la fecha de vencimiento						
		3. Se establece con base en ese parámetro a qué Programa se le dará prioridad en el proceso						
		4. Director de Posgrado y Educación Continua convoca a Coordinador de Programa para iniciar la elaboración de la propuesta, que debe ser socializada con docentes.						
CES Universidad Estatal de Bolívar	Guía Metodológica Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes de Carreras y Programas	5. Se siguen las indicaciones de la "Guía Metodológica para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos", emitida por el CES, así como los "Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes de Carreras y Programas", de la UEB				Diseño subido a la Plataforma Tecnológica	CES	
		6. Una vez lista la propuesta de Diseño del Programa se envía a la Comisión Académica						
		7. Comisión Académica sugiere aprobación de la propuesta al Consejo Universitario						
		8. Consejo Universitario aprueba el proyecto de Diseño presentado y emite Resolución de Aprobación						
		9. Consejo Universitario comunica su resolución a la Comisión Académica para que inicie el proceso de subida de la información a la Plataforma del CES						
		10. Vicerrectorado Académico delega a un responsable para subir el diseño y toda la información solicitada por el CES en su Guía Metodológica, manteniendo el control del acceso a la Plataforma						
		11. El CES realiza el trámite de aprobación del diseño, con base en lo dispuesto en el Reglamento de Régimen Académico (RRA) vigente	Diseño de Programa aprobado por el CES	Autoridades Universitarias Docentes Comunidad Estudiantil Organismos de control universitario				
		12. El CES notifica a la Senescyt los cambios realizados, para que sean registrados en el SNIESE, en el término dispuesto por el RRA vigente.	Cambios registrados en el SNIESE Programa ofertado con los cambios a nivel nacional	Autoridades Universitarias Docentes Comunidad Estudiantil Organismos de control universitario				
		13. Los documentos subidos a la plataforma del CES y sus anexos se unen en un solo archivo en pdf y este permanecerá en los archivos del Vicerrectorado Académico	Documentación Archivada	Vicerrectorado Académico				
		14. Se realiza proceso de homologación de malla del Programa	Malla del Programa homologada	Autoridades Universitarias Docentes Comunidad Estudiantil Organismos de control universitario				

INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR PROGRAMA	RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: • RPC-SO-15.N: 410-2021 Resolución del CES aprobando el Programa de Maestría en Administración de Empresas • RCU-029 Programa de Maestría en Administración de Empresas, 09-03-2021, (003) • Información en formato solicitado por el CES	Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software) Infraestructura (aulas, mesas,sillas, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	La institución aplica procesos de diseño, actualización y ajustes curriculares de manera periódica
PROGRAMA MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA: • Diseño del Proyecto del Programa de Maestría en Salud Pública (Anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) • RCU-148, Programa de Maestría en Salud Pública, 11-11-2021, (S.O 013) • RPC-SO-20.N: 309-2022 Resolución del CES aprobando el Proyecto de Maestría en Salud Pública		
DOCUMENTACIÓN LEGAL DE REFERENCIA: • Reglamento de Régimen Académico • Guía Metodológica del CES para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos • Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB		
ELABORADO POR: Psc. Sara Silva Flores PROFESIONAL CONTRATADA	REVISADO POR: Dra. Yonaiker Navas Montes	
APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR		

FICHA DE PROCESO				Versión No. 1 Fecha: 26-06-2024
MACROPROCESO:	GESTIÓN DE APOYO		RESPONSABLE:	Coordinador de Programa
PROCESO:	GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACIÓN:	26/6/24
SUBPROCESO	AJUSTE CURRICULAR SUSTANTIVO DE PROGRAMA			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Coordinador del Programa	Convocatoria	1. El Coordinador del Programa convoca a docentes y personal del área de conocimiento para realizar el ajuste curricular sustantivo en los casos que determina el Reglamento de Régimen Académico vigente.	Ajuste curricular sustantivo socializado	Docentes
CES	Guía Metodológica	2. Se siguen las indicaciones de la "Guía Metodológica para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos", del CES que esté vigente y del documento "Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB".		
		3. Definido el ajuste curricular sustantivo se socializa la propuesta con los docentes del Programa para conocimiento y retroalimentación de la propuesta		
		4. La propuesta se envía al Director de Posgrado y Educación Continua		
		5. El Director de Posgrado y Educación Continua envía la propuesta de ajuste curricular sustantivo al Vicerrectorado Académico para que sea presentada en la Comisión Académica		
		6. Comisión Académica sugiere su aprobación al Consejo Universitario		
		7. Consejo Universitario aprueba la propuesta		
		8. Una vez conocida la aprobación, Vicerrectorado Académico delega a un responsable para subir la documentación del ajuste curricular sustantivo y todos sus anexos a la plataforma tecnológica del CES, manteniendo el control del acceso.		
		9. Se carga en formato PDF a través de la plataforma del CES la información contemplada en la Guía Metodológica de ese organismo.		
		10. Una vez subida la documentación a la Plataforma del CES, ésta se unirá en un solo archivo en pdf y permanecerá en los archivos del Vicerrectorado Académico		
		11. El CES realiza el trámite de aprobación del ajuste curricular sustantivo, con base en lo dispuesto en el Reglamento de Régimen Académico vigente		
		12. CES notifica a la Senescyt los cambios realizados, para que sean actualizados en el SNIESE.		
		13. Se realiza proceso de homologación de malla del Programa	Malla del Programa homologada	Autoridades Universitarias Docentes Comunidad Estudiantil Organismos de control universitario

INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR PROGRAMA	RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
DOCUMENTACIÓN LEGAL DE REFERENCIA: • Reglamento de Régimen Académico • Guía Metodológica del CES para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos • Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB	Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software) Infraestructura (aulas, mesas, sillas, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	La institución aplica procesos de diseño, actualización y ajustes curriculares de manera periódica
ELABORADO POR: Psc. Sara Silva Flores PROFESIONAL CONTRATADA	REVISADO POR: Dra. Yonaiker Navas Montes	
APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR		

FICHA DE PROCESO				Versión No. 1 Fecha: 26-06-2024
MACROPROCESO:	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD		RESPONSABLE:	Coordinador de Programa
PROCESO:	GESTIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA		FECHA ACTUALIZACIÓN:	26/6/24
SUBPROCESO	AJUSTE CURRICULAR NO SUSTANTIVO DE PROGRAMA			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Coordinador de Programa	Convocatoria	1. El Coordinador del Programa convoca a docentes y personal del área de conocimiento para realizar el ajuste curricular sustantivo en los casos que determina el Reglamento de Régimen Académico vigente.	Propuesta de Ajuste curricular sustantivo socializado	Docentes
CES Universidad Estatal de Bolívar	Guía Metodológica Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB	2. Se siguen las indicaciones de la “Guía Metodológica para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos”, del CES que esté vigente y del documento “Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB”.		
		3. Definido el ajuste curricular sustantivo se socializa la propuesta con los docentes del Programa para conocimiento y retroalimentación		
		4. La propuesta se envía al Director de Posgrado y Educación Continua		
		5. El Director de Posgrado y Educación Continua envía la propuesta de ajuste curricular sustantivo al Vicerrectorado Académico para que sea presentada en la Comisión Académica		
		6. Comisión Académica sugerirá su aprobación al Consejo Universitario		
		7. Consejo Universitario aprueba la propuesta	Resolución de aprobación	Secretaría General

		8. Vicerrectorado Académico solicita la resolución del Consejo Universitario y la remitirá al Director de Posgrado y Educación Continua para que viabilice su aplicación	Ajuste curricular no sustantivo aplicado	Autoridades Universitarias Docentes Comunidad Estudiantil Organismos de control universitario CES
		9. UEB informa oportunamente al CES los ajustes curriculares no sustantivos realizados, para su registro	Ajuste curricular no sustantivo del Programa informado	CES
		10. El Vicerrectorado Académico tiene bajo su responsabilidad cargar en formato PDF, a través de la plataforma tecnológica, la información contemplada en la Guía Metodológica del CES.		
		11. CES notifica a la Senescyt los cambios realizados, para que sean actualizados en el SNIESE, de ser el caso.	Ajuste curricular no Sustantivo actualizado en el SNIESE	Comunidad universitaria
		12. El documento aprobado por el Consejo Universitario y sus anexos se unen en un solo archivo en pdf y este permanece en los archivos del Vicerrectorado Académico	Documentación Archivada	Vicerrectorado Académico
INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO POR PROGRAMA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
DOCUMENTACIÓN LEGAL DE REFERENCIA: - Reglamento de Régimen Académico - Guía Metodológica del CES para la presentación de carreras y programas, ajustes curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos - Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB			Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software) Infraestructura (aulas, mesas, sillas, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	La institución aplica procesos de diseño, actualización y ajustes curriculares de manera periódica
ELABORADO POR: Psc. Sara Silva Flores PROFESIONAL CONTRATADA			APROBADO POR: Dra. Yonaiker Navas Montes	
REVISADO Y APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR				

4.2.2. Registros del proceso de diseño y desarrollo de los Programas Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública

Este producto permite cumplir lo indicado en los numerales 4.2.2 y todo el numeral 8.3. de la Norma ISO 9001:2015, cuyo contenido ha sido citado en los numerales 4.2 y 4.3 del presente Informe.

Los registros del proceso de Diseño y Desarrollo de las carreras de Sociología y Veterinaria, y los Programas de Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública, se muestran en la sección INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE APOYO A LA OPERACIÓN DEL PROCESO de la Ficha de Procesos presentada en el numeral 4.3 del presente Informe.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

- RCU-029 Programa de Maestría en Administración de Empresas, 09-03-2021, (003)
- Anexo:

Proyecto final – Información para el CES (432 páginas)

PROGRAMA DE SALUD PÚBLICA:

- RCU-148, Programa de Maestría en Salud Pública, 11-11-2021, (S.O 013)
- Diseño de Programa Maestría en Salud Pública – Información CES 2021.

DOCUMENTOS LEGALES DE RESPALDO AL PROCESO:

Reglamento de Régimen Académico

Guía Metodológica del CES para la presentación de carreras y programas, ajustes

curriculares sustantivos y ajustes curriculares no sustantivos

Lineamientos Generales para el Diseño y Ajustes Curriculares de las Carreras y Programas de la UEB

1.2 Ficha de proceso de Liberación del Servicio Educativo

El Producto Ficha del Proceso de Liberación del Servicio Educativo da cumplimiento al **Numeral 8.6 de la Norma ISO 9001:2015**, que señala lo siguiente:

“8.6 Liberación de los productos y servicios

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación”.

A continuación, se presentan las imágenes de las fichas del proceso de Liberación del Servicio Educativo:

FICHA DE PROCESO				Versión No. 1 Fecha: 19-06-2024
MACROPROCESO:	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD		RESPONSABLE:	COORDINADOR DE CARRERA
PROCESO:	GESTIÓN ACADÉMICA DE COORDINACIÓN DE CARRERA		FECHA ACTUALIZACIÓN:	19/6/24
SUBPROCESO	PROCESO DE EVALUACIÓN POR PERÍODO ACADÉMICO (LIBERACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO POR PERÍODO ACADÉMICO)			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Vicerrectorado Académico / Consejo Universitario	Planificación Académica Calendario Académico	1. Organizar evaluación de los aprendizajes de acuerdo a la planificación académica que consta en el calendario del período académico.	Resultados de Evaluaciones	Estudiante
Vicerrectorado Académico / Consejo Universitario		2. Docente-investigador informa a estudiantes de forma previa los detalles de la evaluación que deberán rendir y las ponderaciones establecidas en el Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar (RSEE) vigente de la UEB. Los estudiantes con necesidades especiales serán evaluados según las políticas de la Guía de Adaptaciones Curriculares.		
		3. El profesor-investigador evalúa que el estudiante cumpla con un mínimo de 70% de asistencia a las actividades académicas de una asignatura.		
		4. Profesor-investigador socializa los resultados de las evaluaciones al estudiante en el tiempo establecido en el RSEE de la UEB, vigente.		
		5. El Profesor-investigador registra las notas del estudiante de manera electrónica en la plataforma SIANET, de acuerdo al calendario académico aprobado por el Consejo Universitario.	Registro Electrónico de calificación en SIANET Acta de calificaciones impresa	Secretaría de Carrera, Programa o Unidad Académica Estudiantes Docentes Autoridades de la Universidad
		6. De requerirlo, el estudiante solicitará por escrito la recalificación de su evaluación, según el procedimiento descrito en el RSEE de la UEB, vigente.	Solicitud escrita de recalificación	Vicerrectorado Académico

		7. El estudiante: aprueba, va a recuperación o no aprueba el período académico, dependiendo de su puntaje alcanzado, de acuerdo al RSEE de la UEB vigente.		
		8. El estudiante rendirá evaluación de recuperación si cumple lo indicado en el RSEE de la UEB vigente.		
		9. El Profesor-investigador genera el Acta de calificaciones impresas en la plataforma SIANET, que será entregada a la Secretaría de cada Carrera, Programa o Unidad Académica, una vez realizada la evaluación de recuperación y entrega a Secretaría esta la mantiene en custodia bajo su responsabilidad	Acta Calificaciones impresa	Secretaría de Carrera, Programa o Unidad Académica
		10. Las actas de calificaciones podrán ser revisadas previa aprobación de Vicerrectorado Académico y según lo dispuesto en el RSEE de la UEB vigente.		
		11. Si un estudiante no aprueba una asignatura debe arrastrarla, pudiendo matricularse en el ciclo superior, acorde a lo dispuesto en el RSEE de la UEB vigente.		
		12. Un estudiante pierde el período o ciclo académico si no aprueba dos o más asignaturas, no pudiéndose matricular en el ciclo superior.		
INFORMACIÓN DOCUMENTADA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
Acta General de Calificaciones DOCUMENTOS LEGALES DE REFERENCIA: Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES), del 9 de marzo de 2023 Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar, reformado en marzo de 2024 Reforma al Formato del Sílabo de la Universidad Estatal de Bolívar, 11-10-2023			Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software), Plataforma SIANET-SAC Infraestructura (aulas, mesas, sillas, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	Tasa de Titulación de Graduados
ELABORADO POR: Lic. Mirian Triviño Valencia PROFESIONAL CONTRATADA			REVISADO POR: Dra. Yonaiker Navas Montes	

