

**Propuesta Modelo de Gestión para el Sistema de Educación Continua  
de la Universidad del Valle**

**María Julieta Muriel Restrepo y Lina María Orozco Vásquez**

**Universidad del Valle**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Santiago de Cali**

**2019**

**Propuesta Modelo de Gestión para el Sistema de Educación Continua  
de la Universidad del Valle**

**María Julieta Muriel Restrepo y Lina María Orozco Vásquez**

**Universidad del Valle**

**Director**

**Carlos Eduardo Cobo Oliveros**

**Facultad de Administración**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Santiago de Cali**

**2019**

**Contenido**

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	7
<b>Propuesta modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Antecedentes</b> .....	8
<b>Formulación del problema</b> .....	11
<b>Justificación</b> .....	12
<b>Objetivo General</b> .....	13
<b>Objetivos Específicos</b> .....	13
<b>Metodología</b> .....	14
<b>Diseño de Investigación:</b> .....	14
<b>Tipo de investigación</b> .....	16
<b>Marco conceptual</b> .....	17
<b>Marco teórico</b> .....	22
<b>Marco legal</b> .....	23
<b>Marco contextual</b> .....	24
<b>Marco lógico</b> .....	30
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	31
<b>Modelos de Gestión del Sistema de Educación Continua Universitaria</b> .....	31
<b>2.1. Conceptualización de la Educación Continua como actividad misional</b> .....	31
<b>2.2. ¿Continua o Continuada?</b> .....	33
<b>2.3. Conceptos y modalidades de formación</b> .....	33
<b>2.4. Modelos de Gestión de la Educación Continua: Revisión de 7 Universidades</b> .....	36

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	58
<b>El modelo de gestión actual de Educación Continua en la Universidad del Valle</b>	58
<b>3.1. Diagnóstico estratégico situacional</b> .....	58
<b>3.2. Antecedentes de la Educación Continua en la Universidad del Valle</b> .....	58
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	107
<b>Propuesta modelo de gestión del Sistema de Educación Continua para la</b> .....	107
<b>Universidad del Valle</b> .....	107
<b>4.1. Enfoques para el modelo de gestión de educación continua en la Universidad del Valle</b> .....	111
<b>4.2. Características del Sistema de Educación Continua</b> .....	115
<b>4.3. Descripción del Modelo de Gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle</b> .....	123
<b>CAPITULO 5</b> .....	133
<b>Recomendaciones y Conclusiones</b> .....	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	142
<b>ANEXOS</b> .....	149

*“La importancia y el papel de la educación continua parece evidente en una sociedad que transforma su productividad en función del conocimiento acelerado y del progreso técnico, y en la cual la posibilidad y, sobre todo, la necesidad de aprender no puede darse por terminada. Es previsible, en este sentido, que se acrecienten las demandas de mayor y mejor formación de los profesionales en ejercicio, por la adecuación y transformación que requiere el aparato de producción y de servicios para lograr una competitividad internacional, y que las instituciones de educación superior, respondan con una ampliación y diversificación de sus servicios educativos y dejen de ser, como está ocurriendo en otros países, un ámbito exclusivo para los jóvenes egresados del bachillerato, y se conviertan en una canal permanente de formación, vinculado a las demandas específicas de diversos grupos sociales”.*

Arredondo Galván, Víctor Martiniano

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado es una investigación que trata sobre la revisión del modelo de gestión de educación continua que actualmente se aplica en la Universidad, para el cual hemos realizado trabajo de campo en las unidades académicas, observando falencias que existen de manera notoria en las facultades, institutos académicos y sedes regionales, en cuanto a lo que se refiere al diseño y desarrollo de las actividades de educación continua.

Recopilamos información a través de la técnica de la encuesta dirigida hacia los 18 funcionarios responsables de las oficinas de extensión, y entrevistas que nos sirvieron como orientación para realizar la propuesta de modelo de gestión para el sistema de educación continua de la Universidad del Valle. Al conocer los resultados tanto del diagnóstico interno como del externo efectuado en 6 universidades del país, se propone orientar la gestión institucional de las actividades de educación continua, hacia el logro de una serie de proyecciones en el corto, mediano y largo plazo, así como el posicionamiento de la Universidad en la región y el país, con elementos direccionadores basados en una política de extensión, desde la dirección universitaria.

Este trabajo tiene como propósito contribuir con una propuesta de optimización que oriente al personal de las oficinas de extensión de la Universidad, en los procedimientos para las actividades de educación continua, así como a los directivos para la gestión que garantice las actividades de soporte relacionadas con infraestructura, recurso humano, desarrollo tecnológico, y de publicidad y mercadeo, que permitan desarrollar un trabajo eficaz.

Terminando este documento con el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada, se ha llegado a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la solución y mejoramiento de los procesos de diseño y desarrollo de las actividades de educación continua de la Universidad del Valle, donde fue posible realizar este proyecto.

## CAPÍTULO 1

### **Propuesta modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle**

#### **Introducción**

Toda organización requiere de una serie de recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y lograr el cumplimiento de su misión. Teniendo en cuenta la complejidad de la Universidad del Valle, es necesario plantear formas de trabajo que permitan estructurar parámetros y lineamientos que orienten actividades, en concordancia con los ejes misionales. En este sentido, es necesario manejar la noción de sistema que plantean autores de base cuando señalan que estos esquemas de trabajo son “sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas”. (Hodgetts, R y Atman, S, 1981). La función de los servicios académicos de educación continua de la Universidad requiere estar formalmente establecida, por lo cual debe contar con una estructura organizativa y con recursos materiales, financieros y humanos, que soporten el diseño y desarrollo de programas.

En este documento se presentan los principales lineamientos para la propuesta de un modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle. En él se describen los principales objetivos, se identifican las instancias respectivas, los actores involucrados, los elementos que lo caracterizan, las competencias por desarrollar y los lineamientos referenciales para el diseño de la reglamentación que lo regirá.

El Área de Educación Continua de la Universidad del Valle hace parte de la Dirección de Extensión y Educación Continua de la Vicerrectoría Académica. Es liderada por un coordinador, el cual es responsable de asesorar a docentes, funcionarios y directivos de las Unidades Académicas de la Universidad, sobre los procesos de diseño y desarrollo de los programas de educación continua, para que éstos se desarrollen con base en el Manual de Procedimientos MP-05-01-01, publicado en la página del GICUV. Debido que actualmente no se cuenta con una

reglamentación adecuada a las normas y decretos existentes, y con el Plan Estratégico de Desarrollo 2015 – 2025, se hace perentorio establecer una nueva normatividad para la educación continua de la Universidad. Esta normatividad deberá constituirse en la carta de navegación que oriente y enriquezca la actividad para la oferta de programas, para la comunidad universitaria, y de esta manera se convierte en una herramienta fundamental para el logro de los propósitos y finalidades contemplados en la Misión y la Visión de la Universidad del Valle.

La propuesta de un modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua contempla tres áreas, sobre las cuales se encuentra fundamentado el diseño y desarrollo de programas de educación continua:

- **Gestión Directiva:** Define los fundamentos, principios y fines que dan coherencia y sentido de unidad al Plan Estratégico de Desarrollo 2015 - 2025, y en el Proyecto Educativo Institucional, expresados en su misión, visión, valores, principios y objetivos.
- **Gestión Administrativa y Financiera:** Esta área da soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todos los procesos administrativos de la gestión académica, la administración de la planta física, el manejo de los recursos, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.
- **Gestión Académica:** Constituye la esencia de la labor de la Universidad, pues establece la manera en que se enfocan las acciones para lograr que los programas desarrollen la gestión del conocimiento, que la formación cumpla con las competencias establecidas en los diseños curriculares, las prácticas, la gestión de las clases y el seguimiento académico.

### **Antecedentes**

En la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados en instituciones de educación superior, encontramos varias referencias que nos han dado claridad para el desarrollo de esta investigación.

Como primera referencia tenemos la tesis de grado de Ana Velazco Lozada titulada *El Sistema Integral de Educación Continua*, realizada para optar al título de Magister de la Maestría

en política y Gestión Universitaria, de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad de Barcelona. En este trabajo la autora describe las características del Sistema Integral de Educación Continua, los actores y usuarios del sistema, los procesos y funciones, las etapas del sistema. Básicamente se trata de describir cómo debe ser un sistema universitario de educación continua.

Los planteamientos que se trabajan en esta tesis nos permiten ampliar aún más las posibilidades de examinar el estado actual de la educación continua en nuestra universidad. Tanto las recomendaciones del deber ser, que nos adentran en el tema de los desafíos para el desarrollo de la sociedad en general, como el tema de la calidad la eficiencia, la flexibilidad, la mejora continua, la medición constante de los resultados, la modernización, las relaciones mutuamente beneficiosas con todos los implicados en los procesos, serán descripciones que nos introducirán en la reflexión sobre los retos que debemos asumir para nuestra propuesta central en este trabajo.

Otra publicación que tomamos como referencia, especialmente por su metodología y aporte de información es el artículo *Trayectos y trayectorias de la extensión universitaria. Aproximación a una tipología de cinco universidades públicas latinoamericanas*, basado en la investigación de las profesoras de la Universidad Nacional de Colombia Luz Teresa Gómez de Mantilla y Sandra P. Figueroa Chaves. Las autoras comparan las cinco universidades públicas más importantes de la región (Universidad de Buenos Aires, Universidad de Chile, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad de São Paulo), haciendo particular énfasis en las tendencias actuales de la “función de integración universitaria” que es la forma como las autoras denominan a esta función, encontrando una *tensión* importante entre la mirada que busca articular las universidades a los procesos de autofinanciación y de vínculo con el mercado, y otra postura que insiste en la formulación de programas de iniciativa universitaria, articulando la docencia, la investigación y la extensión, con el fin de contribuir a la solución de los principales problemas nacionales. Plantean que esta contradicción no se ha resuelto, dada la complejidad de los procesos y problemas a los que se ven enfrentadas actualmente las universidades públicas latinoamericanas. El aporte central es la sugerencia de estrategias de cooperación, asociación y trabajo en redes, que, según la naturaleza

y complejidad de estas universidades, resulta de gran aporte para la propuesta de trabajo en red que estamos proponiendo para la Universidad del Valle.

Un documento soporte para esta investigación es la *Propuesta de Reglamento de Educación Continua*, de la Red de Educación Continua de la Universidad Nacional Autónoma de México. En este documento se reconocen una gran cantidad de instancias que desarrollan y ofrecen *servicios* de educación continua, como facultades, escuelas, institutos, centros de investigación, programas universitarios, y algunas dependencias administrativas que cuentan con personal académico. La diversa gama de oferentes que trabajan con unos parámetros mínimos de calidad ha evidenciado la necesidad de diseñar, para los centros de educación continua de la UNAM que trabajan con criterios de organización, planeación y evaluación heterogéneos, unos criterios unificados con el fin de asegurar su calidad y fortalecer la imagen institucional. La propuesta de regulación de estas actividades bajo un marco jurídico nos muestra una orientación que aportará en la propuesta de regulación de los procesos académico-administrativos en la planeación de las actividades de educación continua en nuestra universidad.

Otros trabajos de gran aporte son:

“Diseño de una propuesta académico – organizacional para un centro de educación continua virtual de una Institución de Educación Superior: una tesis de grado para la obtención del título de Magister en Gerencia Informática, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Consideramos que la metodología de análisis utilizada en este trabajo nos dará muchas luces sobre cómo debemos abordar los temas de la propuesta, con un esquema que proyecta a futuro los objetivos del sistema, acompañado de un plan de implementación.

El artículo *La educación permanente y su impacto en la educación superior*, de Carlos Tünnermann, publicado en la serie Nuevos Documentos sobre Educación Superior, nos pone en contexto tanto en el concepto de este tipo de formación, como sobre lo que deben enfrentar las instituciones de educación superior, como es el reto actual de cómo articular la adquisición de conocimientos con la inmensa masa de información disponible, tema que nos pone a reflexionar sobre la implementación de políticas internas.

Finalmente hacemos énfasis en el aporte que nos ha proporcionado, por el esquema planteado, el artículo de cinco autores de la Universidad Autónoma de México: *Modelo de gestión de Educación Continua para las instituciones de Educación Superior*, publicado en la revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. En este trabajo se especifica la revisión de modelos de gestión ya existentes en algunas áreas de extensión de universidades, los cuales se enfocan en el autofinanciamiento de la educación continua, con poco grado de enfoque pedagógico, y mayor articulación con el sector productivo y la sociedad. En el artículo se presenta una propuesta de modelo de educación continua para la facultad de contaduría y administración de la Universidad Autónoma de México, que permita una gestión efectiva, basado en los marcos teóricos de los modelos revisados, y en una estadística aplicada para la medición de las variables. De este trabajo nos beneficiamos fundamentalmente del diseño metodológico, ya que nos permitió reafirmar el procedimiento que teníamos previsto para la revisión de muestras, la utilización de instrumentos y la investigación en general, y también el método histórico para mostrar los antecedentes de la educación continua en la Universidad del Valle.

### **Formulación del problema**

En la Universidad del Valle, al igual que en muchas instituciones del país, se encuentra en situación de anquilosamiento la oferta de programas de educación continua. Esto se debe a que la Universidad está concentrada en procesos académicos internos, y a que las unidades académicas han demostrado poco esfuerzo por tener apertura y relaciones proactivas con el medio que las rodea. A pesar de que existe una oferta anual de programas, tanto en las Facultades como en los Institutos y las Sedes Regionales, se requiere de la generación de directrices para la diversificación de las actividades de educación continua en la Universidad, dada la necesidad de llevar esta estrategia de formación a altos niveles, que permitan escalar la oferta a las exigencias del entorno cambiante, en el cual se mueven tanto empresas de alto crecimiento y alto valor tecnológico, como entidades de gestión pública y organizaciones que adelantan misiones en temas complejos. Se requiere de una oferta que proporcione mayor cualificación a los egresados, que responda a las necesidades del público en general y amplíe la participación de las sedes regionales en este proceso de consolidación del Sistema de Educación Continua. Para ello se trabajará en una caracterización con la Red de Extensión de la Universidad del Valle (compuesta

por docentes y funcionarios responsables de las oficinas de Extensión de la Universidad), la cual proporcionará insumos de gran valor al diseño de este documento.

El posicionamiento del modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua se basará en los avances del diseño de los lineamientos que den sustento más adelante a la misión de proponer, planificar, orientar y ejecutar los planes, programas y estrategias que contribuyan a la gestión, aplicación y transferencia de conocimiento, implementando planes, programas y proyectos que favorezcan el fortalecimiento de relaciones entre la Universidad y el entorno con la educación continua, y que aporten de manera efectiva a las necesidades de la región y el país. La pregunta entonces para la formulación del problema es ¿Cómo articular la gestión de las actividades de educación continua de la Universidad, que permita tanto la estructuración de áreas como el incremento de propuestas innovadoras y de alto nivel?

### **Justificación**

El Plan Programático 2017-2020 define como una de las principales acciones del Programa Transformación de la Extensión y la Proyección Social, en el numeral 3, promover, apoyar y estimular la oferta de educación continua en las unidades académicas. En este sentido, se hace necesario actualizar y armonizar las directrices que orientan las actividades de educación continua, teniendo en cuenta que ésta enriquece las actividades de investigación y docencia, y a su vez se nutre de ellas; de allí la importancia de establecer unas directrices claras que potencialicen estas sinergias.

Por otra parte, uno de los pilares misionales de la Universidad es producir bienes y servicios de relevancia social, en forma simultánea con su tarea básica de formación académica; en este sentido, la oferta de servicios conduce a un mejor aprovechamiento de su capacidad instalada; es, además, una alternativa válida para conseguir recursos económicos adicionales para la institución, y permite nuevos desarrollos académicos. Sin embargo, es necesario establecer nuevas formas para que las distintas unidades académicas y administrativas, así como los profesores y funcionarios, puedan trabajar en pro de esta actividad, de manera articulada, con el apoyo de la Dirección Universitaria; igualmente es necesario dilucidar una política sobre la

forma de participación de estos actores en los proyectos y programas de educación continua. Se hace indispensable entonces, la existencia de una unidad de criterios profesionales, orientados a reglar las actividades de educación continua en la Universidad, para facilitar el diseño y desarrollo de programas.