FICHA DE PROCESO				Versión No. 1 Fecha: 19-06-2024
MACROPROCESO:	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD		RESPONSABLE:	PROFE- SOR-INVE- TIGADOR
PROCESO:	GESTIÓN ACADÉMICA DE COORDINACIÓN DE CARRERA		FECHA ACTUALIZA- CION:	19/6/24
SUBPROCESO	SISTEMA DE EVALUACIÓN POR TITULACIÓN DE CARRERA (LIBERACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO POR TITULACIÓN)			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Universidad Estatal de Bolívar	Reglamento de la Unidad de Integración Curricular	1. La Universidad Estatal de Bolívar determina, a través de su Reglamento de la Unidad de Integración Curricular (UIC) interna, los requisitos para acceder a la titulación		
Facultad	Reglamento de la Unidad de Integración Curricular por Facultad	2. Cada carrera ofertada por la UEB diseña la UIC, estableciendo su estructura, contenidos y parámetros para el correspondiente desarrollo y evaluación		
		3. El estudiante ingresa a la UIC una vez aprobadas todas las asignaturas del proyecto curricular del nivel inmediato inferior al que se imparte las Unidades de Integración Curricula y los niveles de idiomas establecidos por el Departamento de Idiomas		
		4. El estudiante aprueba la UIC a través de: un trabajo de integración curricular o la aprobación de un examen de carácter complejo y podrá reprobador la misma hasta dos veces		
		5. Una vez aprobada la UIC, su calificación deberá ser registrada de manera inmediata.		
		6. La Universidad Estatal de Bolívar otorgará el título de tercer nivel una vez que el estudiante haya aprobado la totalidad de créditos del plan de estudios de la carrera o programa		

		7. Una vez cumplidos todos los requisitos académicos y administrativos establecidos en su normativa interna para la Titulación, ese cumplimiento constará en el Acta Consolidada de finalización de estudios que contendrá la información indicada en el Reglamento de Régimen Académico (RRA) y el título correspondiente.	Acta consolidada de finalización de Estudios	
Consejo de Educación Superior	Reglamento de Régimen Académico	8. Desde la fecha de emisión del acta consolidada respectiva, la UEB deberá cumplir el plazo establecido en el RRA vigente para registrar el título en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIIESE), previo a su entrega al graduado.		
		9. Entrega del título al graduado	Título entregado	Estudiante graduado
INFORMACIÓN DOCUMENTADA			RECURSOS	CONTROLES E INDICADORES
Acta General de Calificaciones Acta consolidada de finalización de estudios Título DOCUMENTOS LEGALES DE REFERENCIA: Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el Consejo de Educación Superior (CES), del 9 de marzo de 2023 Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar, reformado en marzo de 2024 Reforma al Formato del Sílabo de la Universidad Estatal de Bolívar, 11-10-2023			Recursos Tecnológicos (internet, computadores, software) Infraestructura (aulas, mesas,sillas, Plataforma SIANET-SAC, oficinas y equipamiento administrativo) Recursos humanos (personal técnico, docente y administrativo)	Tasa de Titulación de Graduados
ELABORADO POR: Lic. Mirian Triviño Valencia PROFESIONAL CONTRATADA			REVISADO POR: Dra. Yonaiker Navas Montes	
APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR				

1.2.1 ***Registros actividades de Liberación del Servicios Educativo***

El producto indicado en este numeral permite cumplir el requisito 8.7 de la Norma ISO 9001:2015:

“... La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación”.

Registros del proceso de ISO 9001:2015

Liberación del Servicio Educativo

Formato: Acta General de Calificaciones





UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, SOCIALES, FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS
ACTA GENERAL DE CALIFICACIONES




PERIODO ACADÉMICO: Mayo 2023 - Septiembre 2023

ESCUELA: Ciencias Básicas

CARRERA: Educación Intercultural Bilingüe

LUGAR: Guaranda

ASIGNATURA: Lengua Kichwa IV

CICLO: Séptimo "A" Presencial

FECHA: 28/09/2023

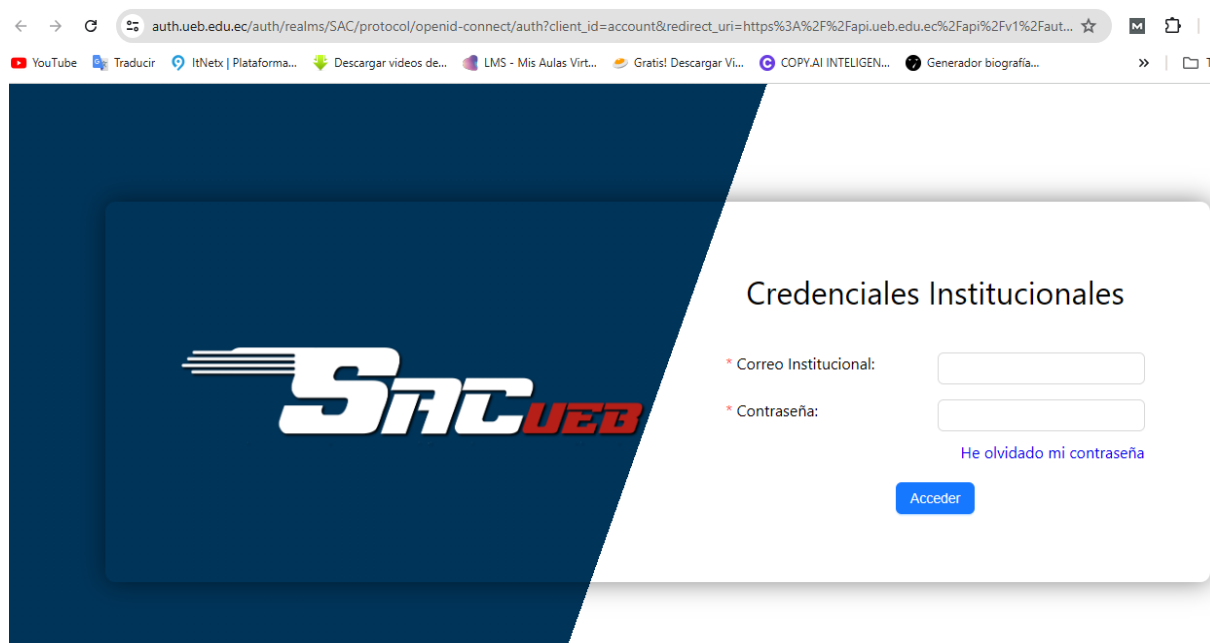
Nº	Matrícula	Folio	Estudiantes	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	NOTA	RECUP.	TOTAL	ASISTENCIA	OBSERVACIONES
				PRIMER PARCIAL	SEGUNDO PARCIAL	PARCIAL	RACIÓN		%	
				5.00	5.00	10.00	10.00	10.00		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Dr. Carlos Manuel Domínguez Sánchez				
NOMBRE	FIRMA	FECHA RECEPCIÓN ACTA	FIRMA	
PROFESOR		SECRETARIA		

Rafel O.
Página 1/1
28/09/2023 09:55:40 AM

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

Interfaz de la plataforma SIANET /SAC en la que se informan los resultados de evaluaciones académicas en la Universidad Estatal de Bolívar



auth.ueb.edu.ec/auth/realms/SAC/protocol/openid-connect/auth?client_id=account&redirect_uri=https%3A%2F%2Fapi.ueb.edu.ec%2Fapi%2Fv1%2Faut...

YouTube Traducir ItNetx | Plataforma... Descargar videos de... LMS - Mis Aulas Virt... Gratis! Descargar Vi... COPY.AI INTELIGEN... Generador biografia...

Credenciales Institucionales

* Correo Institucional:

* Contraseña:

[He olvidado mi contraseña](#)

[Acceder](#)

Dirección web: <https://sac.ueb.edu.ec/login>

DOCUMENTOS LEGALES DE REFERENCIA:

Reforma al Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar.



**CONSEJO
UNIVERSITARIO**

Guaranda marzo 13, 2024
RCU – 007 – 2024 – 035

LA SUSCRITA SECRETARIA GENERAL, ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ, PREVIA AUTORIZACIÓN DEL SEÑOR RECTOR, CERTIFICA: QUE el Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria (007), realizada el 13 de marzo del 2024;

SÉPTIMO PUNTO: Análisis y Resolución de la Reforma al Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar.

**EL CONSEJO UNIVERSITARIO
CONSIDERANDO:**

Reforma del Formato al Sílabo de la Universidad Estatal de Bolívar.



UNIVERSIDAD
ESTATAL
DE BOLÍVAR

CONSEJO
UNIVERSITARIO

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA, la presente **REFORMA DEL FORMATO AL SÍLABO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR** entrará en vigencia a partir de la aprobación en Consejo Universitario.

SECRETARÍA GENERAL

CERTIFICA:

QUE, LA **REFORMA DEL FORMATO AL SÍLABO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**, fue analizado, discutido y aprobado por Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria (020), de fecha 11 de octubre del 2023.


ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ
SECRETARIA GENERAL


DR. ARTURO ROJAS SÁNCHEZ
RECTOR

Publíquese a través de los diferentes medios de comunicación la **REFORMA DEL FORMATO AL SÍLABO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**.

Guaranda 11 de octubre de 2023

Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el CES y codificado en marzo de 2023.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior,

RESUELVE:

Expedir el siguiente:

REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO

TÍTULO I ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO I ÁMBITO, OBJETO, OBJETIVOS, FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ENFOQUE DE DERECHOS

Artículo 1.- Ámbito.- El presente Reglamento aplica a todas las instituciones de educación superior públicas y particulares: universidades, escuelas politécnicas, institutos y conservatorios superiores.

Artículo 2.- Objeto.- El objeto del presente instrumento es regular y orientar las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES); así como lo relativo a su gestión, en el marco de la normativa del Sistema de Educación Superior (SES).

4.2.3. Registro de tratamiento de salidas no conformes

Este producto permite dar cumplimiento al requisito establecido en el Numeral 8.7. Control de las salidas no conformes, de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establece:

“8.7 Control de las salidas no conformes

8.7.1 *La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.*

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

a) corrección;

b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;

c) información al cliente:

d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:

a) describa la no conformidad:

b) describa las acciones tomadas:

c) describa todas las concesiones obtenidas;

d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

El objetivo de este proceso es asegurar que las salidas no conformes que se presenten, se identifiquen y controlen para prevenir su uso o entrega no intencional, así como establecer las responsabilidades y autoridades relacionadas con su tratamiento.

A continuación, se presentan las imágenes del producto Registros de tratamiento de salidas no conformes, que está dividido en dos fichas y un listado:

Registro del proceso Salida no Conforme ISO 9001:2015

Este producto consta de 2 fichas:

1. Recuperación o no aprobación de período académico

2. No aprobación de titulación

Y un listado de formatos o documentación de referencia

4.2.4. Formatos o documentación de referencia de las salidas no conformes

Formato: Acta General de Calificaciones



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, SOCIALES, FILOSÓFICAS Y HUMANÍSTICAS
ACTA GENERAL DE CALIFICACIONES



PERIODO ACADÉMICO: Mayo 2023 - Septiembre 2023 ESCUELA: Ciencias Básicas CARRERA: Educación Intercultural Bilingüe LUGAR: Guaranda
ASIGNATURA: Lengua Kichwa IV CICLO: Séptimo "A" Presencial FECHA: 28/09/2023

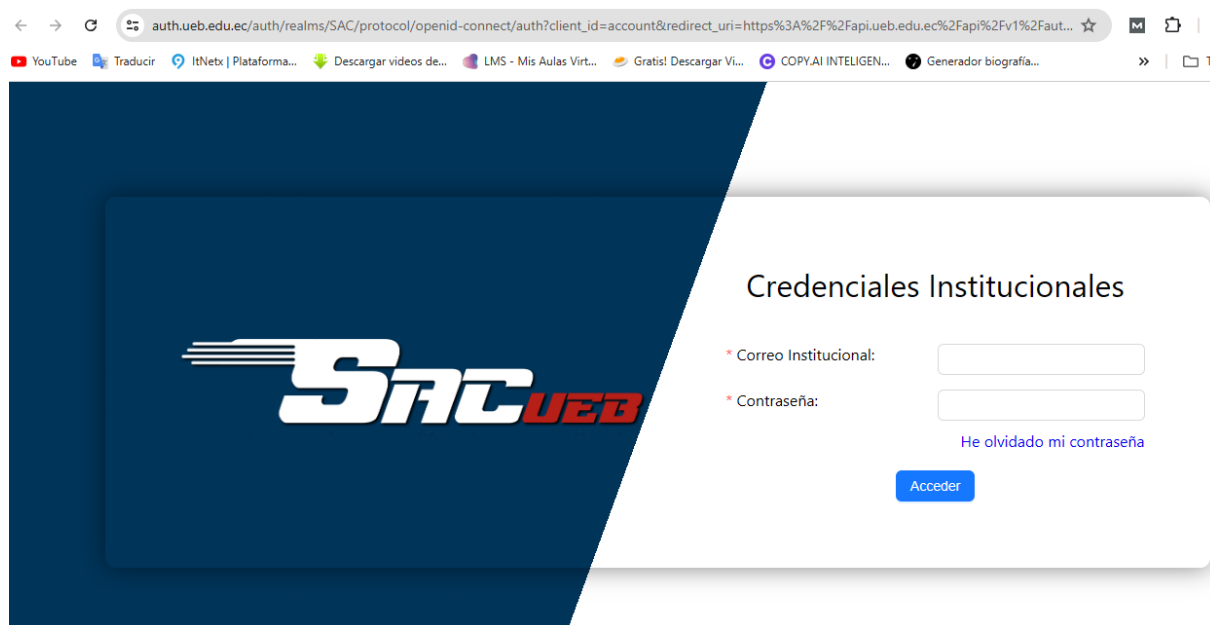
N°	Matrícula	Folio	Estudiantes	EVALUACIÓN PRIMER PARCIAL	EVALUACIÓN SEGUNDO PARCIAL	NOTA PARCIAL	RECUPERA- CIÓN	TOTAL	ASISTENCIA %	OBSERVACIONES
				5.00	5.00	10.00	10.00	10.00		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

Dr. Carlos Manuel Domínguez Sánchez			
NOMBRE	FIRMA	FECHA RECEPCIÓN ACTA	FIRMA
PROFESOR		SECRETARIA	

Real G.Página 1/128/09/2023 09:55:40 AM

Fuente: Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

Interfaz de la plataforma SIANET /SAC en la que se informan los resultados de evaluaciones académicas en la Universidad Estatal de Bolívar



auth.ueb.edu.ec/auth/realms/SAC/protocol/openid-connect/auth?client_id=account&redirect_uri=https%3A%2F%2Fapi.ueb.edu.ec%2Fapi%2Fv1%2Faut...