Cabe mencionar que todas las organizaciones requieren de una serie de recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y lograr el cumplimiento de la misión. Entre estos recursos se cuentan los materiales, los financieros, los técnicos y los más importantes de todos: los recursos o el capital humanos, definido por Chiavenato (2009) como:

“Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (p. 31)

Su relevancia deriva del hecho de que son las personas las que dan vida a cualquier ente organizativo, ya sea público o privado, productor de bienes o servicios.

### **Objetivo General**

Proponer el modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar modelos de gestión del sistema de educación continua universitaria.
2. Analizar el modelo de gestión existente de educación continua de la Universidad del Valle.
  - Realizar un diagnóstico externo de la gestión de educación continua.

- Realizar un diagnóstico interno de la gestión de educación continua en la Universidad del Valle.
3. Formular el modelo de gestión del Sistema de Educación Continua para la Universidad del Valle.

### **Metodología**

Se basa en el estudio e indagación de estado en las oficinas de Extensión de la Universidad, concretamente, en las Facultades, Institutos y Sedes Regionales. Se trata de indagar sobre el contexto de cada unidad, analizando la planificación y realización de las actividades de educación continua, intentando interpretar las anomalías, denominadas así, por los hallazgos en los procedimientos revisados para el diseño y desarrollo de programas de educación continua, que se han establecido por el Área de Calidad para la Universidad.

### **Diseño de Investigación:**

Nos situamos entonces en cada uno de los espacios físicos desde los cuales se coordinan actividades de Educación Continua, para aplicar algunos de los instrumentos diseñados específicamente para este trabajo. Se tendrán en cuenta las entrevistas, las encuestas y las opiniones adicionales que se solicitarán de manera personalizada, lo cual determinará el análisis que se realizará para poder alcanzar el objetivo propuesto.

Este trabajo se basa, ante todo, en el aprendizaje obtenido con las labores que realizan todos los días las personas que, en la Universidad del Valle, se dedican al acompañamiento y orientación para la ejecución de programas de educación continua. Ante todo, debemos entender y reconocer que todas las unidades académicas de la Universidad aún están lejos de contar con el nivel óptimo en la implementación del diseño y desarrollo de programas, y que es preciso entender que el aprendizaje permanente es un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres humanos, incrementan su capacidad para producir y para generar un resultado con el que realmente quieren aportar, tal como lo señala Senge (1992):

“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender”. (p. 3)

Pero es también necesario contemplar el marco de conceptualización de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta que es fundamento para armar la teoría que sirve de sustento a este trabajo. Se trata de gestionar el cambio en procesos fundamentales para la competitividad entre otras cosas, bajo estrategias basadas en el conocimiento. Para lograr el objetivo de este trabajo, es necesario que el grupo involucrado alcance un mayor entendimiento de la gestión del conocimiento, para ello abordaremos el estudio de casos, que serán los propios de cada uno de los miembros de la Red de Extensión de la Universidad del Valle. El conocimiento, que no sólo permite interpretar el entorno, sino que da la posibilidad de actuar, consiste en optimizar la utilización de este recurso, mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. (Poliche, 2015).

En este trabajo se utilizarán los siguientes procedimientos propios del modelo de investigación planteado:

- A través de la aplicación de instrumentos se evaluará el nivel de madurez de la Universidad en el diseño y ejecución de programas, el cual permitirá determinar y diagnosticar debilidades y fortalezas.
- Se realizarán entrevistas con los responsables de las oficinas de Extensión de la Universidad.
- La observación directa en la revisión de los procedimientos y prácticas actuales permitirá realizar la evaluación de la situación actual.
- Se consultarán y se desarrollará con las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la estructura organizacional.

Resultados esperados:

- La propuesta de modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle.
- Respuesta positiva de las directivas de la Universidad y de las unidades académicas a la necesidad de contar con un modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua, como una estrategia de articulación para el cumplimiento de la función misional de extensión.
- La descripción de alcance, estructura, rol, responsabilidades y las funciones de las áreas de educación continua de las unidades académicas.
- La determinación de una serie de factores para tener en cuenta para el éxito de la creación del Sistema de Educación Continua.

### **Tipo de investigación**

Dado que en nuestro estudio deberemos recoger y utilizar una gran variedad de materiales y documentos como son entrevistas, experiencia personal, historias de actividades, observaciones, textos históricos, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas involucradas, consideramos que el enfoque de nuestra investigación es cualitativo; por tanto, nos parece pertinente traer el siguiente texto de Rodríguez, Gil y García (1996) para ilustrarlo:

“La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros”. (p. 62).

Fuentes:

Se trabajará con Fuentes Primarias como son:

- El Plan Estratégico de Desarrollo 2015 – 2025

- El Manual de Procedimientos de Diseño y Desarrollo de Programas de Educación Continua
- Estudios levantados por las Mesas de Trabajo de Extensión
- Documentos de Archivo de la Universidad
- Informes sobre áreas, centros, institutos, fundaciones
- Estudios realizados por las Unidades Académicas
- Estudios realizados para las Sedes Regionales

Se consultarán igualmente Fuentes Secundarias que constituyen revistas, libros, tesis, documentos y artículos en línea, que serán de utilidad para la construcción teórica, así como se utilizará la fuente oral con entrevistas a actores responsables, que hicieron parte de la Dirección Universitaria.

### **Marco conceptual**

Definición y concepto de Educación Continua:

Néstor Fernández Sánchez (2007), define la educación continua como programas y cursos de tipo no formal, que sirve como experiencia de aprendizaje particular ocupando tiempos parciales o a corto plazo, basadas en el desarrollo personal, académico o laboral; es un proceso permanente para la actualización de conocimientos, adquisición de destrezas o habilidades, que permite cambios de hábitos y actitudes que contribuyen al mejor desempeño laboral, que inicia en el momento en que el profesional finaliza su instrucción básica o especializada.

Para la Red Universitaria de Educación Continua, “La educación continua es la actividad docente Universitaria, cuya misión es vincularse con el medio vía programas de formación y capacitación educando de por vida a personas (licenciados, profesionales y no profesionales) que requieran o desean profundizar, mantenerse al día en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que caracterizan a su disciplina, o bien quieren extender su conocimiento hacia áreas complementarias, acceder al manejo de nuevos procedimientos y/o tecnologías, que les permitan

lograr un mejor desempeño o posición laboral o bien crecer en su desarrollo personal o espiritual”. (Red Universitaria de Educación Continua, 2014)

Según el artículo referencia de la Universidad de Sonora México, escrito por Josefina Andrade, Martha Julia Nava Ortega y Jaime Valverde Núñez, la educación continua tomada desde el concepto de Vargas Zúñiga (2001) se define como “una concepción de la educación, como un proceso permanente a lo largo de la vida, que involucra a la persona de manera integral y que se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva en el ser humano, como un elemento esencial en la marcha de la civilización”. (Andrade, Nava y Valverde, 2009)

#### Inicios de la Educación Continua:

Según el libro de Néstor Fernández Sánchez *Los principios conceptuales y operativos de la educación continua*, del cual se hizo mención tres párrafos arriba, la práctica de la educación continua, considerada como actualización profesional surge en el Siglo XVII con reconocimiento social y suficiencia para prepararse en la educación superior. Así mismo, la revolución industrial marcó una nueva etapa para la humanidad y para el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, y por lo tanto para su adquisición y su actualización, lo que dio cabida al desarrollo de la educación continua en los procesos de formación. Era una alfabetización básica, era como un bien de *inversión*; además se manejó el concepto de *capital humano* y de *tasa de rendimiento social*. El aprendizaje y la formación en el puesto de trabajo eran métodos alternativos por los cuales los trabajadores se especializaban. Puede que éstos hayan sido los mecanismos más eficientes para mejorar la cualificación. (Rubio, 2006)

Según Ramírez Sánchez et al, en su artículo *Modelo de Gestión de Educación Continua para Instituciones de Educación Superior*, la educación continua, tiene sus orígenes en “la educación permanente”, definida por la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 1985) como: “acciones educativas que implican en el hombre una influencia con doble dirección: vertical, es decir, toda la vida; y horizontal, en todos los aspectos de la vida”. Las actividades de Educación Continua surgieron en el mundo en los ámbitos técnico y vocacional, por las acciones que debieron organizarse con la educación para adultos, dadas las

condiciones de trabajo derivadas de la industrialización, que requirieron un mayor grado de especialización en los oficios. Se encuentran referencias en Inglaterra desde 1789, de conferencias que se dictaban regularmente para los mecánicos de algunas fábricas, derivando luego en instrucción como necesidad. (Ramírez, 2007)

A finales del siglo XIX, la administración científica, propuesta por Frederick Taylor impulsó el interés en el proceso de capacitación en muchos países, dado que las empresas empezaron a interesarse en incrementar los procesos de productividad, lo que generó actualización del conocimiento en diferentes campos.

Después de la Segunda guerra mundial, varios hombres y mujeres que regresaron de la guerra se encontraban sin ocupación laboral. Con la diversificación de los medios de comunicación se promovió la preparación de personal no calificado y la actualización de profesionales que se encontraban ejerciendo antes de la guerra.

El concepto de educación continua ha ido evolucionando del mismo modo que las exigencias laborales, definiéndose de acuerdo con el contexto y con la institución que la gestione. Se entendía como el “proceso permanente, a lo largo de la vida, que involucra a la persona de manera integral, que supone que la necesidad de aprender no es finita y que se relaciona con cualquier tipo de actividad productiva en el ser humano, como un elemento esencial en la marcha de la civilización” o “la interpretación sobre la evolución que históricamente han tenido en el mundo las formas de concebir las ocupaciones y profesiones y las distintas estrategias que las sociedades han puesto en marcha para formar nuevos profesionales y garantizar su calidad”. (León y Tapia, 2016)

El siguiente cuadro hace un acercamiento a la evolución y tendencias de la educación continua:

CRITERIOS	INICIOS	ACTUALIDAD
OBJETIVOS	Capacitación del clérigo, Educación para adultos	Actualización profesional, capacitación para el trabajo y desarrollo humano a lo largo de la vida
QUIEN LA DIRIGÍA	Era dirigida por el clérigo y por el estado	Dirigida por las Instituciones de Educación Superior y por otros organismos
AMPLITUD DE LA OFERTA	Selectiva a determinados sectores de la población (clérigo, adultos)	Es masiva dirigida a diferentes sectores de la población. (profesionales, empleados, estudiantes, público en general)
FINANCIAMIENTO	Se impartía de manera gratuita	Es una fuente de financiamiento para las IES
GESTIÓN	En la época del Taylorismo estaba a cargo de las empresas con un fuerte interés en la capacitación para aumentar la productividad	En las IES se caracteriza como una actividad de extensión universitaria para cubrir necesidades de la sociedad de manera flexible, adaptable y congruente entre los actores que intervienen.

Cuadro No. 1. Fuente: Ramírez Sánchez, Eduardo, et al

En la década de los 60's, se empieza a manejar la denominación de "Educación No Formal", por el desarrollo de medios educativos diferentes a los convencionales. Unesco (2006). Este caso se trató en la Conferencia Internacional sobre la crisis mundial de la educación, en Williamsburg, Virginia, Estados Unidos, en la que se consideró la formación como un fin social que el Estado debe garantizar como parte del desarrollo de aptitud personal, lo más completo posible.

Los países asumen de un modo diferente este reto de establecer programas de formación para toda la vida, contemplando modelos exitosos en otros lugares; por ejemplo "el movimiento de competencias británico" surgió en el mismo contexto del modelo norteamericano, por la exportación de conceptos que propagaron los consultores americanos en empresas de su país ubicadas en el Reino Unido. Sin embargo, se establece una diferencia en relación con los términos utilizados por los autores de los dos países. Revisando la perspectiva pedagógica del Reino Unido, frente a la de los Estados Unidos, existen diferencias en la forma en que los países asumen sus procesos de aprendizaje. El Reino Unido hace énfasis en un aprendizaje constructivista y los Estados Unidos se enfocan en el concepto cognitivo, marcado por una medida objetiva en relación con el nivel de competencias que requiere cada persona, por otro lado, el aprendizaje constructivista se enfoca más en la subjetividad y las dimensiones motivacionales de competencia. (Sesento, 2008)

En Canadá se han publicado muchas reflexiones sobre la educación continua desde hace varios años, con diferentes enfoques. Por ejemplo, en un artículo Scott McLean presenta la

relación empírica de la intencionalidad de las unidades canadienses de educación continua que hacen parte de CAUCE, en una investigación desarrollada con base en lo publicado por estas unidades en sus sitios web. El artículo denominado “*Acerca de nosotros*” describe el objeto relacionado con las mejores manifestaciones o descripciones que expresaran el propósito de esa unidad, sobre los objetivos que animaban o inspiraban las actividades, y aunque no todos los sitios publican esas descripciones, selecciona las que más se acercaban a una expresión del propósito. (McLean, 2007). Es posible que la descripción de los propósitos en la página permita captar más la atención a los interesados, por el hecho de publicar más información, pero eso hace parte de las campañas de publicidad que adoptan las instituciones.

#### Situación actual de la Educación Continua:

Hoy en día con el avance científico, tecnológico, la innovación en la era del conocimiento, y las nuevas tendencias en los estudios sociales, surgen muchas, necesidades de formación, que demandan portafolios prioritarios de universidades, empresas, agrupaciones gremiales y otros organismos vinculados a las agendas productivas y a los proyectos de vida de jóvenes y adultos.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por los dirigentes mundiales en septiembre de 2015, en las Naciones Unidas, de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) el Objetivo No. 4 expresa lo siguiente: “*Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*”. A su vez, este objetivo tiene diez metas más específicas. En la Meta N° 4 se define: “Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, al trabajo decente y al emprendimiento”. (Lorenzatti, 2018)

Esto significa que este tipo de formación está presente en todos los países, y muestra cada día un fuerte avance, pues lejos de detenerse en los escenarios educativos locales, su adecuada gestión ha permitido ampliar su espectro a espacios regionales, nacionales e internacionales, fortalecida por la concertación de esfuerzos entre diversas organizaciones. (Izquierdo y Schuster, 2000).

## **Marco teórico**

Es esencial, para los fines de este trabajo, establecer el concepto de educación continua que será adoptado, y cuáles sus implicaciones en la planificación de un programa de educación continua, en varios niveles de formación.

Es común encontrar definiciones como “educación permanente”, “educación de adultos”, “educación continua” y otras como “educación para el trabajo”, designando tanto conceptos asociados a la educación del hombre, como estrategias específicas de formación para alcanzar determinados objetivos educacionales inmediatos y hasta futuros. En muchos espacios, tales expresiones se usan como sinónimos, creando confusión tanto en públicos como en las mismas instituciones de educación superior.

Se concibe la educación continua como el conjunto de experiencias que siguen a la formación inicial y que permiten al profesional mantener, aumentar y mejorar su competencia, para que ésta sea pertinente al desarrollo de sus responsabilidades. Así mismo, una educación continua pertinente debe responder a los requerimientos de los distintos sectores, y ser apropiada a las necesidades del entorno.

En su gran mayoría, estos programas se ofrecen a estudiantes y egresados de las instituciones de Educación Superior; sin embargo, algunos programas son dirigidos a la comunidad en general, la cual debe cumplir con perfiles de formación, de acuerdo con el nivel y tipo del evento. Una de las virtudes de la educación continua, es que admite la posibilidad de introducir innovaciones y cambios, para mejorar la calidad de los programas, es decir, su eficacia, eficiencia y pertinencia. Además, dado que, en una sociedad más competitiva, la incorporación y actualización de los conocimientos se vuelve imprescindible.

Los programas de educación continua deben proponerse adecuadamente, de tal forma que respondan en lo posible, la atención a las carencias de los sectores empresariales, educativos o contextos sociales. La identificación de necesidades suministra también, la información básica

para considerar cambios en la calidad y pertinencia de los programas, y conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios.

El objeto de la educación continua es complementar y mantener actualizados los conocimientos en áreas específicas. Se entenderá por educación continua, el desarrollo y ejecución de los programas que la Universidad establezca, para los sectores productivo y social, así como aquellos cursos orientados a la complementación y actualización de los conocimientos de los egresados de ella.

### **Marco legal**

Las siguientes son las disposiciones normativas a nivel nacional que definen y regulan la educación continua en el país, en el marco de las condiciones de la Educación Superior. En sus planteamientos se consideran los diferentes conceptos que se manejan en esta modalidad de Extensión, tales como: Educación no formal, Educación para el Trabajo y Educación Permanente, las cuales tienden a ser confundidas con la Educación para el Trabajo, que comprende otra modalidad de formación.

Decreto 80 de 1980 del Ministerio de Educación Nacional: Capítulo II: De la extensión y la educación permanente. Artículo 161°: “Se entiende por programas de educación permanente aquellos que ofrezcan las instituciones de educación Superior, con el fin de proporcionar la adquisición, actualización, suplementación o complementación de conocimientos, destrezas o habilidades. Estos programas solo pueden conducir a la obtención de certificaciones de asistencia o de participación y no podrán acreditarse para la obtención de títulos”.

La Ley 30 de 1992 del Congreso de la República en el Artículo 120 dispone que las instituciones de Educación superior pueden desarrollar cursos de extensión como son los programas de educación permanente, cursos, seminarios, y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el cambio y el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La ley 1064 de 2006 del Congreso de la República, Artículo 7, por la cual se autoriza a las instituciones de educación superior para la realización de programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, como parte de la formación por ciclos propedéuticos.

Decreto reglamentario 2888 de 2007 del Ministerio de Educación Nacional, Artículo 22 “por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones”.

El informe al Consejo Ejecutivo en 1993 el Fórum de Reflexión de UNESCO- que señala: “... permitir a las personas de todo el mundo obtener acceso a todas las formas y niveles de educación, en el contexto de educación permanente”.

El Artículo 11 de la Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997, definen: “La educación no formal podrá ofrecer programas de formación, complementación, actualización o supletorios de duración variable, en los siguientes campos: Laboral, Académico, preparación para la validación de niveles y grados propios de la educación formal, participación ciudadana y comunitaria”

El Decreto 2020 de 2006 del Ministerio de la Protección Social, por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo.

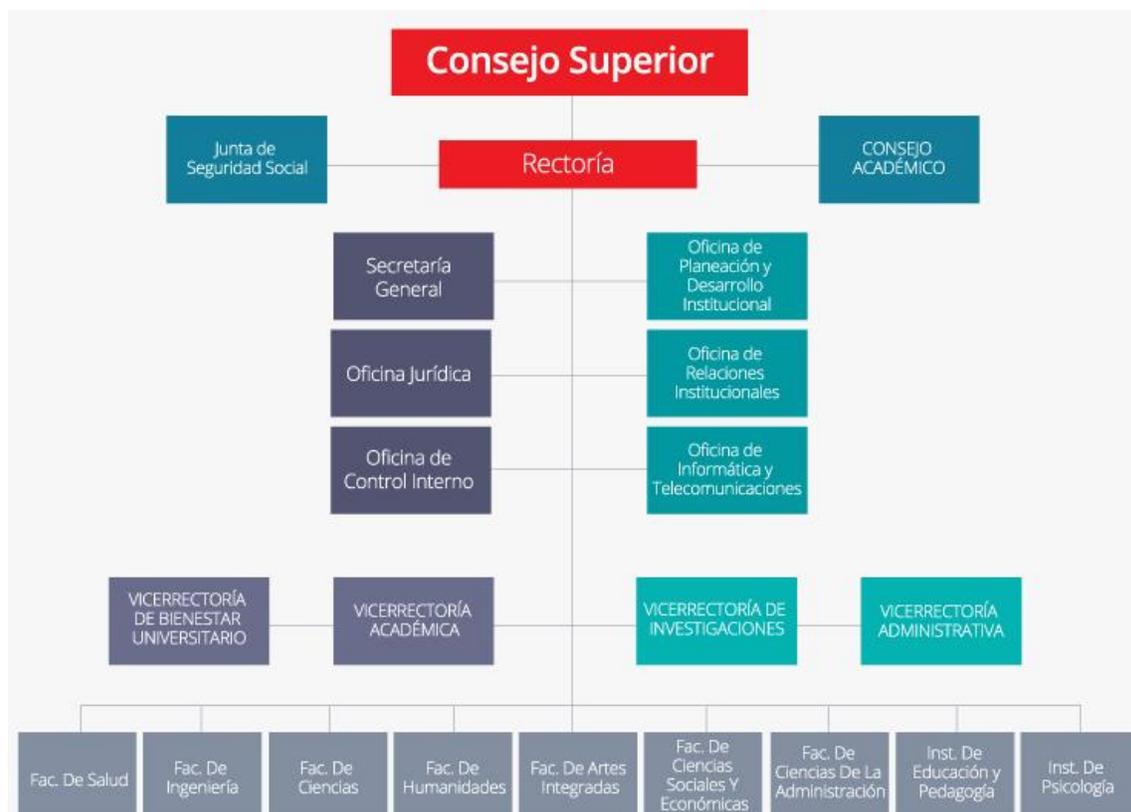
El Oficio No. 2007EE56197 del Ministerio de Educación Nacional dirigido a la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN, donde señala el concepto de educación continua para las Universidades del país.

### **Marco contextual**

Este trabajo se desarrollará en la Universidad del Valle, más específicamente en el Área de Educación Continua de la Dirección de Extensión y Educación Continua, adscrita a la Vicerrectoría Académica.

La Universidad del Valle es una institución de carácter público, considerada como la principal institución de educación superior del Suroccidente Colombiano; cuenta con acreditación institucional de Alta Calidad del Ministerio de Educación superior, la cual fue otorgada por primera vez en el año de 2005 y renovada en el 2014, por diez años, el máximo tiempo que se le concede a las instituciones de educación superior en Colombia. El Campus principal se encuentra en la ciudad de Cali, y cuenta con nueve sedes regionales en el Valle del Cauca y Cauca. En todas sus sedes cuenta con más de 33.000 estudiantes entre pregrado y posgrado. La Universidad del Valle tiene como misión “formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática”; y tiene como visión “Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina”. Los valores que inspira la Universidad para el quehacer académico, científico y administrativo son: Respeto, compromiso, tolerancia, profesionalismo, responsabilidad sentido de pertinencia, confianza, equidad, solidaridad, honestidad.

La Universidad del Valle se rige por el Acuerdo No. 020 de febrero 10 de 2003 del Consejo Superior, el cual señala que la estructura debe ser coherente con la misión y la búsqueda de la excelencia de la institución, tal como se puede visualizar en el esquema siguiente:



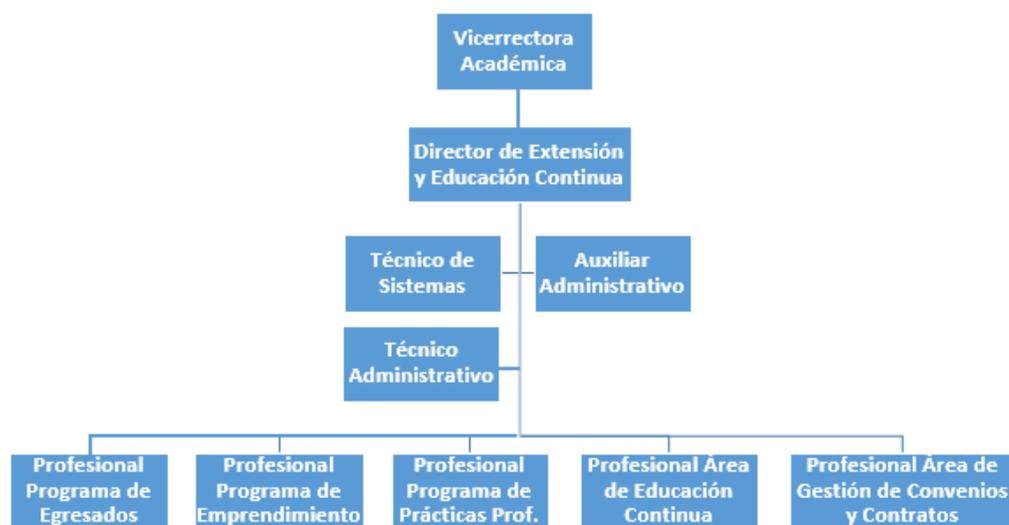
Fuente: Universidad del Valle, página web

La Universidad del Valle cuenta con tres ejes misionales sustantivos, son: la docencia, la investigación y la extensión. Para dar cumplimiento a esta tercera misión, se dispuso, mediante el Acuerdo No. 004 de febrero 10 del año 2003 del Consejo Superior, que la Dirección de Extensión y Educación Continua, fuera la unidad encargada de la formulación de políticas institucionales y la adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico-administrativo, para la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con la extensión y la proyección social. En este sentido, en el año 2012 se definieron los principios, propósitos y modalidades de la proyección social y la extensión, con el objeto de lograr una interacción amplia y recíproca con la sociedad, de aportar igualmente al bienestar y la solución de problemas, de aportar en la transformación y el desarrollo institucional, así como al fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país. Se establecen igualmente unos principios que definen que los procesos, programas y proyectos de proyección social y extensión se realizan en el marco de las políticas consagradas en el Estatuto General de la Universidad del

Valle, y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Universidad del Valle, Consejo Superior. Resolución No. 028 de julio 6 de 2012 “Por la cual se establecen los principios, propósitos y modalidades de la proyección social y la extensión en la Universidad del Valle”

Dentro de las disposiciones de la Resolución 028 de julio 6 de 2012, del Consejo Superior, se encuentra que el Rector designará una Comisión integrada por miembros del Consejo Académico, que, en coordinación con la Dirección de Extensión y Educación Continua de la Vicerrectoría Académica, deberá elaborar una propuesta de creación de un Sistema de Proyección Social y Extensión para la Universidad del Valle, que recoja las orientaciones de esta Resolución. Hasta la fecha no se han cumplido estas disposiciones; sin embargo, los programas y áreas de la Dirección de Extensión y Educación Continua, se encuentran desarrollando proyectos de reestructuración con financiación del Plan Plurianual 2017-2020, el cual hace parte del Plan Programático del Rector para su período 2016-2019. Universidad del Valle, Consejo Superior. Resolución No. 099 de diciembre 18 de 2015 “Por la cual se adopta el Plan Programático 2016-2020 de la Universidad del Valle que hace parte del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025”.

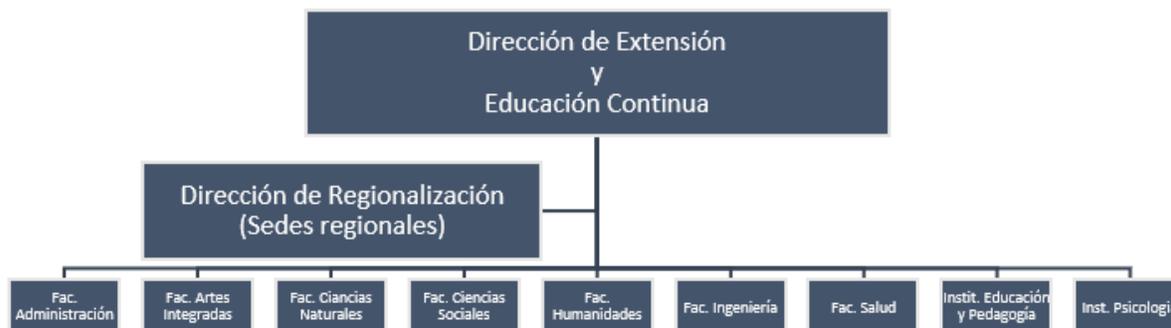
La siguiente es la estructura organizacional para la gestión de la Extensión en la Universidad del Valle, a nivel de dirección universitaria:



Fuente: Diseño propio

El Área de Educación Continua tiene la función de orientar y asesorar a las unidades académicas, en el diseño, ejecución, administración, promoción y evaluación de los programas de educación continua de la Universidad del Valle. Desarrolla actividades tendientes a capacitar y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el medio (oferta abierta) y las que se ofrecen para las entidades públicas y privadas (oferta cerrada). Además, ha puesto a disposición el Sistema de Información de Educación Continua, un módulo que hace parte del SIDEX, Sistema de Información de Extensión, para el registro de información de los programas y proyectos, con el fin de hacer un mejor seguimiento de estas actividades, incluyendo la evaluación permanente de las mismas. En este sentido, el Sistema de Educación Continua se propone como un mecanismo de coordinación para asegurar el enfoque integrador, multidisciplinario e intersectorial de las actividades de educación continua en la Universidad. Este mecanismo incluye las políticas, planes, funciones y recursos con los que cuenta la Universidad, para ser aplicados desde el conjunto de las Unidades Académicas y Programas que generan propuestas de educación continua. En tal sentido, para el desarrollo de este proyecto se trabajará con una secuencia lógica y progresiva, orientada hacia la solución de problemas, accesible a todo el personal que coordina actividades de educación continua, bajo el Modelo de Asesoramiento y Orientación, que consta de acompañar y asesorar a las personas vinculadas a estas actividades. Se pretende de esta forma servir de ayuda en el camino hacia la profesionalización tanto del funcionario como del Área que coordina; es decir, desde el Área de Educación Continua de la Dirección de Extensión, realizar un aporte profesional constante referido al posicionamiento de la oferta en cualificación y actualización de la Universidad, de tal forma que las Facultades, Institutos y Sedes Regionales puedan adquirir nuevas herramientas para mejorar la manera de relacionarse con sus públicos objetivo, escalar en la oferta académica, y aportar en el posicionamiento de la Universidad.

La estructura organizacional para la gestión de la extensión en la Universidad del Valle, a nivel de unidades académicas es la siguiente, teniendo en cuenta que existe una representación en cada Facultad, Instituto y Sede:



Fuente: Diseño propio

La noción de un mecanismo coordinador concebido como un Sistema, facilita la participación de la Comunidad Universitaria, cataliza los procesos administrativos; estimula el desarrollo de vínculos interdisciplinarios e interinstitucionales, fomenta las decisiones por consenso, asegura la coordinación de los recursos provenientes de diferentes sectores, y contribuye a la redistribución más apropiada de recursos en las necesidades de educación continua en general.

El Sistema de Educación Continua requiere de dedicación de sus responsables, de la habilidad para construir y mantener una imagen de eficiencia y calidad con la participación de sujetos de conocimiento o intelectuales, que son los que realizan innovaciones, adecuaciones, ideas, contribuciones a un campo de conocimiento. Es una propuesta que se enmarca igualmente en el concepto de capital intelectual, como expresión de la riqueza poseída por aquello que no es visible ni tangible pero que, sin embargo, existe, es decir, de lo que se tiene, y de lo que se sabe que se hace en la Universidad en materia de educación continua, pero que no se visibiliza con indicadores, dado que no se ha implementado aún un modelo de gestión adecuado con la normatividad correspondiente, que resalte tanto el capital intelectual como la capacidad instalada de la Universidad, aclarando que los principales elementos de la base del capital intelectual son: el capital humano, más el capital de la economía de mercado, más el capital estructural. Es decir que es el resultado de la acción de un funcionario que contribuye a la economía de la Universidad, que se realiza bajo las circunstancias de escasez, tomando decisiones acerca de qué hacer con los recursos, aplicando tres elementos: 1) definir quién es el protagonista de las acciones; 2) definir el principio de comportamiento de la persona; 3) Situar el agente económico de comportamiento y situarlo en un determinado medio de operación.

**Marco lógico**

Objetivo Específico del Proyecto	Actividades	Indicador de Producto del Proyecto	Metas del Proyecto	
			Línea Base Proyecto	2018
Identificar modelos de gestión del Sistema de Educación Continua Universitaria.	Realizar: Visitas Revisión de documentos Entrevistas	Número de visitas	0	18 oficinas de Extensión
Analizar el modelo de gestión existente de educación continua de la Universidad del Valle.	Mesas de trabajo con la red de extensión para una Construcción Colaborativa	Mesas de trabajo realizadas	0	3 mesas
Realizar un diagnóstico interno de la gestión de educación continua en la Universidad del Valle	Elaboración de análisis de la gestión de la educación continua en la Universidad del Valle	Documento elaborado	0	18 oficinas de Extensión
Realizar un diagnóstico externo de la gestión de educación continua.	Elaboración de análisis de la gestión de la educación continua en Universidades	Documento elaborado	0	7 universidades

Cuadro No. 2. Elaboración propia

## CAPÍTULO 2

### Modelos de Gestión del Sistema de Educación Continua Universitaria

#### 2.1. Conceptualización de la Educación Continua como actividad misional

Este capítulo es el resultado de un proceso de tratamiento de datos y revisión de información disponible, en relación con la oferta de educación continua, actividad relacionada con el marketing educacional. Desde luego una adecuada gestión de mercadeo en las universidades, incide directamente en la satisfacción, motivación y compromiso institucional de los interesados.