YouTube Traducir ItNetx | Plataforma... Descargar videos de... LMS - Mis Aulas Virt... Gratis! Descargar Vi... COPY.AI INTELIGEN... Generador biografía...

Credenciales Institucionales

* Correo Institucional:

* Contraseña:

[He olvidado mi contraseña](#)

[Acceder](#)

Dirección web: <https://sac.ueb.edu.ec/login>

Reforma al Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar.



**CONSEJO
UNIVERSITARIO**

Guaranda marzo 13, 2024
RCU – 007 – 2024 – 035

LA SUSCRITA SECRETARIA GENERAL, ABG. MÓNICA LEÓN GONZÁLEZ, PREVIA AUTORIZACIÓN DEL SEÑOR RECTOR, CERTIFICA: QUE el Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria (007), realizada el 13 de marzo del 2024;

SÉPTIMO PUNTO: Análisis y Resolución de la Reforma al Reglamento del Sistema de Evaluación Estudiantil de la Universidad Estatal de Bolívar.

**EL CONSEJO UNIVERSITARIO
CONSIDERANDO:**

Reglamento de Régimen Académico, aprobado por el CES y codificado en marzo de 2023.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de Educación Superior,

RESUELVE:

Expedir el siguiente:

REGLAMENTO DE RÉGIMEN ACADÉMICO

**TÍTULO I
ASPECTOS GENERALES**

**CAPÍTULO I
ÁMBITO, OBJETO, OBJETIVOS, FUNCIONES SUSTANTIVAS
Y ENFOQUE DE DERECHOS**

Artículo 1.- Ámbito.- El presente Reglamento aplica a todas las instituciones de educación superior públicas y particulares: universidades, escuelas politécnicas, institutos y conservatorios superiores.

Artículo 2.- Objeto.- El objeto del presente instrumento es regular y orientar las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior (IES); así como lo relativo a su gestión, en el marco de la normativa del Sistema de Educación Superior (SES).

CAPÍTULO 5

ORGANIGRAMA DE LOS PROGRAMAS POSGRADO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Y SALUD PÚBLICA

El Producto Organigrama de las Carreras: Sociología, Veterinaria y Programas de Posgrado: Administración de Empresas y Salud Pública, da cumplimiento al requisito establecido en los Numerales 5.3 y 7.1.2 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establecen textualmente lo siguiente:

“5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;

b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1):

d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;

e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

“7.1.2 Personas:

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.”

“7.2 Competencia:

La organización debe:

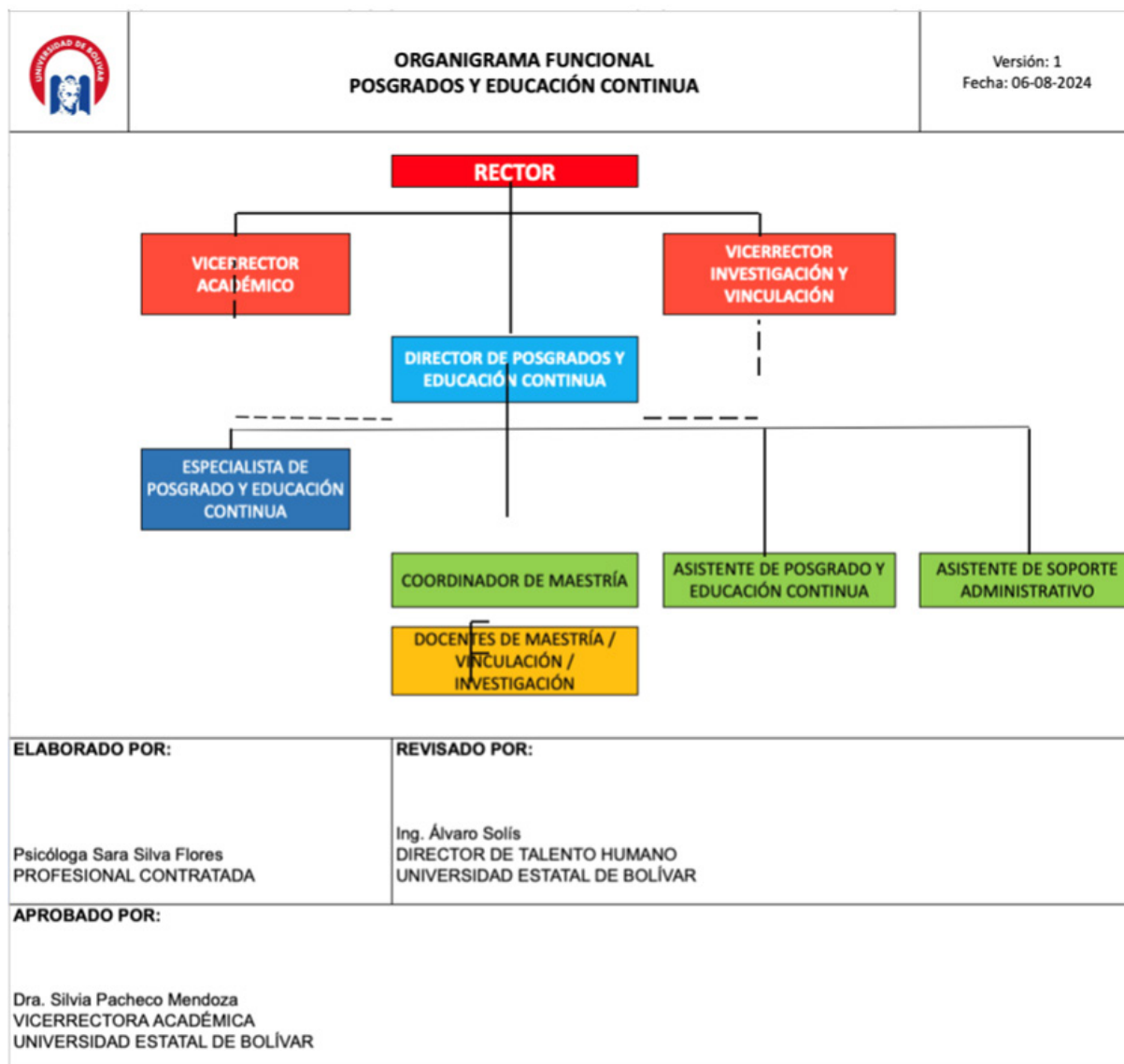
- a) determinar la competencia necesaria de las **personas que realizan**, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;*
- b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;*
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;*
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.*

NOTA Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.”

Cabe indicar que el Organigrama requerido para cumplir con los requisitos de ISO 9001:2015 antes indicados es el Organigrama FUNCIONAL puesto que en el numeral 7.2 Competencia, de ISO 9001;2015 se solicita que el personal de la organización (no las estructuras) sea competente para el desempeño de sus funciones con calidad, por lo que, es necesario evaluar función por función de la estructura, información que solo se encuentra en el Organigrama Funcional de la institución.

A continuación, se exponen los Organigramas Funcionales de los Programas de Posgrado y Educación Continua. Este último organigrama rige para los dos programas: Salud Pública y Administración de Empresas.

Estos organigramas se realizaron con base en la información entregada por los Coordinadores de los Programas, fueron revisados por el Director de Talento Humano y aprobados por la señora Vicerrectora Académica de la Universidad Estatal de Bolívar.



5.1. Personal dentro del alcance con evidencia de cumplir el perfil de competencia

Este producto permite dar cumplimiento al requisito establecido en el numeral 7.2 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establece:

“7.2 Competencia:

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;

b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;

c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

NOTA Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.”

Se analizaron, con la autorización del Director de Talento Humano, las carpetas correspondientes a 38 cargos entre administrativos y docentes, dentro del alcance de las carreras y programas en las cuales se está implementado el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), y que son:

PROGRAMAS: Administración y Salud Pública

Los cargos analizados constan a continuación:

 Albañil	 Agregado nivel 1 grado 3
 Analista de Administración de bienes y existencias 1	 Agregado nivel 2 grado 4
 Analista de Compras Públicas 1	 Agregado nivel 3 nivel 5
 Analista de Compras Públicas 3	 Auxiliar nivel 1 grado 1
 Analista de Planificación 1	 Auxiliar nivel 2 grado 2
 Analista de Talento Humano 1	 Decano
 Analista de Tesorería	 Docencia ocasional en educación superior
 Director de Investigación	 Profesor ocasional medio tiempo
 Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	 Profesor ocasional tiempo completo
 Director de Posgrados y Educación Continua	 Profesor ocasional tiempo parcial
 Director de Servicios Institucionales	 Profesor principal nivel 2 grado 2
 Director de Talento Humano	 Rector
 Director de TIC	 Titular agregado 1
 Enfermera	 Titular auxiliar 1
 Especialista Agrícola	 Titular Principal 3
 Guardián Administrativo	 Titular principal nivel 1 grado 6
 Instructor de Arte 1	 Titular principal nivel 2 grado 7
 Procurador General	
 Técnico de Laboratorio	
 Técnico Docente	
 Tesorero	

El objetivo de esta actividad fue determinar si el personal de la Universidad, en el área de alcance de nuestro trabajo, previo a la Auditoría Externa de Certificación con la Norma ISO 9001:2015, cumple los requisitos que constan en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de la Universidad Estatal de Bolívar, UEB, (actualizado en 2020) y en otras normas legales internas o externas.

Luego del análisis realizado, las novedades encontradas, detalladas a continuación, se comunicarán al Director de Talento Humano para las acciones correctivas correspondientes.

5.2. Planificación de cambios

Este producto permite cumplir lo indicado en el numeral 8.5.6. de la Norma Internacional ISO 9001:2015

“8.5.6 Control de los cambios

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.”

Para dar cumplimiento a este requisito, presento a continuación la matriz que deberá utilizar la institución para revisar y controlar los cambios que se hagan a los procesos.

		MATRIZ DE PLANIFICACION DE CAMBIOS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD							Versión: 01 Fecha: 15-07-2024	
							FECHA ACTUALIZACIÓN:		15/07/2024	
No.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA	PROPÓSITO DEL CAMBIO	ELEMENTO DEL SGC AFECTADO	CONSECUENCIAS PREVISTAS	RESPONSABLE	FECHA DESDE:	FECHA HASTA:	RECURSOS	CUMPLIMIENTO (SI, EN PROCESO, NO)	PREVISIONES / OBSERVACIONES / REPROGRAMACIÓN
1										
2										
3										
4										

5.3. Elementos del Sistema de Gestión de Calidad SGC

Se presentó a la Vicerrectora Académica de la UEB el informe para que fueran puestos a consideración de la Comisión Académica los elementos: Alcance, Política y Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad a ser aprobados por la alta dirección de la Universidad Estatal de Bolívar, que fueron desarrollados con base en las siguientes consideraciones:

5.3.1. Alcance del sistema de gestión de calidad:

Según el numeral 4.3 de la norma internacional ISO 9001:2015, la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad, tomando en cuenta: a) las cuestiones externas e internas referidas en el apartado 4.1; b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el

apartado 4.2; c) los productos y servicios de la organización.

Luego del análisis realizado con el Vicerrectorado Académico de la Universidad tomando en cuenta lo indicado en el párrafo anterior, se ha definido que el alcance del SGC según ISO 9001:2015 a certificar en esta primera etapa, será de 2 programas de posgrado.

Cabe indicar que de acuerdo al numeral 4.3 antes mencionado de la norma internacional ISO 9001:2015, el alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad. Es por esto que el Alcance adjunto, establece que el requisito 7.1.5.2 Trazabilidad de las Mediciones, NO es aplicable a este sistema de gestión de calidad.

5.3.2. Política

El numeral 5.2 de la norma Internacional ISO 9001:2015 establece que las organizaciones para lograr la certificación en base a dicha norma, deben definir una política que debe cumplir con las siguientes características establecidas en el numeral 5.2.1 de dicha norma y que son: a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica; b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

En base a estos requisitos, se trabajó en talleres de diseño de la política con los coordinadores académicos de los programas de posgrado. El resultado de estos talleres fue analizado para confirmar que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001 y posteriormente fue presentado para aprobación del Vicerrectorado Académico.

Adicionalmente, cabe indicar que el numeral 5.2.2 de ISO 9001:2015 establece que una vez definida la política esta debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada; b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes; según corresponda.

Por lo anterior, una vez aprobada la política por los estamentos reglamentarios de la

Universidad, se cumplirán con los requisitos del numeral 5.2.2.

5.3.3. Objetivos del sistema de gestión de calidad:

En relación a este elemento del SGC, la norma internacional ISO 9001:2015 en su numeral 6.2.1 indica que: la organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad, b) ser medibles; c) tener en cuenta los requisitos aplicables; d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente; e) ser objeto de seguimiento; f) comunicarse; g) actualizarse según corresponda, adicionalmente, la organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Con base en estos requisitos, luego de revisar la información documental existente en la Universidad, ha seleccionado la información que consta en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), el cual contiene la información de objetivos que se ha planteado la Universidad para el período 2020 – 2025. A partir de estos objetivos, se seleccionó aquellos que son coherentes con los literales a), b), c) y d) establecidos en el párrafo anterior. El resultado de este análisis permitió seleccionar 3 de los objetivos del PEDI que pueden ser denominados adicionalmente como objetivos del SGC

También con esta aprobación se da cumplimiento al numeral 5.1.1 de la Norma ISO 9001:2015, sobre Liderazgo y compromiso, que dice textualmente:

5.3.4. Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;

- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

NOTA En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

Con base en lo expuesto en los numerales anteriores, se solicitó la aprobación de los citados elementos del SGC, pues permiten cumplir con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y fortalecer el desarrollo de la cultura y principios de calidad, requisitos legales establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior y el Modelo de Evaluación Externa con fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas vigentes a la fecha.