Con el fin de atender las necesidades de los individuos que buscan encontrar un perfeccionamiento personal, posterior a su graduación de nivel superior, las universidades cuentan con una oferta amplia y variada de programas que se insertan dentro de lo que se denomina educación continua, bajo diversas designaciones como: programas de actualización, cursos extracurriculares, programas de extensión, programas de perfeccionamiento, programas de nivelación, programas de formación, entre otros. Estos programas tienen como objetivo fundamental dotar al profesional de nivel superior de conocimientos y habilidades que posibiliten mejor desempeño profesional, ya sea en empresas privadas o instituciones gubernamentales. La extensión de tales programas varía de algunos días a meses, pudiendo en ciertos casos comprender uno o dos semestres de duración. Hay programas de educación continua que requieren de los aspirantes titulación universitaria, y otros requieren únicamente conocimientos previos del bachillerato; así mismo existen los programas para adultos que no exigen una titulación ni conocimientos previos.

La educación continua, permite mantenerse actualizado en cada uno de los temas que le compete a la Sociedad, contribuyendo con la actualización de tendencias, avances o desarrollos de un tema específico, a través de programas académicos, ofrecidos mediante charlas, talleres, seminarios, diplomados, etc. La educación continua se ofrece a personas con formación como profesionales, técnicos o tecnólogos, constituyendo una opción educativa por fuera del sistema de educación formal, bajo el mismo propósito de calidad.

En Colombia, el posicionamiento de las universidades y establecimientos educativos, como espacios donde se realiza una educación pertinente y de calidad, han llevado a las instituciones a adoptar dinámicas autónomas que traen consigo la necesidad de organizar planes, proyectos y programas que apunten al logro de los objetivos establecidos en sus ejes misionales. Esta actividad docente universitaria tiene la misión de vincularse con el medio a través de programas de formación y capacitación, educando de por vida a personas, (profesionales y no profesionales, niños, adultos mayores) que desean o requieran mantenerse al día en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que caracterizan tanto a su disciplina como a su vida, o quieren extender su conocimiento en áreas complementarias, acceder al manejo de nuevos procedimientos y tecnologías, que les permitan lograr un mejor desempeño o posición laboral o bien crecer en su desarrollo personal. La Ley 115 de 1994, establece que la educación continuada busca complementar, actualizar y capacitar a los estudiantes en aspectos académicos o laborales sin otorgar títulos como la educación tradicional (pregrados y posgrados). En este sentido, diplomados, seminarios, cursos y talleres pretenden perfeccionar, renovar y profundizar los conocimientos y habilidades de los alumnos. (Congreso de la República de Colombia 1994)

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el Documento de Trabajo sobre Políticas de Extensión, de la Red Nacional de Extensión Universitaria, la definición de educación continua es la siguiente:

“Dentro de la función de extensión universitaria, se entiende por educación continua, continuada o formación permanente, la actividad o conjunto de actividades académicas que se ofrecen a la comunidad en general y que tienen como propósito la actualización, complementación y profundización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y fortalecimiento de competencias, con programas flexibles de corta o mediana duración no conducentes a título, de carácter presencial, semipresencial o virtual”.

Red nacional de Extensión Universitaria. Política de Extensión. ASCUN, 2018, p. 32

Dentro de esta modalidad de Extensión se encuentran unas tipologías de programas tales como cursos, talleres, diplomados, seminarios, programas de formación, programas de nivelación, de corta, mediana o larga duración, de carácter teórico o teórico-práctico que otorgan certificaciones de aprobación o asistencia.

## 2.2. ¿Continua o Continuada?

Si tomamos la referencia, citada por Macarena Troscé<sup>1</sup> sobre la diferencia entre “continuo” o “continuado”, es importante señalar la traducción de los términos *continued* o *continuing*, los cuales aparecen con mucha frecuencia en inglés. Continuo hace referencia a *algo que se realiza sin interrupción*. Continuado transmite la idea de *proseguir algo que se comenzó y hubo que interrumpir*.

A la hora de traducir los términos, entendemos que ambos conceptos se pueden considerar correctos cuando son aplicados por las universidades; por ejemplo, al traducir *continued education*, encontramos *formación continua, formación permanente*. Si traducimos *continuing education*, encontramos *educación continua*. Aunque su uso depende del contexto; se encuentra que en España se utiliza más el apelativo “continua”, mientras que en países de América Latina se observa más la denominación de “continuada”. Se ha llegado a esta conclusión, dadas las revisiones en páginas de universidades. En Colombia es normal ver que las universidades utilicen los dos términos para establecer su oferta de programas. Éstos se utilizan indistintamente y está bien aplicado, pues al consultar en el diccionario de la lengua española, la palabra *continuada* es participio del verbo *continuar*, que significa seguir haciendo, permanecer o seguir ocurriendo, mientras que la palabra *continua* es una inflexión del verbo *continuar*, del cual ya vimos el significado.

## 2.3. Conceptos y modalidades de formación

Dentro de las modalidades de los programas de formación se encuentran varias, de las cuales se tiende a confundir su definición y carácter. Comúnmente se encuentra en muchos de los anuncios de instituciones de educación superior, que emplean indistintamente, y como sinónimos estos conceptos; sin embargo existen diferencias de fondo que, si son ignoradas, impiden apropiarse de la realidad, generando confusión o engaño a la hora de promocionar ofertas de formación. A continuación, se presentan los conceptos desde la legislación colombiana:

---

<sup>1</sup> Esta información presentada en el Blog Signo fue tomada del Diccionario crítico de dudas inglés-español de medicina de Fernando Navarro González.

**Educación Continua:** Se refiere a los estudios y aprendizajes cuyo objetivo es la actualización de conocimientos de personas con formación profesional, técnica, tecnológica o experiencia acumulada en un ámbito determinado. La educación continua es el medio de ampliar los conocimientos y habilidades de las personas en relación con las últimas novedades del conocimiento, incluyendo tecnología específica, descubrimientos, logros y avances. Constituye una opción educativa fuera del sistema formal, pero presenta no solo alta calidad académica, sino también flexibilidad acorde a las necesidades de personas que están plenamente insertas en el mercado laboral. Esta modalidad de Extensión se ofrece en forma de diplomados, cursos, seminarios o talleres que propician la experimentación de contenidos y métodos, siendo útiles tanto para el trabajador y el docente como para las empresas que desean mantener a sus equipos actualizados, para lograr una optimización de los recursos y un aumento de la competitividad en el mercado. Es una actividad formativa universitaria no conducente a grado académico, título profesional o título técnico.

**Educación Permanente:** Unesco señala la siguiente definición al respecto: “Desde fines de los 80’ y en los años transcurridos de la década previa al tercer milenio, se ha venido desarrollando a nivel planetario un interés creciente en la educación permanente (life-long education), entendida como proceso constante de actualización y reentrenamiento, no circunscrito a un período de la vida del hombre y que rebasa los límites espaciales del aula. La elaboración en términos modernos del concepto de Educación Permanente (EP), se vincula y amplía con el Aprender sin Fronteras (Learning without Frontiers), cuyo objetivo –tal y como lo definió en un informe al Consejo Ejecutivo en 1993 el Forum de Reflexión de la UNESCO- es permitir a las personas de todo el mundo obtener acceso a todas las formas y niveles de educación, en el contexto de educación permanente”. (Tünnermann, 2010)

**Educación No Formal:** Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el Artículo 11 de la Ley 115 de 1994 y los Decretos 114 de 1996 y 3011 de 1997: “La educación no formal podrá ofrecer programas de formación, complementación, actualización o supletorios de duración variable, en los siguientes campos: Laboral, Académico,

preparación para la validación de niveles y grados propios de la educación formal, participación ciudadana y comunitaria”.

**Educación para el Trabajo:** El Ministerio de Educación Nacional define la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en el Decreto 2020 de 2006, como "...el proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva".

Los objetivos fundamentales de esta oferta educativa son:

Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias específicas.

Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno”.

Para la diferenciación de los conceptos en cuanto a estos programas, dada la tendencia a confundir educación continua con educación para el trabajo y desarrollo humano, es importante tener en cuenta que el artículo 12 del Decreto 2888 de 2007 del Ministerio de Educación Nacional "... establece que las instituciones autorizadas para prestar el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano solamente expedirán certificados de aptitud ocupacional a quien culmine satisfactoriamente un programa registrado (subrayado propio). Estos certificados de

aptitud ocupacional pueden ser el Certificado de Técnico Laboral por Competencias o el Certificado de Conocimientos Académicos”.

La Universidad del Valle, no expide certificados de programas técnicos, dado que no desarrolla programas de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. La Universidad se acoge a lo señalado en la carta concepto remitida por el Ministerio de Educación Nacional a la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN, donde claramente señala: “las instituciones de educación superior, legalmente reconocidas como tales, dentro del cumplimiento de su función de extensión, están facultadas para desarrollar, como actividades de formación, adicionales al ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, programas, cursos o diplomados destinados a la difusión de conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad los cuales dan lugar a la expedición de una constancia de asistencia. La educación continua o continuada de acuerdo con la Ley 115 de 1994 hace parte de la oferta educativa informal”. (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

#### **2.4. Modelos de Gestión de la Educación Continua: Revisión de 7 Universidades.**

Análisis comparativo:

Es evidente el impacto que tienen las universidades en el crecimiento económico de un país. Moreno-Brid y Ruiz-Nápoles (2009) reconocen que el avance en ciencia y tecnología en los países de América Latina es producto de la labor que desarrollan las universidades, por lo cual son factor clave para aumentar la competitividad internacional de la estructura productiva; en este sentido, es imperante fortalecer las instituciones de educación superior, especialmente las públicas, para alcanzar un nivel de alta expansión económica de largo plazo.

Se presenta, a continuación, el contexto de la educación continua, a partir de 6 propuestas universitarias, así como el concepto de modelo de gestión para desarrollar la oferta; esto con el

fin de llegar al reconocimiento de tópicos que pueden considerarse como factores de gestión en educación continua.

Se revisaron 6 instituciones de educación superior, haciendo un contraste con la gestión de educación continua de la Universidad del Valle; para ello se utilizó una muestra proporcionada por los directivos o docentes con carga administrativa, involucrados en este proceso. La aplicación del instrumento se llevó a cabo en forma de entrevista personalizada, así como de forma virtual, utilizando el Google drive, en el mes de mayo del año 2018. Se utilizó el cuestionario, elaborado por las responsables de este trabajo, basado en las asesorías del director de tesis, con 10 ítems y 25 preguntas en total. Se entregaron cartas de invitación a participar en la encuesta, suscritas por el Director de Extensión y Educación Continua de la Universidad, a los responsables de educación continua de las siguientes 6 instituciones de Educación Superior de Cali y Medellín: Universidad de Antioquia, Universidad Eafit, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Universidad Autónoma de Occidente, y Universidad Santiago de Cali. Adicional a las respuestas de estas instituciones convocadas, también relacionamos los datos de la Universidad del Valle, para tener el análisis comparativo completo. Los datos se encuentran registrados en el cuadro No. 4.

A partir de estos estudios comparativos, evidenciamos fortalezas y trabajamos en la definición de oportunidades de mejora; para ello se diseñó un instrumento basado en una encuesta con preguntas de diseño organizacional; este instrumento nos permitió visibilizar tanto procedimientos como prioridades en materia de extensión, al igual que la estructura organizacional de cada institución, permitiéndonos tener una mirada interna y externa sobre nuestra institución, para generar propuestas que ayudarán a empoderar el tema de educación continua, como un área estratégica dentro de la Universidad, contribuyendo a mejorar la estructura organizacional, y a su vez, al logro de los objetivos institucionales.

Las universidades revisadas se encuentran en un entorno marcado por factores que afectan directa o indirectamente los procesos de formación; todas ellas se encuentran alineadas estratégicamente en función de la maximización de los recursos, por lo cual el diseño y desarrollo de programas de educación continua es una de las estrategias formativas a la que más

apuntan. Podemos decir, basados en el modelo de Michael Porter (1991) que se enmarcan en la teoría de la competitividad que enuncia:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual se produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una organización y la calidad del ambiente microeconómico de la competitividad es vital para la política económica nacional. (Lombana y Rozas, 2009)

Con este modelo, las instituciones tienen la posibilidad de analizar la eficacia y efectividad de los procesos internos, en dos dimensiones del entorno organizacional: una es el macro ambiente constituido por las fuerzas que rodean la institución, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control, que pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector, y que pueden afectar la competitividad organizacional. La otra es el microambiente definido por los lineamientos y rumbo de acción determinados en su totalidad al interior de la institución (que, en el caso de las universidades, se da atendiendo al principio de autonomía universitaria) y dentro del cual se analizan como factores la gestión organizacional, la gestión académica y la de calidad.

Para tener un análisis de mercadeo inicial, revisamos la información disponible en la página web de cada una de estas universidades analizadas, con la cual promocionan el portafolio de educación continua con diferentes modelos de promoción, con banners de acceso, con formatos de inscripción, con formularios de preguntas, resaltando el currículo de los conferencistas, y con las siguientes descripciones que sacamos de la revisión correspondiente:

¿Qué es la Educación Continua para la EAFIT?

La educación continua de la Universidad EAFIT, es descrita de manera amplia en la página web, señalando que “contribuye al desarrollo social, cultural y económico de Colombia y América Latina, a través de la formación continua con programas de alta calidad (diplomaturas y

cursos cortos) para elevar las competencias de los individuos que conforman las organizaciones e instituciones públicas y privadas, impactando en el empleo y la calidad de vida, esto por medio del ofrecimiento de programas de educación no formalizada, para todo tipo de públicos que también pueden ser debidamente ajustados a objetivos específicos de una empresa u organización”. Destacan ser los únicos en Colombia acreditados por la ACCET, entidad reconocida desde 1978 por el Departamento de Educación de Estados Unidos como una autoridad confiable para acreditar la calidad en educación continua<sup>2</sup>.

Plantean una visión de alianza estratégica con las organizaciones, mediante la cual se convertirán en referente de excelencia académica en la formación del talento humano para su competitividad con una proyección nacional e internacional.

Desde el área ofrecen asesoría para capacitaciones y programas promocionados como a la medida de las necesidades de las instituciones y organizaciones públicas y privadas; además realizan eventos académicos de gran relevancia a lo largo de todo el año.

¿Qué es la Educación Continua para la Universidad de Antioquia?

Por medio de esta oferta académica de educación continua se busca contribuir al desarrollo profesional y académico de las personas, teniendo en cuenta las necesidades que el entorno demanda. Esta oferta incorpora un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje en los diferentes programas, cursos, seminarios, diplomados, congresos y conferencias, que permite que se tenga una cualificación continua después de la formación de pregrado o posgrado.

Casi toda la oferta académica también se brinda en modalidad telepresencial con el propósito de llegar a las diferentes regiones del país, permitiendo la actualización de profesionales que difícilmente podrían acceder a la modalidad presencial. Además, gran parte de los eventos se

---

<sup>2</sup> ACCET es la primera agencia de acreditación reconocida para ser certificada como ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad, bajo los estándares internacionales establecidos por la Organización Internacional de Normalización.

ofrecen sin costo para los participantes como muestra de su responsabilidad social para con la sociedad.

¿Qué es la Educación Continua para la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín?

Educación Continua y Permanente: Esta modalidad se realiza mediante cursos de extensión, actualización o profundización, diplomados y programas de formación docente, articulados con los programas académicos de pregrado y postgrado de la Universidad. Estos cursos pueden ser presenciales, semipresenciales o virtuales, y se definen de la siguiente manera.

La Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín cuenta con una oferta, que se proyecta como un insumo para cualificar el factor humano al interior de las organizaciones, y de esta manera dotar de herramientas a los profesionales para que se adapten a los cambios que día a día impone el mundo globalizado. Además, comprende el desarrollo de programas y planes de entrenamiento que contribuyen a la actualización y cualificación permanente, dirigida a actualizar, profundizar y desarrollar nuevos conocimientos y competencias académicas para transmitir la experiencia de la Universidad en la formulación de estrategias pedagógicas a las instituciones públicas o privadas de los distintos niveles y prestarles ayuda.

¿Qué es la Educación Continua para la Universidad Autónoma de Occidente?

La Universidad Autónoma de Occidente cuenta con la Dirección de Extensión, dentro de la cual se encuentra el Centro de Educación Continua, Consultoría y Asesoría. Desde allí se promueve una labor de fortalecimiento de las organizaciones y la transformación personal y profesional de los individuos. Dentro de la promoción de la Universidad, resaltan el reconocimiento de esta, como motor de desarrollo para la competitividad y bienestar de la región, integrando con perspectiva internacional las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, a través de un grupo de profesionales de gran formación académica y amplia experiencia. Además, destacan los recursos tecnológicos con los que cuentan, para el desarrollo de diversos e innovadores programas de capacitación y consultoría

con alto nivel, para el conocimiento y las soluciones necesarias a los cambiantes retos del entorno.

Programas de educación continua: son programas de educación no formal que buscan actualizar, complementar y fortalecer las competencias de los profesionales y no profesionales en el entorno organizacional.

Programas de formación empresarial: diseñados exclusivamente para cada organización, a partir de las necesidades de actualización y formación específica que la empresa quiera fortalecer en sus equipos de colaboradores.

¿Qué es la Educación Continua para la Pontificia Universidad Javeriana Cali?

En la Universidad Javeriana Cali se encuentra el Centro de Consultoría y Educación Continua, el cual, en su promoción, destacan la contribución a la transformación de vidas, conectando el conocimiento de la Universidad para actualizar y desarrollar competencias que faciliten la solución de nuevos retos en el entorno.

Para las empresas desarrollan consultorías y programas de formación continua, tanto para el sector privado como el sector público, con el propósito de que estos servicios les permitan adoptar herramientas que mejoren su productividad, y agregar valor tanto a su actividad, como a las entidades estatales, multilaterales y de cooperación, de tal forma que se les facilite el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Así mismo en el Centro de Consultoría y Educación Continua realizan una actividad de educación no formal, que busca facilitar la formación, capacitación, actualización y competencia de los empresarios y profesionales, y contribuir al desarrollo de la región, a través de diplomados, cursos y seminarios. Para esta actividad cuentan con el concurso de las diferentes facultades y unidades académicas, con la oferta de programas de educación continua tanto en modalidad presencial como en modalidad virtual, en diferentes áreas del conocimiento que están enfocados igualmente, en desarrollar competencias a lo largo de la vida.

En la página del Centro de Consultoría y Educación Continua, se encuentra la oferta de cursos virtuales, que a nivel de educación continua ofrece la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, para toda la comunidad nacional e internacional interesada en continuar con su formación.

¿Qué es la Educación Continua para la Universidad Santiago de Cali?

Desde el año 1997 el área de Educación Continuada de esta Universidad, en asocio con las facultades, ofrece a profesionales, funcionarios de entidades del sector público y privado, empresarios y público general la posibilidad de actualizar y complementar sus conocimientos. Para este tipo de públicos brinda el portafolio en áreas jurídicas, administrativas, económicas, salud, educación, ciencias básicas, ingenierías, comunicación y publicidad: El portafolio está al servicio de instituciones estatales, privadas y comunidad en general, actualización del talento humano, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes desde el concepto de competitividad y oportunidad, brindar un óptimo servicio y excelencia en los productos. Dentro de los programas que ofrece la Universidad Santiago de Cali se encuentran: educación para el trabajo humano, denominados Programas Técnicos Laborales.

¿Qué es la Educación Continua para la Universidad del Valle?

Se concibe la educación continua como el conjunto de experiencias formativas que siguen a la educación inicial, sea media, técnica o profesional, y que permiten a la persona mantener, aumentar y mejorar su competencia, para que ésta sea pertinente al desarrollo de sus responsabilidades. En su gran mayoría, estos programas se ofrecen a estudiantes y egresados de las instituciones de educación superior; sin embargo, algunos programas son dirigidos a la comunidad en general, la cual debe cumplir con perfiles de formación, de acuerdo con el nivel y el tipo de evento. La Universidad del Valle ofrece programas de educación continua pertinentes y de calidad, que satisfacen las necesidades de formación actualización y cualificación de diferentes públicos, en las siguientes modalidades:

Diplomados

Seminarios

Cursos de Actualización

Cursos de Nivelación o Nivelatorios

Programas de Formación Docente

Programas Especiales de Nivelación Académica

Programas de Entrenamiento

Cuadro comparativo de los modelos de gestión universitaria:

COMPONENTE/ PREGUNTA	UNIVERSIDAD EAFIT	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MEDELLÍN	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA (Cali)	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE	UNIVERSIDAD DEL VALLE	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
	Cargo de la persona entrevistada: Analista de producto (propuesta) de Educación Continua	Cargo de la persona entrevistada: Coordinador Administrativo de la Vicerrectoría de Extensión	Cargo de la persona entrevistada: Coordinador Centro de Educación Continua y Permanente	Cargo de la persona entrevistada: Profesional del área de Educación Continua	Cargo de la persona entrevistada: Profesional del Departamento de Educación Continua	Cargo de la persona entrevistada: Profesional de Extensión y Educación Continua	Cargo de la persona entrevistada: Coordinador de extensión
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>							
<i>¿La Unidad/Área de Educación Continua cuenta con los Ejes Institucionales descritos abajo? Señale con un X</i>	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales Está en reestructuración	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales	Cuenta con todos los Ejes en el marco de la Universidad: Misión Visión Objetivos Estratégicos Principios Valores Quehaceres Institucionales Está en reestructuración	Cuenta con todos los ejes Institucionales: Misión. Visión Objetivos estratégicos Principios Valores Quehaceres institucionales
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>							
<i>¿De cuál ente jerárquico depende la Unidad/Área de Educación Continua?</i>	Vicerrectoría de Extensión Dirección de Extensión	Vicerrectoría de Extensión	Vicerrectoría de Investigaciones Dirección de Investigaciones	Vicerrectoría de extensión y Relaciones Interinstitucionales. -Dirección de Educación Continua	Dirección de Extensión Centro de Educación Continua, Asesoría y Consultoría	Vicerrectoría Académica Dirección de Extensión	Vicerrectoría de Extensión
<i>¿Cómo está estructurada la Unidad/Área de Educación Continua? Responda con un número</i>	1 Dirección 3 Coordinaciones	1 Dirección 1 Departamento	1 Dirección 1 Coordinación	-Dirección de Consultorías -Coordinación de estructuración de propuestas. -Equipo Comercial: (9 profesionales) -Equipo administrativo.	-Programas de educación continua: Diplomados, seminarios y cursos. -Convenios Asociados (Centro de comercio exterior, programa Cali como Vamos) Programas Internacionales.	1 Programa o Área	La Unidad está estructurada: 1 Dirección 1 Coordinador 2 Áreas 4 Oficinas
<i>¿Con qué personal cuenta la Unidad/Área de Educación Continua? Señale con el número</i>	Monitores de logística 5 Auxiliares de Oficina 1 Director 10 Profesionales 5 Coordinadores de Área 1 Director	2 Monitores 1 Auxiliar de Oficina 1 Director 1 Jefe El Área de Educación Continua no está creada	5 Monitores 3 Auxiliares de Oficina 1 Técnico 3 Profesionales 1 Coordinador de Área 1 Jefe 1 Director	-Director de Consultorías -Coordinador de estructuración de propuestas. -Equipo Comercial: (9 profesionales) -Equipo administrativo.	1 Director de Extensión 1 Jefe de Educación Continua 6 Coordinadores de área administrativas. 10 profesionales de áreas administrativas. 5 monitores.	3 Monitores 1 Auxiliares de Oficina 2 Técnicos 1 Profesional 1 Director	Se cuenta con el siguiente personal: 1 Secretaria 1 Técnico 3 Profesionales 1 Coordinador de área 1 Director.
<b>SERVICIOS</b>							



<i>La Universidad hace parte de alguna Red de Educación Continua</i>	Sí Internacional RECLA	No está muy articulada	Sí Internacional RECLA	No está articulada	Actualmente no estamos vinculados a ninguna red de educación continua.	No está muy articulada	La Universidad hace parte de una Red de Educación Continua Regional.
<b>ESTILO DE LA DIRECCIÓN</b>							
<i>¿Cuál es el cargo del líder de la unidad?</i>	Director	Coordinador	Coordinador	Vicerrector	Jefe	Profesional	El cargo del líder de la Unidad es Director.
<i>¿Cuál es el estilo de dirección del líder?</i>	Sin datos	Liderazgo participativo o democrático	Liderazgo participativo o democrático	participativo o democrático	Liderazgo participativo o democrático	Liderazgo participativo o democrático	El estilo de dirección del líder es liderazgo transformacional.
<i>¿Cuál es el nivel de escolaridad del líder de la Unidad?</i>	Especialización Gerencia de Proyectos	Maestría en Administración	Especialización en Gestión de Proyectos	Postgrado en Derecho Internacional	Maestría	Maestría en Administración	El nivel de escolaridad es Especialización.
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>							
<i>¿Qué necesidades formativas tienen los profesionales senior de la Unidad/Área de Educación Continua para adaptarse a las nuevas tendencias de globalización?</i>	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital Redes del Conocimiento Cooperación Internacional Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital	Hay requerimientos técnicos	Nuevas tecnologías de la Información. .	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital Redes del Conocimiento Cooperación Internacional Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red. (se debe realizar capacitación permanente)	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital Redes del Conocimiento Cooperación Internacional Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red Otros	Los profesionales Senior tienen necesidades de formación en: Redes del Conocimiento.
<i>¿Qué tipo de formación especializada necesitarían los nuevos talentos para llegar a ser líderes de procesos en Educación Continua?</i>	Nuevas Tecnologías de la Información	Marketing Digital	Sin datos	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing digital.	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital Redes del Conocimiento Cooperación Internacional Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red Otros.	Nuevas Tecnologías de la Información Marketing Digital Redes del Conocimiento Cooperación Internacional Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red Otros	Nuevas Tecnologías de la Información. Marketing digital Redes del Conocimiento. Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red.
<i>¿Cuál es el estado de la comunicación interna en la Universidad?</i>	Canales Completos de Comunicación	Canales Regulares de Comunicación	Canales Completos de Comunicación	Canales Completos de Comunicación	Canales Completos de Comunicación	Canales Regulares de Comunicación	Canales completos de comunicación.
<i>¿Tiene posibilidades de desarrollar proyectos o iniciativas propias desde su cargo?</i>	Sí	Sí	Sí	Sin datos	Se tienen posibilidades de invertir los recursos del área, desde mi cargo.	Sí Desde los recursos asignados para el área	Si existen posibilidades de desarrollar proyectos o iniciativas propias de mi cargo.
<b>CONTROLES/EVALUACIÓN</b>							
<i>¿Cuentan con un Comité para la evaluación de programas?</i>	Sí	Sí En las Unidades Académicas	Sí	Desde las Unidades Académicas-	Sí se cuenta con un comité, desde las Facultades.	Sí En las Unidades Académicas	Si se cuenta con un comité para la evaluación de programas.
<i>¿Con cuáles de estas herramientas valoran si los</i>	Listas de cotejo (por ej: elementos de	Listas de cotejo (por ej: elementos de motivación,	Listas de cotejo (por ej: elementos de	Listas de cotejo (por ej: elementos de	Listas de cotejo (por ej: elementos de	Listas de cotejo (por ej: elementos de	Listas de cotejo (por ej: elementos de

<i>programas están contribuyendo al logro de los objetivos que se proponen?</i>	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre)	contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre) Evaluación de desempeño de los alumnos	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre) Evaluación de desempeño de los alumnos	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre) Evaluación de desempeño de los alumnos	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre) Evaluación de desempeño de los alumnos.	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros) Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre) Evaluación de desempeño de los alumnos	motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros)
<i>¿Dentro de los controles que se realizan, cuáles de los siguientes implementan para la generación y tratamiento de la información del programa?</i>	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia	Informes de Actividades Monitoreos Evaluaciones Listas de Asistencia
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>							
<i>¿Con qué niveles de logística manejan la ejecución de programas?</i>	Alta Logística (Se encuentra presente en todos los niveles de la decisión) Logística superior (Relaciones internacionales) Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica)	Alta Logística (Se encuentra presente en todos los niveles de la decisión) Logística superior (Relaciones internacionales) Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) Logística operacional (Operativa) Logística Funcional (Apoyo logístico)  Cada Unidad apoya en costeo y presupuesto de la actividad a ejecutar	Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) Logística operacional (Operativa) Logística Funcional (Apoyo logístico)	Alta Logística (Se encuentra presente en todos los niveles de la decisión) Logística superior (Relaciones internacionales) Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) Logística operacional (Operativa) Logística Funcional (Apoyo logístico)	Se manejan niveles logísticos en todas las áreas: Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) Logística operacional (Operativa) Logística Funcional (Apoyo logístico)	Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) Logística operacional (Operativa) Logística Funcional (Apoyo logístico)	Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica)
<i>¿Con cuáles de los siguientes procedimientos cuentan para revisar los programas anualmente?</i>	Auditorías internas de calidad	Manual de Procedimientos  Frente al proceso de Planeación / Ejecución	Revisiones de seguimiento desde el área de Calidad	Manual de procedimientos. Auditorías Internas.	Manual de procedimientos. Auditorías Internas.	Revisiones de seguimiento desde el área de Calidad	Revisiones de seguimiento desde el área de Calidad

						Manual de procedimientos Auditorías internas de calidad	Manual de procedimientos Auditorías internas de calidad.
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>							
<i>¿Cómo se realizan los aportes del programa? Coloque los porcentajes manejados en cada caso</i>	Ingresos a la Facultad Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento)	Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento): 94% Ingresos a la Unidad/Área de Extensión: 6% (de los cuales el 1% es para la dependencia administrativa)	Ingresos al Fondo Común de la Universidad  Ingresos al Fondo de Solidaridad Editorial	Se realizan porcentualmente dependiendo de la política de descuentos.	Ingresos a la Dependencia de extensión. Ingresos a la Facultad asociada.	Ingresos al Fondo Común de la Universidad: <b>30%</b> Ingresos a la Facultad: <b>6%</b> Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento): <b>6%</b>	Los aportes del programa se realizan de la siguiente manera: Ingresos al fondo común de la Universidad <b>30%</b> . Ingresos a la Facultad <b>5%</b> Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento) <b>5%</b> Ingresos a la Unidad/Área de extensión <b>10%</b>
<i>Los aportes se realizan:</i>	En el momento de ingresar los recursos por inscripciones y matrículas	En el momento de ingresar los recursos por inscripciones y matrículas	Al final del programa, después de utilidades	Finalizando el programa después de las utilidades.	Finalizando el programa después de las utilidades.	Ingresos al Fondo Común de la Universidad: En el momento de ingresar los recursos por inscripciones y matrículas. Ingresos a la Facultad, Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento): Al final del programa, después de utilidades	En el momento de ingresar los recursos por inscripciones y matrículas.
<b>PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN</b>							
<i>¿Para la oferta de programas con cuáles de los siguientes componentes cuentan?</i>	Oficina de Comunicaciones Plataforma de Mercadeo Página Web Redes Sociales Departamento de Diseño Canal de TV Emisora	Oficina de Comunicaciones Página Web Programa Editorial Canal de TV Emisora	Oficina de Comunicaciones Plataforma de Mercadeo Página Web Redes Sociales Departamento de Diseño, Unidad de Artes Gráficas Canal Universitario Emisora	Comunicaciones Plataforma de Mercadeo Página Web Redes Sociales Departamento de Diseño	Oficina de Comunicaciones. Página Web. Redes Sociales.	Oficina de Comunicaciones Página Web Redes Sociales Unidad de Artes Gráficas Canal Universitario Emisora	Plataforma de Mercadeo. Página Web.

Cuadro No. 4. Herramienta diseñada por el Área de Educación Continua de la Universidad.

### Enfoque de una estructura organizacional:

En este análisis comparativo realizado sobre las universidades se describen los aspectos más relevantes, que caracterizan a cada uno de los modelos universitarios considerados, que hacen referencia a la gestión de la educación continua. Los elementos orientadores considerados para el análisis giran en torno a los fines de cada universidad estudiada, su estructura y su influencia en el medio. Así mismo, incorpora el análisis de similitudes y puntos de diferencia de cada modelo, en comparación con el de la Universidad del Valle.