Se adjunta una imagen del Acta aprobada por la Comisión Académica de la Universi-



Guaranda, 2 de septiembre de 2024
Resolución Nro. RCA-SO-007-2024-085

LA SUSCRITA SECRETARIA DE LA COMISIÓN ACADÉMICA, LICENCIADA MARÍA DALILA SISALEMA REA, CONFORME AUTORIZACIÓN DE LA SEÑORA VICERRECTORA ACADÉMICA, CERTIFICA: QUE, la Comisión Académica, se reunió en Sesión Ordinaria (007) el día lunes 2 de septiembre de 2024.

CUARTO PUNTO.- ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL INFORME DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015: ALCANCE, POLÍTICA Y OBJETIVOS

LA COMISIÓN ACADÉMICA

CONSIDERANDO:

QUE, la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 227 establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación;

QUE, la Constitución de la República del Ecuador, determina en el artículo 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".

QUE, la Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 17, determina: "Reconocimiento de la autonomía responsable. - El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República"

QUE, el Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar en su artículo 81 "Comisión Académica.- Encargada de emitir políticas y lineamientos de gestión para garantizar la calidad de la oferta académica institucional."

QUE, el Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar en su Art 82.- Deberes y Atribuciones de la Comisión Académica - Son las siguientes: a) Proponer y considerar los lineamientos y directrices para la emisión de políticas, normativa, instrumentos de gestión académica y de evaluación del desempeño de profesores e investigadores. b) Analizar la planificación académica institucional; para presentar a autoridades y organismos correspondientes; c) Analizar propuestas de nueva oferta académica, actualización curricular, políticas, normativas de desarrollo académico, instrumentos de gestión y de evaluación docente, planes de capacitación y de formación doctoral de profesores e investigadores para su aprobación en Consejo Universitario; d) Aprobar la planificación de los procesos de titulación de los programas de posgrado; e) Recomendar al Consejo Universitario la suscripción de acuerdos convenios y programas de carácter académico, a nivel nacional e internacional; y, f) Las demás que determine la normativa legal.

QUE, la Ing. Lic. Mirian Anabell Triviño Valencia, Profesional Contratada para el proceso de Normas ISO 9001: 2015 de carreras de la Universidad Estatal de Bolívar, remite el Informe de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015: Alcance, Política y Objetivos.

En tal virtud, la Comisión Académica, en uso de sus funciones y atribuciones conferidas en el artículo 82, del Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar;

RESUELVE: "SUGERIR AL CONSEJO UNIVERSITARIO SE APRUEBE EL INFORME DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015: ALCANCE, POLÍTICA Y OBJETIVOS".

Lo que certifico en honor a la verdad.


Lcda. María Dalila Sisalema Rea, Msc.
SECRETARIA
COMISIÓN ACADÉMICA

5.4. Objetivos de calidad

El Producto Objetivos de calidad da cumplimiento al requisito establecido en los Números 6.1, 6.2.1 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establecen:

6.2.1 *La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. Los objetivos de la calidad deben:*

- a) *Ser coherentes con la política de la calidad;*
- b) *Ser medibles;*
- c) *Tener en cuenta los requisitos aplicables;*
- d) *Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios, y para el aumento de la satisfacción del cliente;*
- e) *Ser objeto de seguimiento;*
- f) *Comunicarse;*
- g) *Actualizarse, Según corresponda*

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Los objetivos de calidad permiten a una organización dirigir y concentrar los esfuerzos en cumplir con la política de calidad. Mediante la medición de los objetivos y los indicadores que luego se les asigne se conseguirá determinar el grado de cumplimiento de la política de calidad.

Los objetivos de calidad son presentados oficialmente en este quinto informe, ya que previamente se requería el visto bueno de la Comisión Académica para ser analizado y aprobado por el Consejo Universitario, paso este último que se cumplió el 17 de

septiembre de 2024.

El Consejo Universitario aprobó sin cambios los objetivos, que se presentan en este informe.

A partir de su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y orientada por la Política de Calidad del SGC, la UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR establece los siguientes Objetivos de Calidad:

OBJETIVOS DE CALIDAD APROBADOS POR EL CONSEJO UNIVERSITARIO UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
1. Fortalecer la función de docencia, mediante la capacitación, titularidad; cumplimiento de deberes y derechos de la comunidad académica; observando los ejes de: interculturalidad, género, discapacidad y medio ambiente; facilitación de recursos tecnológicos, didácticos y económicos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar los estándares de calidad académica.
2. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permita alcanzar estándares de efectividad.
3. Optimizar el proceso de Gestión de Bienestar Universitario, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles y mejorar la satisfacción de los estudiantes.

5.5. Planes Operativos de los objetivos de calidad

El Producto Planes Operativos de los Objetivos de Calidad permite dar cumplimiento al requisito establecido en los Numerales 6.2.2 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015. Este numeral dice:

“6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

a) qué se va a hacer;

b) qué recursos se requerirán;

c) quién será responsable;

d) cuándo se finalizará;

e) cómo se evaluarán los resultados”.

Los Planes Operativos de los Objetivos de Calidad son esenciales en una organización por varias razones clave:

- 1 Alineación con la estrategia de calidad:** Estos planes permiten que los Objetivos de Calidad establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2015 se traduzcan en acciones concretas. Esto asegura que los objetivos de calidad se alineen con la política de calidad y la estrategia global de la organización.
- 2 Mejora continua:** La ISO 9001:2015 promueve la mejora continua y los planes operativos ayudan a implementar acciones específicas para cumplir con los objetivos de mejora. Esto fomenta la optimización constante de los procesos, productos y servicios.
- 3 Asignación de recursos:** A través de estos planes, la organización puede identificar y asignar los recursos necesarios (personales, financieros, tecnológicos) para alcanzar los objetivos de calidad. Esto garantiza que se cuente con los medios adecuados para su cumplimiento.
- 4 Monitoreo y medición:** Los planes operativos facilitan el seguimiento y medición del progreso hacia los objetivos de calidad. Esto permite a la organización evaluar si las acciones implementadas son efectivas y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
- 5 Responsabilidad y enfoque:** Al desarrollar un plan operativo, se designan responsabilidades claras para el cumplimiento de cada acción, lo que mejora la rendición de cuentas y el enfoque en alcanzar los objetivos de calidad.
- 6 Cumplimiento de la norma:** La **ISO 9001:2015** exige que las organizaciones no solo establezcan objetivos de calidad, sino que también definan cómo se alcanzarán. Los planes operativos son el mecanismo formal para asegurar que la organización cumpla con este requisito, proporcionando una estructura coherente

y documentada para la planificación y ejecución.

Con base en lo dispuesto en la Norma ISO 9001:2015, se elaboró una matriz que contiene los Planes Operativos de los Objetivos de Calidad. Se tomó como base los proyectos que constan en la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI) de la Universidad Estatal de Bolívar, para el período 2020-2025, documento elaborado por la Dirección de Planificación. Que fue analizado y aprobado por el Consejo Universitario el 30 de junio de 2020.

De acuerdo a la naturaleza de los Objetivos de Calidad ya aprobados por el Consejo Universitario, en sesión del 17 de septiembre de 2024, se procedió a alinear los proyectos.

También en coordinación con el Vicerrectorado Académico, Dirección Académica, Dirección de Planeamiento y Dirección de Talento Humano se analizó el nivel de cumplimiento de los proyectos, que consta en la columna denominada Cumplimiento-Reprogramación-Consecuencia.

A continuación, se presenta una imagen de la matriz que contiene los Planes Operativos alineados a los Objetivos de Calidad.

 UNIVERSIDAD ESTADAL DE BOLÍVAR PLANES OPERATIVOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Versión: 01 Fecha: 30-09-2024								
No.	OBJETIVO	PROYECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO APROXIMADO	INICIO	FIN	CUMPLIMIENTO - REPROGRAMACIÓN - CONSECUENCIA
1	1. Fortalecer la función de docencia, mediante la capacitación, titulación; cumplimiento de deberes y derechos de la comunidad académica; observando los ejes de interculturalidad, género, discapacidad y medio ambiente; facilitación de recursos tecnológicos, didácticos y económicos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar los estándares de calidad académica.	1. Elaboración de planes de capacitación	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplidos los Planes de Capacitación Docente Pedagógica y Disciplinar. El presupuesto aproximado fue adaptado para los diferentes años por las circunstancias del entorno
2		2. Intercambios internacionales para Docentes	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	Cumplido en su totalidad en el 2024 puesto que existen 32 profesores que ha sido enviados fuera del país a programas de intercambio
3		3. Fortalecimiento de la oferta de posgrado	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 500.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido, a la fecha se cuenta con 15 programas de Posgrado, mientras que en el año 2020 se contaba únicamente con 5. El presupuesto aproximado originalmente establecido, se ha incrementado en cada PDA
4		4. Elaboración de Proyectos de doctorado	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Primer trimestre 2022	Cuarto trimestre 2025	Cumplido de acuerdo a las metas establecidas en cada año
5		5. Procesos de categorización	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido durante el año 2023. Fueron categorizados 56 profesores en función de la disponibilidad de recursos conforme las disposiciones legales
6		6. Procesos de titulación docente	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 50.000,00	Cuarto trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido 2 convocatorias en los 5 años en función de la disponibilidad de recursos conforme las disposiciones legales
7		7. Diseñar una Metodología de evaluación del desempeño docente	Vicerrectorado Académico	Humanos y tecnológicos	\$ -	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	Cumplido en POSGRADO se han aplicado evaluaciones desde 2020 a 2024 por módulo de los programas de posgrado que se encuentran en ejecución. Cumplido el diseño de una nueva Metodología de Evaluación del Desempeño Docente para PREGRADO y aplicada desde el año 2022
8		8. Formación doctoral docente	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 1.500.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	En proceso de acuerdo a la meta propuesta de contar con 30 % de la planta de docentes titulares con PhD. A la fecha se encuentran 12 docentes ya con título de PhD y 18 en formación. Adicionalmente, el Vicerrectorado de Investigación y Vinculación ha generado el Reglamento de Formación Doctoral. Existen 9 postulantes para la convocatoria de Investigación y Vinculación
9		9. Oferta de carreras en línea	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 500.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	Cumplido ya que se cuenta con 4 carreras en línea y 3 más híbridas de las 28 que se tienen en la oferta, lo que significa el 25 % a la fecha
10		10. Oferta de carreras semipresencial	Vicerrectorado Académico	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 500.000,00	Segundo trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	No cumplido a la fecha debido a las limitaciones legales que al momento ya han cambiado
11		11. Equipamiento tecnológico para docentes	Vicerrectorado Académico / Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2023	En proceso ya que a la fecha el 39 % del total de profesores titulares cuentan con computadores portátiles
12		12. Espacios físicos	Vicerrectorado Académico / Dirección de Servicio Institucionales	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 500.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2023	Cumplido en cuanto a haber generado espacios físicos para personas con discapacidad y el mantenimiento de todos los espacios físicos de toda la Universidad y la Extensión.
13		13. Convenios de integración de bibliotecas con instituciones nacionales o internacionales	Vicerrectorado Académico / Biblioteca	Humanos y tecnológicos	\$ -	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	No cumplido puesto que no se ha aprobado el convenio con la red REBUEP, no se ha podido cumplir con el convenio de la FAO con el programa AGRIS, BALAC se ha podido iniciar al momento

14		14. Suscripción a bases de datos	Vicerrectorado Académico / Biblioteca	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido en POSGRADOS, convenios con Revistas para publicaciones y AUP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado) para becas, intercambios docentes, entre otros. En BIBLIOTECA se ha logrado E-LIBRO PEARSON, en proceso SCOPUS, el resto de base de datos no se ha cumplido por falta de recursos
15		15. Adquisición de libros	Vicerrectorado Académico / Biblioteca	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	No se ha cumplido por falta de aprobación de recursos
16	2. Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permita alcanzar estándares de efectividad.	1. Estandarización de procesos	Planeamiento	Humanos y tecnológicos	\$ 5.000,00	Tercer trimestre 2020	Primer trimestre 2021	En proceso puesto que está elaborado el Manual de Procesos y está pendiente la aprobación y la socialización
17		2. Mejora continua	Planeamiento	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 2.000,00	Tercer trimestre 2020	Segundo trimestre 2021	Cumplimiento del 95 % del Plan de Mejora del 2019 y en proceso de Autoevaluación para contar con el Plan de Mejoras nuevo a partir de Noviembre de 2024
18		3. Evaluación de procesos	Planeamiento	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 50.000,00	Primer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido en un 90 % a partir de los Planes de Mejoramiento
19		1. Plan de potenciación de la infraestructura física y tecnológica área administrativa	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 150.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2023	Cumplido al 100 % las necesidades potenciación de la infraestructura física y tecnológica de toda la Universidad. Pendiente solamente la telefonía IP para gestionar en 2025
20	3. Optimizar el proceso de Gestión de Bienestar Universitario, para lograr efectividad en el uso de los recursos disponibles y mejorar la satisfacción de los estudiantes.	2. Fortalecimiento de cultura organizacional	Talento Humano	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 250.000,00	Primer trimestre 2021	Cuarto trimestre 2025	En proceso, elaborado el Plan de Fortalecimiento de Desarrollo de Cultura Organizacional 2020 - 2025. Se implementó la Encuesta de Clima Laboral y se cuenta con el informe. Pendiente la ejecución de algunas de las actividades desarrolladas y que se realizarán hasta 2025
21		3. Fortalecimiento institucional	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 150.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido al 100 % las necesidades potenciación de la infraestructura física y tecnológica de toda la Universidad. Pendiente solamente la telefonía IP para gestionar en 2025
22		5. Incrementar los recursos de autogestión para fortalecer la calidad académica	Rectorado / Financiero / Planeamiento	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 50.000,00	Cuarto trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Cumplido en POSGRADOS, todos los programas son autogestionados, adicionalmente en POSGRADOS se cuenta con cursos de Educación Continua que son autogestionados.
23		4. Un proyecto de fortalecimiento de la extensión San Miguel	Rectorado / Coordinador de la Extensión San Miguel	Humanos, tecnológicos y financieros	\$ 300.000,00	Tercer trimestre 2020	Cuarto trimestre 2025	Este proyecto se encuentra implementado dentro del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (No. 21)
				TOTAL:	\$ 6.407.000,00			
ELABORADO POR: Lic. Mirian Triviño Valencia PROFESIONAL CONTRATADA				APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR				

5.6. Matriz de indicadores de objetivos, procesos, satisfacción del cliente, riesgos y oportunidades, planificación vs operación.

El Producto Matriz de indicadores de: objetivos, procesos, satisfacción del cliente, riesgos y oportunidades, planificación vs operación, etc. Da cumplimiento al requisito establecido en el numeral 9.1.3 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015, que establece:

“9.1.3 Análisis y evaluación

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

a) la conformidad de los productos y servicios;

b) el grado de satisfacción del cliente;

c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;

e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;

f) el desempeño de los proveedores externos;

g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

NOTA: Los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas estadísticas”

Tener una matriz de indicadores en un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001:2015 es crucial por las siguientes razones:

1. Permite el monitoreo del desempeño y toma de decisiones basada en datos: La matriz de indicadores permite medir y monitorear de manera continua el desempeño de los procesos y objetivos de calidad. Esto proporciona datos claros y objetivos que facilitan la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, lo que es un principio fundamental de ISO 9001:2015.
2. Identificación de oportunidades de mejora: Con una matriz de indicadores bien estructurada, la organización puede detectar rápidamente desviaciones o ineficiencias en los procesos clave. Esto ayuda a identificar oportunidades de mejora y a implementar acciones correctivas o preventivas para asegurar el cumplimiento con los objetivos de calidad y la mejora continua del SGC.
3. Cumplimiento de los requisitos de seguimiento y evaluación: La Norma ISO 9001:2015 exige que las organizaciones monitoricen, midan y evalúen el desempeño de los procesos y productos. Una matriz de indicadores es una herramienta esencial para dar seguimiento a estos requisitos, permitiendo a la organización demostrar que cumple con los estándares de calidad, y que su SGC está enfocado en lograr resultados medibles y verificables.

Es decir, una matriz de indicadores en el SGC asegura un enfoque basado en datos para la mejora continua, facilita el seguimiento de objetivos y ayuda a garantizar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. A continuación, se presenta una imagen de la Matriz de Indicadores para el Sistema de Gestión de Calidad.

 UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	MATRIZ DE INDICADORES	Versión: 01 Fecha: 25-09-2024
---	------------------------------	----------------------------------

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	25/09/2024					
OBJETIVO DE CALIDAD / PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
OBJETIVO DE CALIDAD 1: Fortalecer la función de docencia, mediante la capacitación, bienestar, cumplimiento de deberes y derechos de la comunidad académica, observando los ejes de interculturalidad, género, discapacidad y medio ambiente; facilitación de recursos tecnológicos, didácticos y económicos, igualdad de oportunidades y evaluación, con el fin de mejorar los estándares de calidad académica. MACRO PROCESO: GESTION ACADÉMICA Y DOCENTE DE GRADO Y POSGRADO	Personal Académico con formación doctoral	La institución cuenta con una tasa de formación doctoral de al menos el 20% de su personal académico. NOTA: Estándar para UEP con oferta académica de grado y posgrado:	(Número de docentes con formación doctoral / Número total de Docentes)*100	Vicerrectora Académica	Por ciclo	Mínimo 20 %
	Personal Académico con dedicación a tiempo completo	La institución cuenta con una tasa del personal académico con dedicación a tiempo completo de al menos el 50% en cada periodo académico.	(Número de docentes a tiempo completo / Número total de Docentes)*100	Vicerrectora Académica	Por ciclo	Mínimo 50 %
	Afinidad del personal académico	Las asignaturas son impartidas por profesores que cuentan con formación de posgrado, experiencia en actividades de investigación, vinculación o experiencia en el ejercicio profesional, afines al campo disciplinado de conocimiento en el que ejercen la cátedra. Se espera que un porcentaje de las asignaturas de la malla curricular sean dictadas por profesores afines.	(Número de asignaturas de la malla curricular de las carreras dictadas por docentes afines / Número total de asignaturas de la malla)*100	Director Académico	Por ciclo	En análisis
	Personal académico titular permanente	Dentro de la carrera se cuenta con una tasa de personal titular permanente, que permite un adecuado desarrollo de actividades adicionales a la docencia, como: investigación, vinculación, gestión académica; lo que contribuye a la formación de los estudiantes y al fortalecimiento de la calidad en la oferta académica.	(Número de docentes titulares permanentes de las carreras / Número total de docentes de las carreras)*100	Director Académico	Por ciclo	En análisis
	Afinidad con asignaturas, cursos, módulos o equivalentes	El programa de POSGRADO cuenta con un porcentaje de profesores que tienen formación académica, experiencia docente, profesional e investigativa, afín con las asignaturas, cursos, módulos o sus equivalentes a impartir en el programa de posgrado. La formación académica debe corresponder, por lo menos, al mismo nivel del programa en el que imparte los cursos, módulos, asignaturas o su equivalente.	(Número de docentes afines con las asignaturas, cursos o módulos o sus equivalentes de los programas de POSGRADO / Número total de docentes de los programas de POSGRADO)*100	Director de Posgrados	Por programa	En análisis
	Profesores a tiempo completo	El programa cuenta con un porcentaje de profesores a tiempo completo de la institución que participan en el programa de POSGRADO, lo que permite el normal desarrollo de su oferta académica y garantiza la continuidad y articulación del posgrado con las funciones sustantivas.	(Número de docentes que participan en los programas de POSGRADO / Número total de docentes que participan en los programas de POSGRADO)*100	Director de Posgrados	Por programa	En análisis
	Relación estudiantes por profesor	El programa de POSGRADO cuenta con una cantidad suficiente de profesores que posibilita una adecuada atención a los estudiantes de acuerdo con el nivel de formación y modalidad de estudio.	(Número de estudiantes de los programas de POSGRADO / Número de profesores que participan en los programas de POSGRADO)*100	Director de Posgrados	Por programa	En análisis
	Tasa de deserción institucional de segundo año - Oferta académica de grado	La institución cuenta con una tasa promedio de deserción de estudiantes de grado al segundo año de máximo el 14%.	(Número de estudiantes que han desertado / Número total de estudiantes que iniciaron la carrera)*100	Director Académico	Por ciclo	Máximo 14 %
	Tasa de titulación institucional - Oferta Académica de Grado	La institución cuenta con una tasa promedio de titulación institucional de la oferta académica de posgrado de al menos el 82%.	(Número de estudiantes titulados / Número total de estudiantes que iniciaron la carrera)*100	Director Académico	Por promoción	Mínimo 82 %
	Tasa de titulación institucional Oferta Académica de Posgrado	La institución cuenta con una tasa promedio de titulación institucional de la oferta académica de posgrado de al menos el 82%.	(Número de estudiantes titulados / Número total de estudiantes que iniciaron el programa de POSGRADO)*100	Director de Posgrados	Por programa	Mínimo 82 %
OBJETIVO DE CALIDAD 2: Institucionalizar la mejora continua a través de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permita alcanzar estándares de efectividad	Exito de los graduados	El perfil de egreso, las estrategias de formación e inserción laboral aplicadas son efectivas, se cuenta con una tasa promedio de éxito de graduados apropiada en la que los estudiantes cuentan con empleo adecuado, emprendimientos, servicios profesionales o continúan sus estudios.	(Número de graduados que tienen empleo adecuado, emprendimientos, prestan servicios profesionales o continúan los estudios / Número total de graduados de las carreras)*100	Director Académico	Por promoción	En análisis
	Seguimiento a graduados	El seguimiento a graduados provee de resultados sobre la calidad de su formación, la influencia en su desempeño profesional y laboral, el nivel de satisfacción de los graduados con la formación recibida, entre otros; estos resultados se difunden entre los actores clave del programa y se utilizan para la implementación de planes de acción que contribuyan al mejoramiento de este.	(Número de graduados satisfactorios / Número total de graduados de los programas de POSGRADO)*100	Director de Posgrados	Por programa	En análisis
	Cumplimiento de Indicadores de los Modelos de Evaluación	La UEB cumple con los indicadores de los Modelos de Evaluación Institucional, de Carreras y de Posgrados.	(Número de indicadores cumplidos / Número total de indicadores de los modelos)*100	Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	5 años	En análisis
	Satisfacción de Estudiantes	La UEB mide el nivel de satisfacción de los estudiantes a partir de lo cual genera planes de mejoramiento de la calidad del servicio educativo.	(Número de preguntas con respuesta satisfactoria / número total de respuestas de la encuesta de satisfacción de los estudiantes)*100	Director de Servicios Institucionales	Por ciclo	En análisis
MACRO PROCESO: BIENESTAR UNIVERSITARIO	Proyectos de Investigación e Innovación con Financiamiento Externo o en Red	La institución cuenta con proyectos de investigación e innovación concluidos o en ejecución con financiamiento externo o con participación en redes internacionales o nacionales. Se espera que al menos el 40% de los proyectos de investigación e innovación concluidos o en ejecución cuenten con financiamiento externo o con participación en redes internacionales o nacionales.	(Número de Proyectos de investigación o innovación con financiamiento externo o con participación en redes internacionales o nacionales / Número total de proyectos de investigación o innovación)*100	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Por ciclo	En análisis

MACRO PROCESO: GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN DE GRADO Y POSGRADO	<i>Producción Académica</i>	La institución cuenta con producción académica como resultado de sus procesos de investigación. Se espera que el índice de producción académica per cápita sea de al menos 1.5 en 3 años.	Número de publicaciones académicas / Número total de docentes de la UEB	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Cada 3 años	1.50
	<i>Producción científica de alcance mundial</i>	El cuerpo académico del programa de POSGRADO participa en programas y/o proyectos de investigación de los cuales uno de sus resultados es la producción científica de alcance mundial, y el conocimiento generado aporta al desarrollo, actualización y mejora del programa.	Número de publicaciones de alcance mundial resultado de programas de POSGRADO / Número de docentes que participan en programas de POSGRADO	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Cada 3 años	1.50
	<i>Producción científica regional</i>	El programa de POSGRADO cuenta con producción científica a nivel regional relevante y pertinente con el campo amplio, específico o detallado de este.	Número de publicaciones de nivel regional relevante resultado del programa de POSGRADO / Número de docentes que participan en el programa de POSGRADO	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Por programa	1
	<i>Producción de Libros, Capítulos de libro o ponencias</i>	El programa de posgrado ha publicado libros, capítulos de libro o ponencias revisados por pares externos o por el comité científico u organizador (ponencias), relacionadas con el campo amplio, específico o detallado del programa, de acuerdo con el nivel de formación.	Número de libros, capítulos de libro o ponencias revisados por pares externos o por el comité científico u organizador (ponencias), relacionadas con el campo amplio, específico o detallado del programa	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Por programa	1
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE VINCULACIÓN DE GRADO Y POSGRADO	<i>Proyectos de Vinculación con la Sociedad</i>	La institución cuenta con proyectos de vinculación de acuerdo con su oferta académica. Se espera un retorno de 1.5 proyectos de vinculación por carrera y programa con resultados verificables totales o parciales.	Número de proyectos de vinculación por carrera con resultados verificables totales o parciales	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Por ciclo	1.50
		Número de proyectos de vinculación por programa de POSGRADO con resultados verificables totales o parciales.	Número de proyectos de vinculación por programa de POSGRADO con resultados verificables totales o parciales.	Vicerrector de Investigación y Vinculación	Por programa	1.50
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE GOBIERNO ESTRATÉGICO MACRO PROCESO: SECRETARÍA GENERAL	Emisión de políticas	La UEB a través del proceso de Gestión de Gobierno Estratégico emite las políticas, normativas, reglamentos, entre otros, que consoliden y fortalezcan el desarrollo de la educación superior, investigación, vinculación con la sociedad y la gestión técnica y administrativa, acorde con la misión y objetivos institucionales.	Número de políticas, normativas, reglamentos emitidos, que consoliden y fortalezcan el desarrollo de la educación superior, investigación, vinculación con la sociedad y la gestión técnica y administrativa, acorde con la misión y objetivos institucionales	Consejo Universitario / Secretario General	Por ciclo	No disponible
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Cumplimiento de Objetivos	La UEB a través del proceso de Dirección Estratégica asegura el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.	(Número de Objetivos del PEI cumplidos / Número total de Objetivos del PEI)*100	Rector	Cada 5 años	100%
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN	Cumplimiento de Planificación	La UEB a través del proceso de Planificación promueve y coordina la gestión estratégica institucional, a través de procesos técnicos y sistémicos de planificación.	(Número de Proyectos del PEI cumplidos / Número total de proyectos del PEI)*100	Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	Por año	100%
	Eficacia de la gestión de Riesgos y Oportunidades	La UEB a través del proceso de Planificación gestiona los riesgos y oportunidades de calidad del servicio educativo de nivel superior y posgrado.	(Promedio de la calificación de riesgos y oportunidades)	Director de Planificación y Aseguramiento de la Calidad	Por año	Riesgos: disminuir el promedio de calificación Oportunidades: aumentar el promedio de calificación
MACRO PROCESO: COMPRAS E INFRAESTRUCTURA MACRO PROCESO: GESTIÓN TICs	<i>Entornos de aprendizaje</i>	Los entornos de aprendizaje tales como: aulas, laboratorios, centros de simulación, talleres, entre otros, son adecuados en su funcionalidad, suficiencia, equipamiento y accesibilidad.	(Número de Entornos de Aprendizaje adecuados / Número de Entornos de Aprendizaje totales)*100	Director de Servicios Institucionales / Director TICs	Por ciclo	En análisis
	<i>Herramientas pedagógicas</i>	Las herramientas pedagógicas son adecuadas en su funcionalidad, disponibilidad y accesibilidad, para el desarrollo de las actividades académicas planificadas, garantizando la consecución de los objetivos de aprendizaje.	(Número de Herramientas Pedagógicas adecuadas / Número de Herramientas Pedagógicas totales)*100	Director de Servicios Institucionales	Por ciclo	En análisis
MACRO PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima Laboral	La UEB a través del proceso de Gestión de Talento Humano, promueve el fortalecimiento de la Cultura Organizacional con el fin de Fortalecer la función de docencia y mejorar los estándares de calidad académica.	(Número de preguntas de la encuesta de Clima Laboral con calificación positiva / Número total de preguntas de la encuesta de Clima Laboral)*100	Director de Talento Humano	Por año	En análisis
MACRO PROCESO: COMUNICACIÓN	Cumplimiento del Plan de Comunicación	La UEB a través del proceso de Comunicación, Planifica, diseña, coordina y ejecuta el Plan de Comunicación e imagen universitaria, mediante relaciones con las diferentes instituciones a nivel local, nacional e internacional, fortaleciendo la interacción entre la Universidad y la Comunidad.	(Número de Proyectos del Plan de Comunicación e imagen universitaria cumplidos / Número total de proyectos del Plan)*100	Director TICs	Por año	100%