El canadiense Henry Mintzberg<sup>3</sup> describe la estructura organizacional como un conjunto de elementos o una red de comunicación, que se configuran para transferir información. Esta concepción relaciona tres aspectos estructurales:

1. Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
2. Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
3. Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

Por otro lado, puede ser definida como las distintas maneras en que se divide el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación de este orientándolo al logro de los objetivos. Es importante tener claro que los objetivos de la estructura organizacional siempre deben ser precisos, verificables y a la vez realizables, ya que tiene que existir una definición clara de las actividades y deberes del personal, para que, al fijar la cadena de autoridad, siempre se tenga presente el cumplimiento de las actividades y las personas alcancen las metas propuestas. Según el tipo de la estructura se puede encontrar unas partes básicas de la

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg ha sido galardonado en múltiples ocasiones por sus importantes aportes en relación con el diagnóstico y diseño de estructuras organizacionales. Según Mintzberg, cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones, que hace que en definitiva la organización se diseñe a si misma con una configuración particular.

organización, las cuales Mintzberg señala que se dividen en: ápice estratégico, el cual se encarga de crear y diseñar la estrategia de la empresa; línea intermedia, que es el núcleo de operaciones que se encarga de desarrollar el trabajo básico de fabricar los productos o proveer los servicios; la tecno-estructura, el personal de apoyo y la ideología de la organización, partes que se encuentran en niveles intermedios de la organización y no asumen un nivel alto de responsabilidad.

El papel de las universidades en el desarrollo regional y nacional ha crecido en importancia en las últimas décadas, con su rol de agente formador y creador de conocimiento; en este sentido, observamos que cada una de estas instituciones revisadas, ha venido sumando protagonismo al hacer parte de planes nacionales, regionales y municipales, como parte de la competitividad en un escenario globalizado.

Si observamos la estructura organizacional, vemos un enfoque gerencial en las universidades privadas, en el cual la toma de decisiones se caracteriza por el incremento de cargos en los poderes gerenciales, es decir, un creciente poder de los ejecutivos, un crecimiento en el número de cargos profesionales dedicados a la administración de la educación superior, que ha ido disminuyendo el papel de los académicos en la dirección, y que ha traído un creciente papel de los mecanismos de evaluación y control. Allí queda claro, que la principal característica de este enfoque gerencial es la incorporación de prácticas corporativas en el gobierno universitario.

El enfoque de estilo gerencial o “*new managerialism*”<sup>4</sup>:

Es importante resaltar el proceso desarrollado actualmente en las Instituciones de Educación Superior, relacionado con la incorporación de prácticas gerenciales traídas del medio empresarial, hacia la dirección universitaria. De acuerdo con lo señalado por los académicos Restrepo, Trujillo y Guzmán en su estudio *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*, al destacar lo descrito por Currie y Newson (1998), la rendición de cuentas, la privatización, la subcontratación y la diversificación del presupuesto,

---

<sup>4</sup> Este concepto ha sido utilizado en general para el cambio que se da en la administración de lo público, y que da cuenta de la nueva gestión pública en las universidades.

representan prácticas gerenciales del sector corporativo, adoptadas e implementadas en las universidades, como una consecuencia del impacto de la globalización y su ideología de mercado en la educación superior. Lo refuerzan también con Santiago et ál. (2006), para quienes las prácticas, basadas en el criterio de racionalidad económica están reemplazando de manera paulatina las formas tradicionales de gerencia académica, que bajo el nuevo enfoque de estilo gerencial o “*new managerialism*” son juzgadas como obsoletas.

En relación con la prestación de servicios y las formas de mercadeo de productos, se evidencian igualmente en las universidades privadas, los cambios originados desde este nuevo enfoque gerencial o *new managerialism*, representados en una visión comercial y emprendedora de la dirección, desde la cual se generan nuevas oficinas que, con equipos de trabajo, diseñan servicios variados, desde los nuevos cargos como: Director de Consultorías, Coordinador de estructuración de propuestas, Equipo Comercial, Equipo administrativo, observado en el modelo de gestión de la Universidad Javeriana.

En el caso de las universidades públicas apenas se está ingresando en esta nueva era del enfoque gerencial. De acuerdo con Pusser, Slaughter y Thomas (2006), mencionados por Restrepo et ál. (2012) debido a la disminución de la financiación estatal a la educación superior pública, y a la presión por la implementación de modelos corporativos y por la obtención de ingresos de fuentes privadas a las universidades, han llevado a que las IES alteren sus patrones de consecución de recursos, buscando que sean asignados de manera competitiva. Esto se evidencia en las nuevas propuestas de reestructuración de la Universidad del Valle, en las que se plantea la necesidad de una Vicerrectoría de Extensión, que incluye la creación de una Unidad de Gestión de Proyectos para consultoría y asesoría, desde la cual se captarán y ejecutarán recursos de entidades públicas y privadas, por medio de convenios y contratos.

Restrepo et ál. (2012) señala que lo anterior se ve reflejado en por lo menos dos cambios: el primero es la incorporación de unidades orientadas al mercado, que, de acuerdo con Santiago et ál. (2006), el enfoque de estilo gerencial no solo ha dado como resultado una diferenciación más fuerte del poder y la autoridad vertical al interior de las IES, sino, además, una diferenciación horizontal en las estructuras organizacionales relacionadas con el establecimiento de nuevas

unidades dedicadas a la interacción con el mercado y a soportar la comercialización de las actividades de investigación y docencia. El segundo cambio derivado del nuevo enfoque comercial está en la comercialización de las actividades de investigación y docencia.

En cuanto a la promoción y diversificación de la oferta y venta de programas de educación continua, las universidades privadas han entrado en una competencia constante por ingresar al mercado con una oferta pertinente que, en general, es pactada con la empresa. Esto se concluye dado que, en los foros, entrevistas y reuniones realizadas con empresarios y universidades privadas, siempre se evidencian las mismas solicitudes desde este sector, con relación a las necesidades de formación y actualización del personal directivo y ejecutivo: programas pertinentes y de calidad, de gran relevancia. Las universidades deben ser ágiles y creativas al ofrecer programas de educación continua, yendo siempre un paso más allá de las exigencias del sector. Las universidades privadas siempre generan ofertas en conjunto con el sector empresarial, dado que trabajan para fortalecer las alianzas que se generan en esta relación universidad-empresa.

En cuanto a la diversificación de la oferta, se aprecian propuestas innovadoras en programas como los diseñados por la Universidad Eafit: Saberes de Vida: *la nueva generación de mayores* en los que ofrecen cursos y diplomados creados especialmente para el deleite intelectual, cuyo público es el de adultos mayores. Fuera de esta diversidad de programas y públicos, también contemplan la oferta en ámbitos fuera de Medellín, como Ríonegro, Bogotá, Pereira y Cartagena. La Universidad Javeriana igualmente cuenta con la oferta de Formación Empresarial, promocionada con la consigna de *Formación a la medida para brindar soluciones a las necesidades de su organización*, diseñados con base en tres pilares: Exclusividad, flexibilidad y segmentación. Para los casos de las universidades de Santiago de Cali y Autónoma de Occidente, en la promoción no se visibiliza la diversificación de públicos y frases de consigna, todos los programas ofrecidos se encuentran en un portafolio separado por áreas.

Para las universidades privadas el talento humano es factor diferenciador y de competitividad, de competencias en permanente desarrollo, que hace posible el logro de la misión, visión y objetivos institucionales en coherencia con el compromiso adquirido. De allí la contratación de

un número de personas que cumplan con unas competencias y experiencias definidas, lo que se evidencia en el cuadro comparativo, en las universidades privadas revisadas, que cuentan con un esquema de trabajo con equipos ejecutivos, estructurados y especializados para ventas de servicios, que den respuesta a programas de alta calidad, y que brinden mayores opciones de captar y fidelizar *clientes*. Todo esto con la dedicación exclusiva al marketing educativo. Pero la posibilidad de conformar estos equipos de trabajo, tienen que ver con los procedimientos de elaboración de presupuestos, para los cuales implementan un modelo de proyección que involucre los diferentes escenarios, que permita explorar diferentes alternativas financieras. En las universidades privadas no existe obligación alguna por parte del estado de asignar presupuesto para el funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos institucionales. Las universidades privadas en general tienen establecido un procedimiento institucional para la elaboración del presupuesto que les permite proyectarse de manera racional y ajustada, este presupuesto debe planearse teniendo en cuenta todas las unidades o áreas de la institución. Cortes (2013: 15). Esto les facilita la estructuración de nuevas propuestas para esquemas de trabajo.

En el caso de las universidades públicas, tradicionalmente se han considerado poco esenciales las estrategias y actividades de mercadeo. Para muchos el marketing o mercadeo ha constituido una actividad contradictoria a la de orientación social de la universidad, y al libre desarrollo del conocimiento. Esto se sustenta con lo citado por Franco y Arrubla en su investigación *Marketing en universidades. Descripción, análisis y propuestas* (2011)<sup>5</sup> en la cual mencionan a Boris Pérez (2002) por el comentario: “Un nuevo escenario para la universidad donde un enfoque de marketing puede ser vital para su sostenibilidad y desarrollo”. Pérez (2002:15). Así mismo recogen la siguiente afirmación de Zapata (2007): “Durante muchos años las instituciones educativas han venido creciendo, gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo. La situación que deben encarar las mismas en la actualidad, tanto en Colombia como en el resto del mundo, es muy diferente. La fuerte e intensa competencia que deben enfrentar las obliga a responder a una demanda exigente, con propuestas innovadoras, ajustadas a las necesidades del

---

<sup>5</sup> Este texto presenta los resultados de la investigación: *Marketing en Universidades. Descripción, análisis y propuestas*, realizada en el año 2011 por el Grupo de Investigación ORYGEN de la Institución Universitaria CEIPA. Como coinvestigador participó el Docente Juan Gonzalo Restrepo Franco de la Institución Universitaria Ceipa.

mercado al que se dirigen sus ofertas educativas”. Sanz, D. & Crissien, T., García J. & Patiño M. (2017). Marketing educativo como estrategia de negocio en universidades privadas. En: Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 9(1), 160-175.

En este sentido, para el caso de la Universidad del Valle, la estructura organizacional no contempla un profesional en mercadeo, y es posible que en el caso de otras universidades públicas igualmente no exista el cargo. Incluso a pesar de estar aceptando el nuevo escenario de mercadeo, en las universidades públicas cuando se presentan propuestas para promoción de programas, es muy lento el proceso de estructuración de equipos de marketing, pues la vinculación de personal contratista es muy limitada, y debe estar bien sustentada. Por otra parte, es necesario cumplir con una serie de requisitos y exigencias como por ejemplo el señalado en el concepto jurídico de mayo de 2015 que estimó: “El caso particular de las instituciones educativas tienen la obligación de publicar su actividad en el Secop”. Al respecto la Corte Constitucional ha señalado que los entes universitarios no hacen parte de ninguna de las ramas del Poder Público (Sent. C-1019/12), por lo cual se considera que, en aras de garantizar transparencia, cada institución tiene la facultad de regular el mecanismo de dar publicidad a su actividad contractual, en razón a que esa es una prerrogativa amparada en el principio de autonomía universitaria. (Boyacá, 2017). Pero precisamente por esa autonomía, las universidades públicas se cuidan por las revisiones de los órganos de control como la Procuraduría, la Contraloría y el Ministerio de Educación, como entes de vigilancia, en relación con el seguimiento a la actividad contractual desarrollada. Esto afecta desde luego la posibilidad de conformación de equipos de trabajo para mercadeo, y poco frecuente, pues no se considera como actividad principal, además porque la ley 152 de 1994 por la cual se reglamenta la ley orgánica del plan de desarrollo establece en su artículo 3, como uno de sus principios generales que el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Cortes, 2013). Las universidades públicas son órganos autónomos del estado, sujetas a un régimen especial, sus empleados son servidores públicos categorizados como docentes, empleados administrativos y trabajadores oficiales cuyos salarios hacen parte del presupuesto nacional, como gastos de funcionamiento. Esto significa que

deben administrar su presupuesto eficientemente, el cual deben distribuir según sus necesidades las cuales deben estar en lineamiento con los objetivos institucionales.

Con relación a la oferta pertinente y de calidad de programas de educación continua, las Universidades privadas consultadas coinciden en afirmar que están ampliando su oferta académica, diversificando sus productos y servicios, internacionalizando sus programas, asumiendo procesos de acreditación y autoevaluación, estableciendo redes de cooperación con otras instituciones de educación superior, mejorando sus campus e infraestructura, y realizando varias acciones que las hacen más pertinentes para satisfacer las necesidades de la sociedad y competir en la era globalizada. Toda esta planificación mediante líneas de acción como:

1. El fortalecimiento de la relación con el medio (estado y empresas) al cual la universidad debe servir.
2. La concentración en el mejoramiento continuo de la enseñanza y la calidad de sus servicios cumpliendo con los procesos de calidad institucional.
3. Imprimiendo flexibilidad y apertura a la institución y sus dinámicas, debido a la capacidad de respuesta que debe tener frente a requerimientos externos.
4. Generando recursos para ser auto sostenible.

Para las universidades públicas revisadas, la Nacional, la de Antioquia y la del Valle, los factores claves para tener en cuenta están relacionados con la pertinencia e impacto social. En su Plan de Desarrollo la Universidad de Antioquia plantea el tema estratégico *formación integral de ciudadanos mediante la articulación y desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo*, en el cual establece una estrecha relación con la sociedad al construir comunidades académicas autónomas según las singularidades de los territorios, colaborando así con la paz, la democracia, la eliminación de las desigualdades y el cuidado del ambiente y la biodiversidad. (Universidad de Antioquia, 2017). Los lineamientos por seguir para cumplir con el objetivo estratégico *Articular la investigación y la extensión a la docencia en y entre programas de pregrado y posgrado de excelencia, para la formación humanista e integral comprometida y conectada con el mundo*, contemplan:

1. Formación integral y humanista comprometida con la construcción de paz, la democracia, la justicia social, el bienestar y la responsabilidad con el ambiente y la biodiversidad.
2. Enfoques curriculares, didácticos y pedagógicos modernizados, que atiendan al principio de excelencia académica a través del desarrollo de las disciplinas, la integración de saberes, la solución de problemas y la integración de los egresados a la sociedad.
3. Programas de posgrado articulados alrededor de núcleos problemáticos interdisciplinarios, que interroguen problemas globales y locales.
4. Cobertura de posgrados aumentada con criterios de excelencia académica.
5. Comunidades académicas consolidadas para, desde y con los territorios.
6. Procesos de internacionalización implementados con una visión geopolítica, que conecten la Universidad con el mundo y le permitan posicionarse como destino y referente académico.

La Universidad Nacional de Medellín, en su Plan Global de Desarrollo 2016-2018, contempla un eje de integración de las funciones misionales, el cual señala: “La regionalización se construye deliberadamente y la mejor forma para que la Universidad sea nacional es mediante un proceso sistemático de regionalización, creando capacidades sociales, aumentando el capital intelectual, el social y el cultural; creando instituciones duraderas para el desarrollo del sistema regional de ciencia, tecnología e innovación, y trabajando por mejorar la formación universitaria al más alto nivel, logrando niveles razonables de cobertura y excelente calidad”. (Universidad Nacional de Colombia, 2016). Desde este Plan Global de Desarrollo, la Universidad Nacional:

1. Promoverán la articulación de los programas de educación continua y permanente con los programas académicos de pregrado y posgrado de la Universidad.
2. Fomentarán la responsabilidad socioambiental en el desarrollo de la extensión, dentro de la Universidad y en la interacción con los diversos actores de la sociedad.