NOTAS IMPORTANTES:
1. Los indicadores en color rojo son los establecidos en los Modelos de Evaluación Institucional, Genérico de Carreras y Genérico de Posgrados.
2. Cuando se hace referencia a las carreras y los programas de POSGRADO, se entiende a las carreras y programas de POSGRADO dentro del ALCANCE del Sistema de Gestión de Calidad

ELABORADO POR: Lic. Mirian Triviño Valencia PROFESIONAL CONTRATADA	APROBADO POR: Dra. Silvia Pacheco Mendoza VICERRECTORA ACADÉMICA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
--	--

5.7. Riesgos y oportunidades de calidad

El Producto Matriz de Riesgos y Oportunidades de Calidad permite dar cumplimiento al requisito establecido en los Numerales 6.1, 6.1.1 y 7.2 de la Norma de Calidad ISO 9001:2015:

5.7.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 *Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:*

- a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;*
- b) aumentar los efectos deseables;*
- c) prevenir o reducir efectos no deseados;*
- d) lograr la mejora*

6.1.2 La organización debe planificar:

- a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;*
- b) la manera de:*
 - 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4,4.);*
 - 2) evaluar la eficacia de estas acciones.*

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

Cabe indicar que las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad y las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

Mientras tanto, las oportunidades pueden conducir a la adopción, de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

Para elaborar la matriz de riesgos y oportunidades se trabajó con representantes de los diferentes programas que son parte del alcance del Sistema de Gestión de Calidad, sobre la base del análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El objetivo fue analizar los posibles riesgos y oportunidades que existen para, una vez identificados, evaluarlos, determinar si son graves, qué nivel de importancia tiene y decidir qué riesgo u oportunidad se fijará.

Se detectó el tipo de riesgos u oportunidades existen, se les dio un valor y se decidió qué estrategia se va a implementar para abordar ese riesgo u oportunidad.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES														Versión: 01 Fecha: 31-05-2024	
FECHA ELABORACIÓN:		01/08/2024	FECHA ACTUALIZACIÓN:		31/08/2024						ELABORADO POR:		COORDINADORES DE CARRERA Y DE POSGRADOS		
No	FUENTE: FODA Y PARTES INTERESADAS	DETALLE FODA Y PARTES INTERESADAS	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	OPORTUNIDAD (RIESGO POSITIVO) O RIESGO (NEGATIVO)	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTAJE	CONSECUENCIA Y CLASIFICACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO (REDUCIR, EVITAR, TRANSFERIR, PLAN O PROCEDIMIENTO)	RESPONSABLE	PROCESO	FRECUENCIA DE MONITOREO	ESTADO A LA FECHA	
1	PARTES INTERESADAS	Comunidad local	Vinculación para investigación que aporte al desarrollo económico-productivo, así como, el aporte de los profesionales a la solución de la problemática local.	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Gestionar convenios interinstitucionales para incrementar la presencia y visibilidad de la institución frente a la comunidad local. Generación de proyectos de innovación e investigación para aplicarlos a la realidad local.	DECANO / DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	ANUAL		
2	AMENAZA	Incremento de la competencia nacional e internacional.	Variedad de ofertas de posgrado y versatilidad de las modalidades	RIESGO	5	5	25	ALTO		Diseño o rediseño de ofertas que respondan a las tendencias del mercado y logren ser más competitivas.	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCIÓN DE POSGRADOS	ANUAL		
3	OPORTUNIDAD	Normativa legal para aseguramiento de la calidad con fines de acreditación	Cumplimiento de indicadores de calidad que permitan fortalecer la imagen institucional a nivel nacional e internacional	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Coordinar equipos competentes que capaciten, gestionen y guíen el proceso de aseguramiento de la calidad y mejora continua.	VICERRECTORADO ACADÉMICO / DIRECTOR DE POSGRADOS	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / DIRECCIÓN DE POSGRADOS	SEMESTRAL		
4	FORTALEZA	Fujo constante de estudiantes	Alto número de estudiantes	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Promoción de la Carrera	COORDINADOR, DECANO O	Plan de Investigación	SEMESTRAL		
5	DEBILIDAD	Falta de planificación estratégica	Desorganización e inadecuada orientación a la consecución de objetivos por parte del personal.	RIESGO	5	5	25	ALTO		Actualización de la estructura organizativa y del manual de funciones.	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ANUAL		
6	DEBILIDAD	Existencia de infraestructura en mal estado, limitado o en mal estado, acorde a la nueva realidad de la matrícula universitaria, que limita el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.	Falta de infraestructura tecnológica	RIESGO	5	5	25	ALTO		Planificar la implementación de software contable	COORDINADOR DE CARRERA / DIRECTOR TICS	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / TICS	ANUAL		
7	AMENAZA / DEBILIDAD	Oferta académica de institutos superiores en menos tiempo en Contabilidad y auditoría / Carencia de un software contable para clases prácticas / Situación económica en general	Pérdida de estudiantes	RIESGO	5	5	25	ALTO		Promoción de la carrera / Adquisición de software proceso Senosy / Promoción de becas y beneficios estudiantiles	COORDINADOR DE CARRERA / DIRECTOR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTADES / SERVICIOS INSTITUCIONALES	SEMESTRAL		
8	FORTALEZA	Infraestructura propia	Comodidad de estudiantes	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Mantenimiento de instalaciones	DIRECTOR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	SERVICIOS INSTITUCIONALES	ANUAL		
9	FORTALEZA	Atención a un estrato vulnerable de la población	Disminución de la pobreza	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Promoción de becas y beneficios estudiantiles	COORDINADOR DE CARRERA / Director de Servicios Institucionales	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTADES / BIENESTAR ESTUDIANTIL	SEMESTRAL		
10	FORTALEZA	Historias de desarrollo de proyectos de vinculación con la comunidad basados en el cuidado cultural.	Convenios interinstitucionales y ONG.	OPORTUNIDAD	5	5	25	ALTO		Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	DECANO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	Semestral		

11	AMENAZA	Costo de Maestras de Competencia (Bás económicas)	Disminución de la demanda de portulantes. No apertura del programa y cohortes, lo que equivale a la ausencia de ingresos para la institución.	RIESGO		5	4	20	ALTO	Propuesta para la baja de aranceles y actividades de pago del programa, según se transfiera la responsabilidad a las autoridades competentes.	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
12	FORTALEZA	Adeuada y amplia infraestructura física de la Dirección de Posgrado	Aprovechamiento de la infraestructura física promoviendo programas de posgrado en modalidad presencial o híbrida.	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Diseño o rediseño de ofertas en modalidad presencial o híbrida.	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
13	OPORTUNIDAD	Cambio en el comportamiento estilo de vida de los profesionales	Crecimiento de la demanda de profesionales interesados por ofertas o programas de posgrado.	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Diseño de nuevos programas de posgrado.	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
14	FORTALEZA	Sistema de gestión ISO 9001	MEJOR ORGANIZACIÓN	OPORTUNIDAD		4	4	20	ALTO	Certificar ISO 9001	VICE RECTOR ACADÉMICO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
15	FORTALEZA	Sistema de gestión ISO 9001	VALOR AGREGADO PARA LA CARRERA	OPORTUNIDAD		4	4	20	ALTO	Certificar ISO 9001	COORDINADOR	GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
16	AMENAZA/DEBILIDAD	BAJA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA /Falta de Personal Titular	Bajo cumplimiento de indicadores de Evaluación	RIESGO		4	5	20	ALTO	Incentivar a la producción científica Concursos de Mérito y Oposición	COORDINADOR, VICE RECTORADO, PLANEAMIENTO, RECTORADO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
17	PARTES INTERESADAS	Docentes	Bajo número de docentes contratados	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Concursos de Mérito y Oposición	COORDINADOR, VICE RECTORADO, PLANEAMIENTO, RECTORADO	REGULACIÓN DE DOCENTES	SEMESTRAL	
18	FORTALEZA	Destin y cumplimiento planificaciones	Fortalecimiento de la imagen del programa que deriva en el incremento de matrícula	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Elaboración de un manual de comunicación para fortalecimiento de la imagen del programa Dar seguimiento a los proyectos durante su ejecución y posterior a su graduación para conocer niveles de satisfacción y perfeccionamiento de procesos.	COORDINADOR/ ESPECIALISTA DE POSGRADOS / COMUNICADORES	DIRECCION DE POSGRADOS / TICS	SEMESTRAL	
19	OPORTUNIDAD	Cambio en el comportamiento estilo de vida de los profesionales	Ampliar la oferta académica de posgrado	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Diseño de nuevos programas de posgrado	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
20	OPORTUNIDAD	Prevención con bajos índices de inseguridad	Seguridad estudiantil	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Comunicar al entorno que existe el acceso a una cámara en una universidad, demolida en una ciudad segura	Coordinador de cámara / COMUNICADORES	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / TICS	SEMESTRAL	
21	FORTALEZA	La cámara cuenta con nuevo Diseño de cámara, nica su ejecución en el periodo 21-22	Mayor demanda estudiantil	OPORTUNIDAD		4	5	20	ALTO	Plan de difusión de la cámara	COMUNICADORES	TICS	SEMESTRAL	
22	AMENAZA	Alta competencia por parte de otras universidades a nivel regional y nacional que forman a profesionales de posgrado	Incremento de solicitudes de movilidad	RIESGO		4	5	20	ALTO	Plan de Marketing para ofertar la cámara	COMUNICADORES	TICS	Semestral	
23	OPORTUNIDAD	Mejora de la calidad de la educación universitaria	Mejoramiento de la calidad de educación universitaria	OPORTUNIDAD		5	4	20	ALTO	Certificación ISO 9001	Asesoramiento de la calidad	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
24	FORTALEZA	Unidad académica con investigación cultural y diversa mediante la vinculación	Necesidades del contexto	OPORTUNIDAD		4	4	16	ALTO	Certificar ISO 9001	VICE RECTORADO ACADÉMICO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
25	FORTALEZA	Vinculación con la sociedad	Oportunidades Laborales	OPORTUNIDAD		4	4	16	ALTO	Mantener el Cronograma de vinculación	Coordinador de cámara / Director de Investigación y Vinculación	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	

26	OPORTUNIDAD	Fortalecimiento de la extensión por parte de los docentes	Compromiso de los docentes	OPORTUNIDAD		4	4	16	ALTO	Realizar la oferta de actividades	Coordinador de cámara	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
27	AMENAZA	Competencia de la formación en línea: la oferta de programas de posgrado a distancia precisa tener a la vista la oferta de otras universidades que ofrecen estudios de posgrado en línea	Disminución de la demanda de estudiantes	RIESGO		4	4	16	ALTO	Ofertar la oferta de posgrado en línea	Coordinador de cámara / Comunicadores	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / TICS	ANUAL	
28	DEBILIDAD	La cámara cuenta con los recursos tecnológicos para la ejecución de actividades de posgrado, pero no cuenta con los recursos humanos para la ejecución de actividades de posgrado	Impedimento para la ejecución de actividades de posgrado por parte de los docentes	RIESGO		4	4	16	ALTO	Generar de firma de conexión de actividades	Decano	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
29	FORTALEZA	La cámara cuenta con el plan de gestión de posgrado de la institución	Mejora en la calidad de los procesos de enseñanza (docentes)	OPORTUNIDAD		4	4	16	ALTO	Actualizar los contenidos de la oferta de posgrado	Coordinador de la cámara	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
30	FORTALEZA	La cámara cuenta con el plan de gestión de posgrado de la institución	Docentes, generación de información y documentación que respalda procesos de enseñanza	OPORTUNIDAD		4	4	16	ALTO	Completar los contenidos de la oferta de posgrado de la institución	VICE RECTORADO ACADÉMICO / COORDINADOR DE LA CÁMERA	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
31	DEBILIDAD	Producción de la oferta de posgrado de la institución	Realizar la oferta de posgrado de la institución	RIESGO		4	4	16	ALTO	Generar la oferta de posgrado de la institución	Coordinador de la cámara / DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	ANUAL	
32	DEBILIDAD	Difusión de la oferta de posgrado de la institución	Baja demanda de portulantes para el programa de posgrado	RIESGO		3	5	15	MODERADO	Difundir la oferta de posgrado de la institución	COMUNICADORES	TICS	ANUAL	
33	AMENAZA	Unidad académica de posgrado de la institución	Baja oferta de posgrado de la institución	RIESGO		3	5	15	MODERADO	Propuesta de posgrado de la institución	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
34	PARTES INTERESADAS	Vinculación con la sociedad	Transmisión de conocimiento	OPORTUNIDAD		3	5	15	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	COORDINADOR / DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN	SEMESTRAL	
35	DEBILIDAD	La cámara cuenta con el plan de gestión de posgrado de la institución	ESPACIOS NO ADECUADOS	RIESGO		5	3	15	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	DECANO Y DIRECTOR DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / SERVICIOS INSTITUCIONALES	ANUAL	
36	DEBILIDAD	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Unidad académica de posgrado de la institución	RIESGO		3	4	12	MODERADO	Generar la oferta de posgrado de la institución	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	SEMESTRAL	
37	DEBILIDAD	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Desarrollo de posgrado de la institución	RIESGO		3	4	12	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
38	DEBILIDAD	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Desarrollo de posgrado de la institución	RIESGO		3	4	12	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	VICE RECTORADO ACADÉMICO / DIRECTOR DE POSGRADOS / DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / POSGRADOS / DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	ANUAL	
39	AMENAZA	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Desarrollo de posgrado de la institución	RIESGO		3	4	12	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	COORDINADOR / DIRECTOR ACADÉMICO / DIRECTOR DE POSGRADOS	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / DIRECTOR DE POSGRADOS	SEMESTRAL	
40	FORTALEZA	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Desarrollo de posgrado de la institución	OPORTUNIDAD		3	4	12	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCION DE POSGRADOS	ANUAL	
41	FORTALEZA	Elaboración de la oferta de posgrado de la institución	Desarrollo de posgrado de la institución	OPORTUNIDAD		3	4	12	MODERADO	Realizar la oferta de posgrado de la institución	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ANUAL	

42	PARTES INTERESADAS	Señal de Calidad en la Educación	Calidad de la Educación	OPORTUNIDAD	4	3	12	MODERADO	Dirigir de la Educación en la	COORDINADOR / COMUNICADORES	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / TCI	SEMESTRAL	
43	OPORTUNIDAD	Localización geográfica	Punto de acceso	OPORTUNIDAD	3	4	12	MODERADO	Formación de la carrera en la gestión de la calidad	COORDINADOR DE CARRERA / COMUNICADORES	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD / TCI	SEMESTRAL	
44	DEBILIDAD	Los espacios físicos de los laboratorios no son adecuados a las necesidades del estudiante	Desmotivación y aislamiento de los estudiantes	RIESGO	4	3	12	MODERADO	Implementar un modelo para los espacios físicos. Dar de importancia a la calidad de los espacios físicos	Técnicos de laboratorio	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
45	PARTES INTERESADAS	Equipos físicos dotados de tecnología adecuada para la investigación	Personales formados con competencias específicas en la disciplina de investigación que valore la investigación	OPORTUNIDAD	4	3	12	MODERADO	Generar la compra de equipos tecnológicos	Decano	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
46	OPORTUNIDAD	Alianzas estratégicas académicas e interdisciplinarias que permitan la investigación y la innovación	Comisión de interrelaciones a nivel académico interdisciplinario	OPORTUNIDAD	2	5	10	MODERADO	Generar alianzas de investigación para la creación de proyectos y el fortalecimiento de la investigación interdisciplinaria	VICERRECTORADO ACADÉMICO	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
47	DEBILIDAD	Falta de interacción tecnológica (hardware y software)	Intervención de personal en el proceso de gestión	RIESGO	3	3	9	MODERADO	Solventar o gestionar la mejora de la tecnología que se utiliza en el proceso de enseñanza y aprendizaje	DIRECTOR DE POSGRADOS	DIRECCIÓN DE POSGRADOS	ANUAL	
48	OPORTUNIDAD	Accesibilidad al Internet y de TIC's por parte de toda la población propiamente	Dirigir de la gestión de programas de posgrados interdisciplinarios y modalidades de investigación	OPORTUNIDAD	3	3	9	MODERADO	Elaboración de un plan de conectividad para el desarrollo de trabajos con estudiantes de posgrado	COMUNICADORES	TCI	SEMESTRAL	
49	DEBILIDAD	Siguiendo a la Gestión	Bajo registro al proceso	RIESGO	3	3	9	MODERADO	Dar el control de la gestión	COORDINADOR R. DE GESTIÓN A LA GESTIÓN	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
50	PARTES INTERESADAS	Intervención y organización de la educación, local - nacional	Neofortalezas de los estudiantes	OPORTUNIDAD	3	3	9	MODERADO	Atender a las necesidades de los estudiantes	COORDINADOR R. DE GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
51	DEBILIDAD	Falta de detalles de lo que es la investigación, de cómo se relaciona con la realidad del estudiante y de la gestión de la investigación y el desarrollo de la investigación de gestión y formación	Falta de recursos	RIESGO	3	3	9	MODERADO	Fortalecer la investigación	DIRECTOR FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	ANUAL	
52	DEBILIDAD	Docentes sin perfil profesional / Escasa capacitación docente en la investigación	Baja vinculación con la realidad	RIESGO	3	3	9	MODERADO	Atención de acciones de formación de los docentes	COORDINADOR DE CARRERA	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	SEMESTRAL	
53	DEBILIDAD	La carrera no tiene un plan de monitoreo y evaluación del PEDI	No se evalúa la realización de actividades curriculares	RIESGO	3	3	9	MODERADO	Planificación de actividades de monitoreo y evaluación del PEDI	COORDINADOR DE LA CARRERA	GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTAD	ANUAL	
54	AMENAZA	Un factor físico de deterioro de la calidad de la educación	Excesivo número de estudiantes matriculados	RIESGO	2	3	6	BAJO					
55	OPORTUNIDAD	Acceso a la investigación de gestión por parte de los docentes de investigación y de gestión de la investigación	Contribución a la literatura en el área de la investigación de gestión de la investigación	OPORTUNIDAD	2	3	6	BAJO					
56	PARTES INTERESADAS	Estudiantes de nivel superior	ROBOS / ASALTOS	RIESGO	1	5	5	BAJO					
57	AMENAZA	Cambio de la normativa de la educación superior	Cierre de la carrera	RIESGO	2	2	4	BAJO					
58	PARTES INTERESADAS	Falta de pago a tiempo proveedores	DESABASTECIMIENTO	RIESGO	1	2	2	BAJO					
59	PARTES INTERESADAS	Atención a la Comunidad	DENUNCIAS	RIESGO	1	2	2	BAJO					

En el marco del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 y los modelos de aseguramiento de calidad educativa, la identificación de riesgos y oportunidades es una práctica fundamental que permite anticipar posibles desviaciones o fallas y, al mismo tiempo, aprovechar condiciones que pueden mejorar el desempeño institucional.

5.8. Oportunidades de calidad

Son circunstancias o condiciones favorables que pueden ser aprovechadas para mejorar procesos académicos y administrativos, incrementar la satisfacción de los usuarios internos y externos, y, elevar el nivel de desempeño académico y administrativo. A continuación se exponen las oportunidades de mejora:

- Uso de tecnologías digitales para automatizar trámites académicos.
- Alianzas con otras instituciones para programas de doble titulación.
- Formación docente en metodologías activas.
- Integración de sistemas de información académica.

- Creación de plataformas de autoevaluación institucional.

CONCLUSIONES

El fortalecimiento del proceso habilitante de apoyo en la Dirección de Posgrado y Educación Continua constituye una tarea estratégica que trasciende la mera optimización de procedimientos administrativos. A lo largo de este trabajo se ha evidenciado que la gestión eficiente de los programas de cuarto nivel y de actualización profesional requiere una articulación sistemática entre los componentes académicos, administrativos y normativos, cuya integración solo resulta viable mediante el diseño de instrumentos específicos y la implementación de un sistema de gestión de calidad coherente con los estándares internacionales.

La adopción de la Norma ISO 9001:2015 como marco de referencia para el diseño del sistema propuesto no responde únicamente a una aspiración de reconocimiento internacional, sino que obedece a la necesidad de institucionalizar una cultura de mejora continua en el ámbito universitario. Los requisitos establecidos por esta norma particularmente aquellos relacionados con el enfoque basado en procesos, la gestión de riesgos y oportunidades, y el seguimiento mediante indicadores ofrecen una estructura metodológica que permite superar las prácticas fragmentadas y reactivas que históricamente han caracterizado la administración de posgrados en instituciones de educación superior latinoamericanas.

El desarrollo de las fichas de proceso para los programas de Maestría en Administración de Empresas y Maestría en Salud Pública ha permitido documentar de manera rigurosa las entradas, salidas, responsables, recursos e indicadores asociados a cada subproceso. Esta caracterización sistemática no solo facilita la estandarización de las operaciones, sino que proporciona la trazabilidad necesaria para evaluar el desempeño institucional y detectar oportunidades de optimización. La metodología SIPOC empleada demostró ser una herramienta eficaz para visualizar la interacción entre proveedores internos y externos, así como para identificar los puntos críticos de control que garantizan la conformidad del servicio educativo.

Un hallazgo relevante de este trabajo radica en la constatación de que los procesos de diseño curricular, admisión, evaluación y titulación operan como un continuo interdependiente cuya eficacia depende de la coherencia entre sus componentes. La desarticulación entre estos procesos frecuente en instituciones donde cada área funciona de manera aislada genera duplicidades, vacíos de información y demoras que afectan directamente la experiencia del estudiante y la capacidad de respuesta

institucional. El sistema propuesto aborda esta problemática mediante la definición explícita de las interfaces entre procesos y la asignación clara de responsabilidades en cada punto de transición.

La elaboración de la matriz de riesgos y oportunidades constituye otro aporte sustantivo de este trabajo. El análisis FODA realizado con los coordinadores de programa permitió identificar amenazas externas como los cambios regulatorios frecuentes y la competencia de instituciones con mayor financiamiento junto con debilidades internas vinculadas a la limitada disponibilidad de recursos tecnológicos y la rotación del personal administrativo. Simultáneamente, se identificaron oportunidades significativas relacionadas con la digitalización de trámites, el establecimiento de alianzas interinstitucionales y la formación docente en metodologías innovadoras. La valoración sistemática de estos factores proporciona a la alta dirección universitaria información estratégica para la toma de decisiones y la asignación prioritaria de recursos.

Los objetivos de calidad aprobados por el Consejo Universitario reflejan el compromiso institucional con tres dimensiones fundamentales: el fortalecimiento de la función docente, la institucionalización de la mejora continua y la optimización del bienestar universitario. Estos objetivos, alineados con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025, trascienden el ámbito operativo para inscribirse en la visión de largo plazo de la Universidad Estatal de Bolívar. Su operacionalización mediante planes específicos, indicadores medibles y responsables designados garantiza que las declaraciones de intención se traduzcan en acciones verificables.

La verificación de competencias del personal dentro del alcance del sistema reveló aspectos que requieren atención inmediata. Si bien la mayoría del personal docente y administrativo cumple con los requisitos establecidos en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, se identificaron casos puntuales donde las evidencias documentales resultan insuficientes o desactualizadas. Esta situación, comunicada a la Dirección de Talento Humano para las acciones correctivas correspondientes, subraya la importancia de mantener actualizados los expedientes del personal y de implementar mecanismos de seguimiento periódico que aseguren la vigencia de las competencias requeridas.

El tratamiento de las salidas no conformes representa un elemento crítico del sistema de gestión de calidad que frecuentemente se omite en las instituciones educativas. A diferencia del sector industrial, donde los productos defectuosos pueden retirarse o reprocesarse, en el ámbito educativo las no conformidades como la reprobación de

asignaturas o la no aprobación del proceso de titulación tienen implicaciones directas en la trayectoria académica del estudiante. El procedimiento diseñado establece mecanismos de identificación temprana, evaluación de recuperación y seguimiento que buscan minimizar el impacto de estas situaciones y ofrecer alternativas de remediación acordes con la normativa institucional.

La propuesta de organigrama funcional para la Dirección de Posgrado y Educación Continua responde a la necesidad de clarificar las líneas de autoridad y responsabilidad en una estructura que tradicionalmente ha operado con indefiniciones. La distinción entre funciones directivas, de coordinación y de apoyo administrativo permite delimitar el alcance de cada cargo y establecer las competencias específicas requeridas para su desempeño. Este instrumento resulta particularmente valioso en contextos donde la multiplicidad de programas y la diversidad de perfiles estudiantiles demandan una gestión diferenciada pero articulada.

Desde una perspectiva más amplia, este trabajo aporta evidencia de que la implementación de sistemas de gestión de calidad en instituciones de educación superior latinoamericanas es no solo viable, sino necesaria para responder a las exigencias crecientes de los organismos de acreditación, las expectativas de los estudiantes y las demandas del mercado laboral. La experiencia de la Universidad Estatal de Bolívar demuestra que, con voluntad institucional, recursos adecuados y asesoría técnica especializada, es posible transitar desde modelos de gestión tradicionales hacia esquemas orientados por procesos que privilegian la evidencia, la mejora continua y la satisfacción del usuario.

No obstante, resulta imprescindible reconocer las limitaciones del presente trabajo. El sistema diseñado abarca únicamente dos programas de posgrado, por lo que su generalización al conjunto de la oferta académica de cuarto nivel requerirá ajustes específicos que consideren las particularidades de cada área disciplinar. Asimismo, la implementación efectiva del sistema dependerá de factores contextuales como el compromiso sostenido de las autoridades, la disponibilidad presupuestaria para la capacitación del personal y la actualización tecnológica, y la receptividad de la comunidad universitaria ante los cambios propuestos.

Las proyecciones futuras de este trabajo apuntan en varias direcciones complementarias. La extensión del sistema de gestión de calidad a los programas de educación continua diplomados, cursos de actualización y certificaciones profesionales constituye un paso natural que permitiría consolidar la Dirección como una unidad integralmente gestionada bajo estándares internacionales. La digitalización completa

de los procesos mediante plataformas tecnológicas integradas representa otra línea de desarrollo que potenciaría la eficiencia operativa y mejoraría la experiencia del usuario. Finalmente, la articulación con redes interinstitucionales de posgrado a nivel regional e internacional abriría oportunidades de colaboración académica, movilidad estudiantil y reconocimiento mutuo de créditos que fortalecerían la pertinencia y competitividad de los programas.

El fortalecimiento de los procesos habilitantes de apoyo no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar que la función sustantiva de la educación de posgrado la formación de profesionales e investigadores de alto nivel se desarrolle en condiciones óptimas. Los instrumentos académicos y administrativos diseñados en este trabajo aspiran a liberar a docentes y coordinadores de cargas burocráticas innecesarias, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en las actividades de enseñanza, investigación y vinculación que constituyen el núcleo de la misión universitaria. En última instancia, el beneficiario principal de este esfuerzo de sistematización es el estudiante, cuya experiencia formativa se enriquece cuando los procesos institucionales funcionan de manera fluida, transparente y orientada a sus necesidades.