En el caso de la Universidad del Valle, las actividades de proyección social relacionadas con la Docencia comprenden la educación continua y la educación permanente, y su diseño y desarrollo se encuentra reglamentado en el Manual de Procedimientos de Actividades de Extensión y Educación Continua – MP-05-01-01, publicado en el Área de Calidad de la Universidad. El propósito de la Universidad en el desarrollo de la educación continua es fortalecer la vinculación y comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos de la región. Es preciso señalar que la Universidad como institución pública tiene una responsabilidad relevante en el estímulo a la capacidad de organización social de las regiones. Por ello, “para el periodo 2015- 2025, la Universidad del Valle deberá fortalecer el tejido social de la región, ser garante de la recuperación de confianza y fortalecimiento de la institucionalidad pública del Departamento, a través de acciones que faciliten la coordinación de múltiples actores de diversa índole y el fomento de un comportamiento colectivo tendiente a compartir el conocimiento, situaciones que dinamizaran el crecimiento económico y transformación hacia un desarrollo humano sostenible en el Valle del Cauca”. (Universidad del Valle, 2015)

## **CAPÍTULO 3**

### **El modelo de gestión actual de Educación Continua en la Universidad del Valle**

#### **3.1. Diagnóstico estratégico situacional**

La educación continua en la Universidad del Valle está contemplada en el Plan Estratégico de Desarrollo 2015-0205, en el Eje 2 Vinculación con la Sociedad. Sus funciones se encuentran en consonancia con las actividades extracurriculares y de educación continua de las labores orientadas por la Dirección de Extensión y Educación Continua, instituidas en el Acuerdo 004 de febrero 10 de 2003, del Consejo Superior, por el cual se reestructura la Vicerrectoría Académica. La Dirección de extensión, como una de sus dependencias de apoyo académico, tendrá la función de asistir en la administración de los recursos materiales, presupuestales, técnicos y humanos requeridos para el normal desarrollo de las actividades académicas de la Universidad. Igualmente será la “encargada de la formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos de carácter académico-administrativo, que se encarga de la promoción, coordinación y seguimiento de actividades relacionadas con programas para egresados, educación continua (cursos y diplomados) y planes de capacitación institucional, complementando la relación orgánica de la Universidad del Valle con los egresados”.

La Universidad del Valle prácticamente desde su creación desarrolla actividades de extensión, y en mayor cantidad de educación continua. Actualmente no existe una política para esta actividad de extensión, pero sí existe un Manual de Diseño y Desarrollo de Programas de Educación Continua, registrado en el Área de Calidad de la Oficina de Planeación Institucional, y publicado en la página del GICUV. A partir de este Manual se llevan a cabo las orientaciones para el proceso de oferta de programas de educación continua.

#### **3.2. Antecedentes de la Educación Continua en la Universidad del Valle**

La Universidad ha pasado por diferentes momentos marcados por cambios tanto de los currículos de los programas, como del manejo administrativo de la dirección universitaria.

Contar la historia de la educación continua en la Universidad es de alguna manera, contar la historia de la Universidad desde la perspectiva de la articulación del pensamiento generado en la academia, con la realidad regional. De allí que, en los años posteriores a la fundación de la Universidad del Valle, en los que se vivía el inicio de la cruda violencia generada por las contiendas partidistas en la región, repercutiera esta situación, a la que se sumaba el progresivo aumento de la población de origen rural, y junto a esto el dualismo entre el inicio de la educación privada, y la de un sector oficial sin prestigio dirigido a las clases populares que no fueron la prioridad de los gobiernos siguientes a 1958.

Las élites locales demandaban la capacitación en comercio, taquigrafía y mecanografía, por el auge de la banca, además, la ampliación de unos niveles de instrucción, junto con la alfabetización de los obreros. La Universidad suple esa necesidad de cualificación de mano de obra especializada, para atender los propósitos modernizadores de instalar importantes empresas internacionales en la ciudad. (Arias, 2014). Tal como lo señala el entonces rector Iván Enrique Ramos Calderón en su discurso de conmemoración del 60° aniversario de la Universidad, en el que reconoce a instituciones públicas regionales, generosos benefactores, dirigencia pública y privada, docentes y funcionarios han visto el transcurrir de la Universidad desde sus orígenes, incluso a las personalidades destacadas: “Y hacemos al Valle del Cauca y a la Nación un regalo que es como volver a los orígenes: la publicación de las obras completas de Jorge Isaacs, en 11 volúmenes, encabezadas naturalmente por la versión crítica de María, a la vera de cuya imagen de mármol que eterniza sus amores, realizamos este acto. Con ella, todo el registro de una época de la cual Isaacs fue uno de sus protagonistas eminentes: el descubrimiento de las potencialidades mineras del país, la controversia política del radicalismo y el debate de lo que debería ser la educación pública, en un medio donde por ese entonces estaba casi todo por hacer. En esos documentos que se vuelven de dominio público podremos encontrar muchas de las causas que hoy nos inspiran, muchas de las metas que hoy no hemos alcanzado”. (Ramos, 2005). Para el caso más específico del compromiso de la Universidad con la sociedad y su entorno señala en el mismo discurso: “También queremos avanzar en la vinculación de la Universidad con el entorno, que fue un clarísimo propósito de los fundadores. Prestar nuestro servicio para contribuir a la solución de problemas cruciales de la región y del país, lo mismo que a la

construcción de un proyecto cultural, ético y democrático, que aporte a la conformación de una sociedad colombiana pacífica, productiva y moderna”.

Podemos señalar experiencias relevantes como la del año 1951 en el que se realizó un convenio con la Universidad de los Andes, que dictaba los cursos de pre médicos, los cuales se desarrollaron en un corto periodo, mientras la Universidad organizaba la propuesta de tener unos estudios básicos generales y Estudios Básicos Pre médicos. (Arias, 2014). Igualmente la experiencia de 1956 cuando la Escuela de Medicina Preventiva y Salud Pública, organizó el primer Congreso Nacional de Educación Médica, en el que se pretendió aclarar las discrepancias y los interrogantes sobre el modelo del programa de medicina, basado en el currículo de las escuelas de Estados Unidos, ya que aquí se consideraba indispensable que los médicos supiesen matemáticas, pero en Bogotá esta opinión se tomaba como una estupidez. (Universidad del Valle, 1995)

En 1961 en uno de los momentos insignes de la Universidad como es la sesión de grados, Mario Carvajal rector de la época, manifestaba en su discurso a los graduandos con orgullo, toda la labor realizada para la comunidad, y las perspectivas de desarrollo que se avistaban por la naturaleza, la responsabilidad y el espíritu que han movido a la institución, y que generan oportunidad, para la que según él, es necesario estar al tanto de las realidades de la región, con propuestas desde los programas académicos ya establecidos, como de los recientemente creados. Carvajal (1969) señala:

*“Queden pues apenas mencionadas, sin detalle de sus procesos ni análisis de las trascendencias respectivas, que a la postre convergen y se unifican en el designio común, la participación científica de la Facultad de Medicina en el Hospital Universitario general, en el siquiátrico de San Isidro y en la Clínica Municipal; el servicio de asistencias familiar en el barrio de Siloé y el de asistencia integral en Candelaria, que del incipiente puesto de salud de su primera época se ha convertido en una numerosa confluencia de operaciones de vario orden, con la cooperación de otras instituciones, encaminadas conjuntamente a investigaciones sociológicas, a protección humana, a educación familiar, a organización cívica, a mejor cultivo de la tierra, al concurso de actividades comunales; el planeamiento del Corregimiento de San Joaquín, realizado por alumnos de la Facultad de Arquitectura, nuevo y feliz avance de la Universidad hacia campos antes ignorados por ella, como si hubieran estado paradójicamente encubiertos por su inmediata*

*vecindad; el censo agropecuario del Valle, hecho por la Facultad de Ciencias Económicas, que, como los estudios aludidos, ha suministrado noticias tan útiles como sorprendentes y que nos demuestra –como aquellos- que debemos avanzar, con prisa y sin pausa, hacia el mejor conocimiento posible de realidades que han venido operando al margen de nuestra inteligencia y nuestra acción; la vinculación en diversos aspectos de las Facultades de Ingeniería con las industrias locales, y la iniciación en este año, de otra, de Ingeniería Sanitaria, que agregará a las disciplinas de ese sector universitario la de un nuevo servicio de suma, cardinal importancia, sobre todo en regiones sometidas, como la nuestra, por causa de su atracción inmigratoria, a intensas presiones demográficas”. (p. 40)*

La conformación de divisiones con una configuración de unidades académico-administrativas, de carácter interdisciplinario entre 1963 y 1964, fomentó la labor docente con destinación de tiempo completo, para integrar la docencia con la investigación y prestar servicios de asesoría, educación continua y difusión. (Universidad del Valle, 1995). Los programas de esa época tuvieron mucha influencia en el logro de la modernización regional, a partir de la promoción de un mayor contacto con la comunidad, con los programas de administración, pues en ellos ingresaron muchos gerentes de empresas. Con el tiempo la Universidad se fue fortaleciendo en el establecimiento de mayores capacidades, para diseñar e implementar programas que respondieran a las necesidades de la región. La ampliación de la infraestructura física en los diferentes momentos de la Universidad ha permitido mejorar la prestación de servicios, entre ellos la oferta de cursos de educación continua. Uno de los momentos relevantes se encuentra en el año de 1984 cuando la Universidad define la importancia de la educación continua, manejando el concepto de “preparación y perfeccionamiento permanente de los profesionales, como protagonistas esenciales en el desarrollo de la sociedad”. Muchas han sido las experiencias implementadas por la Universidad para tratar de organizar y normalizar las iniciativas de extensión relacionadas con actividades de educación continua. A continuación, se mencionan las más destacadas:

Centro de Programas de Extensión Universidad del Valle – CENPRE:

Entre los años 1975 y 1978 se crea CENPRE para desarrollar el programa de Gerencia para el desarrollo en todo el Valle del Cauca. Esto con el fin de que el “Departamento de

Administración de Empresas respondiera eficientemente a las necesidades económicas, administrativas y sociales de la región y del país”. Cenpre fue creada en el marco de unos lineamientos generales para la nueva Facultad de Administración, de orientar la actividad a desarrollar en los campos de la docencia, la investigación, la extensión y la asesoría, bajo la normatividad de la Universidad. (Moreno, 1983)

#### Fundación para la Educación Continua “Continuar”:

La Fundación CONTINUAR se crea para coordinar la ejecución de los programas. Para esta época, la función de extensión aún no hacía parte de las funciones misionales de la Universidad. La Fundación Continuar inicia actividades en el año de 1984, luego de la iniciativa del Consejo Superior y Académico de la Universidad, según el Acta del Consejo Académico No. 044, que señala su ubicación dentro de la “Extensión Universitaria y Regionalización”, encabezando la estructura organizacional de esta dependencia. La creación de la Fundación para la Educación Continua, “Continuar” se suscribe en el Convenio No 078-86 “Convenio para la Administración de Programas Académicos y de Servicios entre la Universidad del Valle y Continuar”, acuerdo que se extendería hasta 1998 dentro del cual se establecen igualmente mecanismos curriculares, mecanismos financieros y otros lineamientos para llevar a cabo todas las actividades profesoraes de extensión con éxito. El objetivo de *Continuar* se puede apreciar textualmente en el artículo 4 del anteproyecto:

*El objeto de la Corporación es el de fomentar y promover el desarrollo educativo del Valle del Cauca, de sus municipios y de sus entidades públicas y privadas desarrollando y perfeccionando las habilidades, conocimientos y aptitudes de los grupos ejecutivos y profesionales de las distintas organizaciones que funcionan en el área de influencia de la Corporación Universidad del Valle S.A. “Continuar”:*

- a) Promoviendo la capacitación mediante cursos, conferencias, seminarios.*
- b) Investigar y determinar las necesidades de programas de extensión en las organizaciones públicas y privadas de la región.*
- c) Administrar los cursos, conferencias y seminarios que se ofrezcan.*
- d) Suscribir y conservar acciones o partes de interés social de otras entidades de igual carácter.*
- e) Establecer intercambio con otros centros o instituciones de la misma naturaleza.*
- f) Emitir o colocar bonos con garantías generales o específicas y otros documentos representativos de sus propias obligaciones.*
- g) Adquirir toda clase de valores mobiliarios.*
- h) Recibir recursos económicos de entidades externas que puedan servir de soporte a los programas de la Corporación.*
- i) Contratar*

*empréstitos en moneda nacional o extranjera. j) ofrecer servicios de Capacitación específica a instituciones del sector público o privada. k) Identificar las necesidades de capacitación en la región para el diseño de sus programas.* Universidad del Valle (1983:1).

El capital inicial de Continuar fue de \$62.000, el cual se constituyó con el aporte de \$2.000 por parte de cada uno de los 31 socios fundadores; la idea era buscar financiarse por sí misma y proporcionar unos excedentes a la Universidad. En los anexos que se consultaron en el Archivo Central de la Universidad, se lee lo siguiente como uno de los planteamientos propuestos de la fundación:

“Si las facultades se comprometen a diseñar paquetes anuales que le permitan a Continuar no vender el curso en particular de un profesor sino el programa anual de Educación Continua de una Facultad, solo de esta manera podemos pasar del promedio histórico anual de 150 cursos que han venido realizando la Fundación, a por lo menos 500 cursos en el año”. (Universidad del Valle, 1983)

En principio, la Universidad planteó las relaciones con *Continuar* como una buena oportunidad, teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer la promoción de las actividades de Educación Continua; esta iniciativa surgió por la acogida que habían tenido los programas de extensión en la población de la ciudad; además, el nombre de la Universidad empezaba a tener reputación para la promoción de programas, generando ingresos ventajosos para la Universidad. *Continuar* para su plan contemplaba las siguientes propuestas, que iban de la mano con los objetivos que quería lograr:

1. Promover la difusión regional y nacional de conocimientos de los recursos humanos de la Universidad y de otras instituciones tanto privadas como públicas.
2. Recuperar la relación universidad-empresa pública y privada basada en el cumplimiento efectivo de los servicios demandados.
3. Incluir dentro de sus programas las actualidades científicas, técnicas, económicas, sociales y políticas a nivel nacional e internacional que muestra la docencia e investigación.

4. Ofrecer el servicio de capacitación de personal tanto en organizaciones privadas como públicas.
5. Ofrecer una estrategia ágil a los Departamentos de las diferentes facultades para llevar a cabo sus programas de extensión.
6. Remunerar a precios del mercado la participación profesoral que se realice fuera del horario normal de actividades (según artículo 95 decreto 80).

Algunas actividades se lograron desarrollar en cumplimiento de estas propuestas, tal como se evidencia en el convenio realizado entre la Fundación *Continuar* y la Asociación de Ingenieros del Valle A.I.V. suscrito entre mayo 22 y junio 22 del año 1990. Universidad del valle (1990:1).

La relación establecida entre Continuar y la Universidad que garantizaba la gestión de las actividades de Extensión, se evidencian en el Acta No. 023 del Consejo Académico, que dice: “Periódicamente el Consejo Superior fijará los montos a partir de los cuales necesariamente las Facultades, Departamentos y entidades centrales deberán canalizar sus actividades de extensión o servicios a través de la Consultora y de *Continuar*”. Además, se agrega qué: “De todo contrato de servicios que las Facultades, los Departamentos o las Unidades Centrales efectúen, deberán ser informados bien a la Consultora o *Continuar*, incluyéndose los objetivos y montos del servicio, por lo menos una vez semestralmente”. (Universidad del Valle, 1985)

Con los problemas financieros que enfrenta la Universidad en los años 90, vienen los inconvenientes para Continuar, ya que las actividades administrativas se ven sesgadas, afectando de forma proporcional la continuidad académica. En 1992 el Señor Rector de la Universidad, Jaime E. Galarza Sanclemente expresa en una carta: “La política que trazará este año la Universidad respecto de la ejecución presupuestal, es bastante drástica. La Universidad tendrá que hacer un esfuerzo muy grande para reducir la nómina de personal que se carga a Fondos Comunes. Por esta razón aquellas actividades que no están estrictamente relacionadas con la docencia y la investigación básica o que no tengan que ver con sus dependencias académicas no pueden seguir siendo financiadas o subsidiadas con fondos comunes”. (Universidad del Valle, 1997). En la misma carta y de forma más puntual señala: “Por todas estas consideraciones y con mucha pena tengo que informarte que la Universidad no podrá de ahora en adelante subsidiar a

Continuar con pago de personal ni con gastos generales en caso de que estos se estén causando”. Sin embargo, en otra carta del Rector del mismo año dirigida la Directora de Continuar, Aixa María Becerra, éste informa que se dará un apoyo económico a la Fundación de parte de la Universidad por \$4.129.000, destinados a financiar los diferentes programas de educación continuada que la Rectoría ha planeado para el año. (Universidad del Valle, 1992).