Este libro pretende constituirse en un referente metodológico para instituciones de educación superior que enfrentan desafíos similares en la gestión de sus programas de posgrado y educación continua. La documentación detallada de los procesos, instrumentos y lecciones aprendidas busca facilitar la replicación y adaptación de la propuesta a contextos institucionales diversos, contribuyendo así a la consolidación de una cultura de calidad en el ámbito universitario latinoamericano. Que este esfuerzo sirva como punto de partida para nuevas investigaciones, desarrollos y experiencias que continúen enriqueciendo el conocimiento sobre la gestión académica y administrativa en la educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Silva, A. (2022). Políticas y reformas universitarias en América Latina: Tendencias y desafíos contemporáneos. *Revista de la Educación Superior*, 51(201), 7-28. <https://doi.org/10.36857/resu.2022.201.2087>
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). *Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades*. Editorial Universitaria.
- Álvarez Mendiola, G. (2021). El posgrado en México: Expansión, diversificación y desigualdades. *Perfiles Educativos*, 43(172), 116-133. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.172.59834>
- Arechavala Vargas, R., & Solís Pérez, P. (2022). Gestión universitaria y políticas de ciencia y tecnología: Tensiones y articulaciones en el contexto mexicano. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 3-22. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1180>
- Balbachevsky, E. (2022). Graduate education in Brazil: Achievements and challenges. En M. Yudkevich, P. G. Altbach, & L. E. Rumbley (Eds.), *International faculty in higher education* (pp. 145-168). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91831-3_7
- Balbachevsky, E., & Schwartzman, S. (2021). The Brazilian research university: Recent developments and challenges. En P. Altbach & J. Salmi (Eds.), *The road to academic excellence: The making of world-class research universities* (pp. 231-258). World Bank Publications.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Brunner, J. J. (2014). La idea de universidad en tiempos de masificación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(13), 130-143. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2014.13.118>

- Brunner, J. J., & Miranda, D. (Eds.). (2016). Educación superior en Iberoamérica: Informe 2016. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Brunner, J. J., & Miranda, D. A. (Eds.). (2016). Educación superior en Iberoamérica: Informe 2016. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Carrillo, S., & Calderón, A. I. (2020). Internacionalización de la educación superior en España: Políticas, estrategias y prácticas institucionales. *Revista Española de Educación Comparada*, 36, 198-217. <https://doi.org/10.5944/reec.36.2020.26178>
- Chidichimo, G. (2022). La educación superior universitaria en América Latina: Tendencias y nuevas configuraciones en los inicios del siglo XXI. *Journal de Ciencias Sociales*, 10(18), 143-148. <https://doi.org/10.18682/jcs.vi18.5442>
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2023). El posgrado en Argentina. CONEAU. <https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/ElposgradoenArgentina.pdf>
- Cossa, J., Ferreyra, M. M., & Sánchez Páramo, C. (2024). La educación superior desde el Sur Global. CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/250905/1/Educacion-superior-Sur-Global.pdf>
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2022). Research training and doctoral education in Spain: Patterns, trends and challenges. *Higher Education Policy*, 35(2), 428-449. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00213-x>
- Dávila, M. (2012). *Tendencias recientes de los posgrados en América Latina*. Teseo-UAI.
- Diálogo Interamericano. (2022). ¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia sobre la transformación digital de la educación superior en América Latina? Hallazgos claves de un estudio regional y lecciones para el futuro. *Inter-American Dialogue*.

Didou Aupetit, S., & Gérard, E. (2021). Fuga de cerebros, movilidad académica y redes científicas: Perspectivas latinoamericanas. UNESCO-IESALC.

García Córdoba, F., & García Córdoba, L. T. (2020). Innovación en la gestión de posgrados interinstitucionales: Experiencias y aprendizajes. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 413-429. <https://doi.org/10.6018/rie.395731>

García de Fanelli, A. (2021). Los posgrados en Argentina: Crecimiento, diversificación y desafíos. En J. J. Brunner & C. Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades* (pp. 187-214). Ediciones Universidad Diego Portales.

García Guadilla, C. (2021). Heterogeneidad y concentración en las dinámicas geopolíticas del conocimiento académico. En M. Mollis (Comp.), *Las universidades en América Latina: ¿Reformadas o alteradas?* (pp. 33-52). CLACSO.

Guido, L., & Versino, M. (2020). *Universidad y tecnologías digitales: Experiencias de educación superior a distancia en Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes.

Henao, K., & Ramírez, C. (2021). Gestión documental en instituciones de educación superior: Retos y oportunidades en el contexto colombiano. *Información, Cultura y Sociedad*, 45, 89-106. <https://doi.org/10.34096/ics.i45.10165>

Hostins, R. C. L. (2020). Expansión del posgrado en Brasil: Políticas, actores y desigualdades regionales. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 36(2), 654-675. <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.101245>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). *Compara carreras 2023*. IMCO. <https://imco.org.mx/comparacarreras/>

Lemaitre, M. J. (2018). Quality assurance in Latin America: Current situation and future challenges. En E. Hazelkorn, H. Coates, & A. C. McCormick (Eds.), *Research handbook on quality, performance and accountability in higher education* (pp. 466-478). Edward Elgar Publishing.

Lemaitre, M. J., & Zenteno, M. E. (Eds.). (2012). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica: Educación superior. Informe 2012*. Centro Interuniversitario de

Desarrollo (CINDA).

López Bidone, E. C. (2024). Movilidad internacional virtual como estrategia de inclusión: Caso Programa de Intercambio Académico Latinoamericano 2018-2022. *Revista Educación Superior y Sociedad*, 36(1), 58-79. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.848>

Marquina, M., & Chiroleu, A. (2021). Políticas universitarias en Argentina: Transformaciones recientes y perspectivas futuras. *Revista Argentina de Educación Superior*, 13(22), 11-32.

Michavila, F., Martínez, J. M., & Merhi, R. (2021). La universidad española en cifras 2019/2020. CRUE Universidades Españolas.

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

Misas Arango, G. (2020). La educación superior en Colombia: Análisis y estrategias para su desarrollo. Universidad Nacional de Colombia.

Morosini, M., Fernandes, C. M. B., & Leite, D. (2021). Quality assurance in Brazilian higher education: History, policies and future perspectives. *Quality in Higher Education*, 27(3), 281-296. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951454>

Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky, & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp. 63-84). Transcript Verlag.

Orozco Silva, L. E. (2021). Calidad de la educación superior: Concepciones y experiencias en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 76, 84-99. <https://doi.org/10.7440/res76.2021.07>

Pedró, F. (2020). COVID-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: Efectos, impactos y recomendaciones políticas. Fundación Carolina. https://doi.org/10.33960/AC_36.2020

Pérez Rasetti, C. (2021). El sistema de acreditación universitaria en Argentina:

- Balance y perspectivas a 25 años de la creación de la CONEAU. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 27-45. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.34.985>
- Portantiero, J. C. (1978). *Estudiantes y política en América Latina: El proceso de la reforma universitaria (1918-1938)*. Siglo XXI Editores.
- Rama, C., & Cevallos, M. (2020). La nueva reforma de la virtualización de las universidades en América Latina. *Revista de Educación a Distancia*, 20(64), 1-32. <https://doi.org/10.6018/red.426901>
- Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa. (2023). *Informe sobre tendencias en educación continua universitaria*. RECLA.
- Roa Varelo, A. (2022). Aseguramiento de la calidad y acreditación en Colombia: Logros, tensiones y desafíos. En S. Cardoso (Ed.), *Quality assurance in Latin American higher education* (pp. 78-102). Springer.
- Ruiz Larraguivel, E. (2020). Profesionalización de la gestión universitaria: Tendencias y perspectivas en México. *Perfiles Educativos*, 42(168), 174-191. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.168.59199>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Stubrin, A. (2022). Autonomía universitaria y políticas públicas: El caso argentino en perspectiva comparada. *Revista de Política Educativa*, 13(1), 45-67.
- Tarí Guilló, J. J., & García Fernández, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 135-148. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1)
- Tünnermann, C. (2008). *Noventa años de la Reforma Universitaria de Córdoba (1918-2008)*. CLACSO.

UNESCO. (2024). Los futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe. UNESCO-IESALC. https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/03/CRES5-Eje-12-Los-futuros-de-la-Ed.Sup_-en-ALC.pdf

UNESCO-IESALC. (2024). Internacionalización y movilidad académica. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. <https://www.iesalc.unesco.org/internacionalizacion-y-movilidad-academica/>

Velloso, J. (2022). Formação de pesquisadores no Brasil: Avanços, problemas e perspectivas. Cadernos de Pesquisa, 52, e08547. <https://doi.org/10.1590/198053148547>

Vicentini, I. C. (2020). La educación superior en tiempos de COVID-19: Aportes de la Segunda Reunión del Diálogo Virtual con Rectores de Universidades Líderes de América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0002481>

Villar Aguilés, A. (2021). Doctorado industrial y formación doctoral profesionalizante en España: Análisis de una tendencia emergente. Revista de Sociología de la Educación, 14(2), 278-296. <https://doi.org/10.7203/RASE.14.2.19871>

SOBRE LOS AUTORES



Silvia Rosa Pacheco Mendoza
 Universidad Estatal de Bolívar; Universidad
 Estatal de Milagro
 spachecom@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4236-733X>

Silvia Rosa Pacheco Mendoza. Doctora en Educación; Magíster en Investigación Educativa). Especialista en Gestión Educativa. Diplomado Superior en currículo por competencias. Premio de excelencia y Cum Laude por la Universidad de Almería-España. Doctor Honoris Causa por la Universidad Católica del Norte de Chile. Profesora Titular en la Universidad Estatal de Milagro. Vicerrectora Académica (2020_2025 marzo) de la Universidad Estatal de Bolívar. Más de 15 años impartiendo cátedras de Metodología de la Investigación, Didáctica y Pedagogía Universitaria. Lidera proyectos de investigación sobre calidad académica, evaluación institucional y uso de tecnologías educativas. Ha dirigido más de 30 tesis de pregrado y posgrado, asegurando rigor metodológico y publicación en revistas indexadas. Coordinadora del programa de formación continua para docentes, enfocado en innovación pedagógica y aprendizaje activo. Autora de múltiples artículos en revistas internacionales y ponente en congresos nacionales e internacionales de educación. Diseña e implementa talleres sobre plataformas virtuales y herramientas digitales para potenciar el aprendizaje. Comprometida con la superación constante, la actualización continua de competencias y el desarrollo integral de sus estudiantes.



Elsita Margoth Chávez García
 Universidad Estatal de Bolívar
 emchavez@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7290-1623>

Elsita Margoth Chávez García, nació en Guaranda el 27 de febrero de 1988, graduada de la Universidad de Las Américas (UDLA) como Ingeniera Comercial con mención en Negocios Internacionales, Magister en Gestión de Marketing y Servicio al Cliente en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Máster en Dirección Estratégica con mención en Gerencia por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico. Doctora en Gerencia (PhD) en la Universidad Central de Venezuela. Doctor Honoris Causa por la Universidad Del Norte – Chile y por la Organización Internacional para la Inclusión y Calidad Educativa OIICE. Ha realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia. Tiene conocimientos avanzados del idioma inglés, estudiados en el London Busines School (Manchester – Inglaterra), en el Centro de Estudios Internacionales EF (Quito - Ecuador), en el Centro de Formación y Capacitación Continua (Guaranda) y en el Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar. Ha trabajado como docente universitaria de pregrado durante 21 ciclos académicos en la Universidad Estatal de Bolívar y en posgrado en la UNACH, UEB, UPSE y UNEMI. Ha sido coordinadora académica de la carrera de Contabilidad y Auditoría – presencial y Administración de Empresas – híbrida y en línea.



Víctor Alejandro Bosquez Barcenes
 Universidad Estatal de Bolívar
 abosquez@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7679-6023>

Víctor Alejandro Bosquez Barcenes, nació en la ciudad de San José de Chimbo el 19 de septiembre de 1986, graduado en la Universidad Estatal de Bolívar como Licenciado en Informática Educativa, Especialista en Redes y Comunicación de Datos (Universidad Regional Autónoma de los Andes), Especialista en Ciencia, Tecnología y Sociedad (FLACSO-Ecuador), Magister en Informática Empresarial (Universidad Regional Autónoma de los Andes), Magister en Estadística Aplicada (Universidad Politécnica Estatal de Carchi), Doctor en Educación (Universidad Pedagógica Experimental Libertador), Doctor Honoris Causa por la Universidad del Norte – Chile y por la Organización Internacional para la Inclusión y Calidad Educativa OIICE. Ha trabajado como docente universitario durante más de 14 años a nivel de Pregrado y Posgrado dentro de diferentes universidades del país. Ha publicado más de 26 artículos científicos de impacto mundial y regional y 4 libros académicos.



Jorge Armando Zula Cujano
 Universidad Estatal de Bolívar
 jzula@ueb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4189-1316>

Jorge Armando Zula Cujano; Ingeniero en Comercio Exterior, Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional, Magister en Educación Virtual, Diplomado en Investigación Educativa y Planificación Curricular, Doctor en Ciencias Económicas (PhD). Especialidad Administración, Doctor Honoris Causa por la Universidad Católica del Norte de Chile. Con experiencia profesional como Asesor Administrativo Financiero en el Consejo de Educación Superior (CES), Director Zonal Administrativo Financiero del Ministerio de Educación Zona 2, Coordinador Zonal Subrogante del Ministerio de Educación Zona 2, Asesor 2 de Rectorado de la Universidad Estatal de Bolívar. En el ámbito académico me he desempeñado como Docente de Grado y Posgrado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Universidad Estatal de Bolívar.



FORTALECIMIENTO AL PROCESO HABILITANTE DE APOYO DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA E INSTRUMENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS

Autores:

Lcda. Silvia Rosa Pacheco Mendoza PhD.

Ing. Elsit Margoth Chávez García PhD.

Lcdo. Víctor Alejandro Bósquez Bárcenez PhD.

Ing. Jorge Armando Zula Cujano PhD.

ISBN: 978-9942-805-32-4