A pesar de que la Universidad estaba interesada en seguir con el apoyo de *Continuar* para todas las actividades de Extensión, la situación económica siguió decayendo, incluso en la correspondencia de 1995 ya se notaba la forma en que la Universidad se va desligando de *Continuar*. En una carta la Directora Ejecutiva de *Continuar*, Miriam Osorio Rivas señala: “Recibí copia de la Resolución número 2.261 de diciembre que da por terminado el convenio que recientemente firmamos entre nuestras instituciones, y en el cual se le concedía a Continuar la facultad de administrar financiera y administrativamente los programas de educación desescolarizada de la Vicerrectoría de Extensión”. (Universidad del Valle, 1995). En 1998 se da por terminada la relación entre *Continuar* y la Universidad del Valle, tal como se aprecia en el siguiente texto:

*“En desarrollo de las políticas de reinstitucionalización y ajuste establecidas por la Dirección Universitaria y en aplicación de lo consignado en los Estatutos de la Fundación, le informo que la Universidad del Valle ha determinado retirarse voluntariamente de esta Institución, agradeciéndole tramitar la presente solicitud y disponer de los mecanismos para materializar el retiro formal y el reintegro de los aportes efectuados”.* (Universidad del Valle, 1998)

A pesar de esta comunicación formal de parte de la Dirección Universitaria, la relación entre la Universidad y Continuar se encuentra vigente por impedimentos legales, que han imposibilitado la liquidación de la Fundación.

Vicerrectoría de Extensión:

El Artículo 14 del Acuerdo No. 005 de noviembre 19 de 1996 señala: “Crear la Vicerrectoría de Extensión, como un órgano desconcentrado de la Rectoría, encargado de dirigir, promocionar, controlar y evaluar el Sistema Institucional de Educación Desescolarizada. Esta Vicerrectoría

representa al Rector y la Universidad ante los diferentes organismos y sistemas nacionales e internacionales correspondientes a la naturaleza del Sistema definido en el mencionado Acuerdo". (Universidad del Valle, 1996).

La Vicerrectoría de Extensión se creó como soporte a una estrategia de educación permanente adoptada por la Universidad, que buscaba superar los límites temporales y espaciales que caracterizan la educación formal tradicional, en un contexto nacional en el cual se incorpora el modelo de "Educación Pública a Distancia" en los años 80's, en la rectoría de Harold Rizo Otero. Según el Artículo 10° del Acuerdo 005 de 1996, "El Sistema está conformado por los programas, planes, eventos y procesos definidos por los organismos académicos y curriculares del Sistema y aprobados por los cuerpos colegiados de dirección de la Universidad". En este sentido, la extensión empezó a tomar forma en el marco de una Vicerrectoría, pues las Facultades, Escuelas e Institutos de la Universidad, tendrían que definir los programas, cursos o eventos académicos a ser ofrecidos dentro del Sistema Institucional de Educación Desescolarizada; para esta oferta y en función de evaluar y controlar la ejecución de la misma, se creó un Comité Asesor del Sistema, que además debía apoyar en la elaboración de políticas y estrategias del sistema, revisar el presupuesto y conceptuar sobre la ejecución del mismo.

A pesar de toda la organización y la capacidad instalada para el Sistema, desde su inicio tuvo problemas con el modelo regular de la Universidad, debido a que los estudiantes que no lograron el ingreso a la formación presencial tomaron la educación a distancia como puente para ingresar como estudiantes regulares.

El "Centro de Telecomunicaciones" creado el 15 de septiembre de 1995 por medio de la Resolución 1068 para dar apoyo especial al programa y el Centro de Servicios de Información y la Emisora, no apoyan por completa el proyecto y los programas radiales que realizan con propósitos didácticos, terminan emitiéndose por Colmundo Radio.

En 1997 se consolida el Sistema de Educación Desescolarizada con la siguiente estructura: Unidad de Atención al Estudiante, Unidad de Producción de Materiales Académicos, Unidad de Redes de Información, y Comunicación y Unidad Académica. Pero en enero 7 de 1999 el

documento de la "Comisión de Evaluación del Sistema Institucional de Educación Desescolarizada" señala la crítica a los recursos educativos empleados con una evaluación decisiva: "En conclusión, realmente no hay un desarrollo consolidado con relación a las nuevas tecnologías de comunicaciones y de la mediatización en general como soporte fundamental para el proceso de desescolarización. Este es un aspecto que la Universidad debe acometer en el inmediato plazo so pena de quedar obsoleta y en gran medida perder los avances e inversiones que ha realizado en ese sentido en unidades como UV-media, el Centro de Producción de la Escuela de Comunicación Social y perder las posibilidades de grupos académicos como los de Ingenierías, Educación y Pedagogía, Artes Integradas y Salud". (Universidad del Valle, 1999). Se crearon pugnas de saber entre las posturas profesoriales tradicionales, que defendían sus clases magistrales, ignorando la necesidad de adoptar otros modos creativos para extender la enseñanza por el medio audiovisual. Esto sin considerar el grave problema de la deserción de estudiantes, que reflejó la dificultad de implementar esta propuesta educativa. En la crisis de 1998 se decidió terminar con la Vicerrectoría de Extensión, y los estudiantes que quedaron activos en el sistema, continuaron bajo la responsabilidad de la Oficina de Atención al Estudiante, la cual fue adscrita a la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual - DINTEV, en la reestructuración de la Vicerrectoría Académica en el año 2003.

#### Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle:

Se creó el 15 de junio de 1992, mediante Acta de Constitución y aprobación de Estatutos, con Personería Jurídica reconocida mediante la Resolución N° 0083 del doce (12) de febrero de 1993, como un mecanismo ágil con recursos y operación independiente que nació para darle apoyo a la Universidad del Valle en las relaciones con su entorno, para promover y ejecutar proyectos, consultorías, programas de actualización, y en general extensión. Según el acta de constitución y aprobación de Estatutos, la FGAUV fue constituida con un patrimonio inicial de cinco millones de pesos (\$5.000.000) aportados por cada una de las entidades fundadoras. (Universidad del Valle, 2005). La finalidad era la consecución de recursos y el manejo administrativo y financiero en los campos en que la Universidad lo necesitara. A partir del año 2000, la FGAUV estructura su campo de acción en lo que constituye su operación o portafolio de servicios actuales: Promoción y ejecución de proyectos; educación continua, diplomados y

seminarios; administración y financiación de la emisora, la programadora y el canal de televisión universitarios, aspectos que serán abordados con detenimiento en el presente estudio.

La Fundación se crea con las siguientes funciones de apoyo, entre otras, a la Universidad: Contribuir administrativa y financieramente a los programas y unidades académicas de la Universidad; ayudar con la organización de reuniones científicas, seminarios, cursos y conferencias; contribuir con la difusión y extensión cultural, deportiva, científica, tecnológica, de prensa, y de todas aquellas actividades que procuren a la Universidad del Valle una excelente imagen corporativa; respaldar administrativamente, promover y desarrollar la extensión docente, la asesoría, la consultoría y venta de los servicios de la Universidad del Valle; promover, comercializar y administrar las actividades de desarrollo académico y de educación continua, ejecutando la operación académica necesaria que demanden las mismas. Esta relación se rige por un Contrato de Mandato suscrito entre las partes. (Universidad del Valle, 2005)

Fundación Multitaller de la Universidad del Valle:

Fue creada en enero de 1996. En el año 1994 la Universidad del Valle celebró un Convenio con el Ministerio de Educación Nacional, para la ejecución del Programa Caribe XXI, el cual se venía ejecutando desde el año 1992 en el marco del Programa de Ampliación de la Cobertura y Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria, PACES. El Ministerio de Educación Nacional teniendo en cuenta el documento “Programa de Educación en Ciencias Naturales, Matemáticas y Tecnología en la Costa Atlántica Colombiana Caribe XXI”, presentado por la Universidad del Valle, aprobó en el año 1994, la suma de \$3.232.651.826.00 para el desarrollo del programa Caribe XXI – 3ª Fase, el cual tenía dos finalidades: La Capacitación de más de 2500 Docentes y la Dotación de 87 Laboratorios Integrados de Ciencias (30 Laboratorios Municipales y 57 Laboratorios de Plantel) en diferentes municipios de los Departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia, y Sucre. La Universidad del Valle encargó a la Fundación Multitaller la ejecución del programa en mención, el cual realizó por completo la etapa de Capacitación de Docentes e inició la Dotación de Laboratorios en algunos municipios, pero algunas de estas dotaciones fueron entregadas incompletas, y no se entregaron los 47 Laboratorios para planteles y 6 Laboratorios Municipales.

Por la crisis del año 1998 no se pudo responder con los compromisos ante el Ministerio de Educación, y la Universidad del Valle quedó con una alta responsabilidad por cumplir. Dado que ni la Universidad ni la Fundación Multitaller podían atender los compromisos y ante la liquidación de ésta, entre el año 1999 y 2000, la Universidad del Valle encargó a la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, mediante un Convenio Interadministrativo, la ejecución de este programa. (Universidad del Valle, 2005)

Dados los inconvenientes legales surgidos por las funciones de la Fundación, fue preciso que el Consejo Superior tomara la decisión de precisar las relaciones futuras entre la Universidad y la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, con tres alternativas: a) liquidación de la Fundación, b) retiro de la Universidad de la Fundación, y c) reorientación de la misión y actividades de la Fundación.

Redefinición de la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle: Fundación Universidad del Valle:

La Fundación fue redireccionada en el año 2007 con las funciones que tiene actualmente, dentro de las cuales no tiene en sí misma un objeto propio, autónomo respecto de la misión de la Universidad. Por el contrario su misión estará enfocada a contribuir, mediante mecanismos ágiles y formas operacionales propias del derecho privado, a la misión de la Universidad, en el marco de la Ley de Ciencia y Tecnología, a lo estipulado en los propios estatutos de la Universidad del Valle, adecuándose además, a la reforma de la Ley 80, que precisó el tipo de proyección social misional que deben desarrollar las universidades en el marco de la autonomía que consagró la Constitución y reglamentó la Ley 30 de 1992. (Universidad del Valle, 2005). Dentro de sus funciones se encuentra el garantizar que las unidades académicas tengan presencia activa en cada uno de los proyectos que ejecute la Fundación. Sin embargo, en este aspecto solo hasta hace unos años se pudo definir completamente la efectiva relación entre ésta y las unidades académicas, que habían perdido la confianza para ejecutar tanto proyectos como programas por medio de la Fundación. El sentido de continuar la relación con la Fundación es el de ser un instrumento que agilice una serie de tareas y actividades que contribuyen a la concreción de los fines misionales de la Universidad.

Por otra parte, la Fundación Universidad del Valle, garantizaría la sostenibilidad de los medios de la Universidad, como el Canal y la Emisora

Con este recorrido histórico de las experiencias e intentos por contar con una estructura organizacional centralizada para la gestión de la educación continua de la Universidad, se entiende que el fracaso responde a una variedad de problemas generales, entre los que se pueden mencionar la falta de comunicación y la desviación constante de responsabilidades, las diferencias en intereses y decisiones por las exigencias administrativas, y la poca confianza generada en actividades sobre las cuales era necesario contar con la claridad correspondiente. Aun existiendo acuerdos en la distribución de recursos, muchos de estos no se cumplían, generándose discordia y malas relaciones. Igualmente, en las oportunidades de nuevos proyectos, programas u oferta de servicios, no se establecieron los criterios adecuados de compromisos de las partes.

Diagnóstico externo de la gestión de educación continua en la Universidad del Valle:

Son varios los factores externos que se presentan como amenaza y los que se presentan como oportunidades para la Universidad. De acuerdo con el análisis externo realizado, la Universidad del Valle para la oferta de programas de educación continua, responde a las necesidades del entorno en el marco de los siguientes aspectos:

- Acreditación Institucional de Alta Calidad
- Por su trayectoria y tamaño posibilita la organización académica
- El poder de negociación con proveedores permite la posibilidad de contratar
- Manejo de un sistema de gestión de recursos que transmite transparencia
- Un equipo de profesores con formación de alto nivel y con gran experiencia
- Favorabilidad política para realizar alianzas estratégicas y suscribir convenios con entidades públicas
- La imagen de la Universidad permanece intacta
- Líder a nivel regional en el campo académico e investigativo

Al realizar una autoevaluación de la efectividad que tiene la Universidad actualmente para hacer frente a las amenazas o aprovechar las oportunidades, se evaluaron factores externos claves que pueden ser una oportunidad frente a la oferta de programas, dándole a cada factor un valor según su importancia y efectividad relativa para el éxito, y así poder concluir si la actividad de educación continua dispone de oportunidades externas o por el contrario tiene grandes amenazas. En el siguiente cuadro se relacionan los factores del entorno. Los datos se ordenan en forma descendente y se asignan prioridades para facilitar la toma de decisiones.

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>				
<b>Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES</b>	<b>Importancia (I) (0-10)</b>	<b>Efectividad de la Universidad (E) (0-10)</b>	<b>Diferencia (I-E)</b>	<b>Alta (A): 0-1-2 Media (M): 3-4-5-6 Baja (B): 7-8-9-10 Basado en las cifras de diferencia</b>
Programas con pertinencia/hechos a la medida	10	9	1	A
Prestigio de la Universidad	10	9	1	A
Mejora de la visión de las empresas sobre la Universidad	9	8	1	A
Mayor necesidad de formación continuada de los egresados	9	8	1	A
Acreditación institucional de Alta Calidad	9	9	0	A
Aprovechamiento de la región agrícola industrial y de infraestructura vial como elementos diferenciadores	8	8	0	A
Oferta exclusiva	8	5	3	M
Promoción, difusión y mercadeo	8	5	3	M
Necesidades de formación y actualización	8	6	2	A
Aumento de la sociedad de la cultura emprendedora	8	4	4	M
Tecnologías de Información y Comunicación	8	5	3	M
Entorno favorable al desarrollo humano	8	8	0	A
Normatividad/políticas/rigurosidad	7	7	0	A
Existencia de recursos externos de financiación para la formación	6	4	2	A

Cuadro No. 5. Elaboración propia

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>				
<b>Factores del entorno que representan AMENAZAS</b>	<b>Importancia (I) (0-10)</b>	<b>Efectividad de la Universidad (E) (0-10)</b>	<b>Diferencia (I-E)</b>	<b>Alta (A): 7-8-9-10 Media (M): 3-4-5-6 Baja (B): 0-1-2 Basado en las cifras de diferencia</b>
Creciente competencia con otras universidades	10	8	2	B
Considerable emigración de estudiantes a otras universidades	9	8	1	B
Bajo volumen de mercado	9	7	2	B
Otra oferta de programas	8	7	1	B
Modelo de promoción adecuado	8	5	3	M
Modelo de financiación inadecuado	8	4	4	M
Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la Universidad	8	3	5	M

Estructuras de mercado que dificultan la inserción laboral	7	6	1	B
Mala imagen de la institución	6	6	0	B
Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción del profesorado	3	3	0	B
Proveedores costosos	3	3	0	B

Cuadro No. 6. Elaboración propia

Los factores que mayores *oportunidades* representan para la Universidad son en su orden:

Programas con pertinencia/hechos a la medida: Los programas ofrecidos por la Universidad del Valle, son diseñados de acuerdo con las necesidades del público. A nivel profesional y laboral los programas permiten actualizarse, desarrollar habilidades o competencias necesarias para el mejoramiento profesional en temáticas específicas en corto tiempo. A nivel de educación para jóvenes y niños, los programas permiten una nivelación académica en varias áreas del conocimiento, con las que adquieren las destrezas necesarias para culminar los estudios de bachillerato e ingresar a la educación superior. A nivel de la formación para jóvenes y adultos, las personas adquieren unas competencias artísticas, técnicas, recreativas para el desarrollo personal. Y a nivel de formación docente, los maestros adquieren las competencias necesarias para el desarrollo de proyectos de aula.

Prestigio de la Universidad: La Universidad del Valle es la institución de educación superior más importante de la región, es considerada patrimonio científico, cultural y académico del Suroccidente Colombiano. La Universidad del Valle tiene Acreditación Institucional de Alta Calidad. Con la estrategia de regionalización, las regiones pueden disponer de oportunidades de formación, de desarrollo en los ámbitos científicos, tecnológicos, sociales y culturales.

Acreditación institucional de Alta Calidad: La Universidad del Valle cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad, por 10 años, el máximo tiempo que se concede a las instituciones de educación superior, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, sobre la base de un compromiso con la calidad y la excelencia académica.

Mejora de la visión de las empresas sobre la Universidad: Las empresas en general, han venido reconociendo la importancia de contar con programas de cualificación para sus empleados o colaboradores. Pueden influir en la formación de los profesionales, técnicos y asesores de manera que desarrollen aquellos rasgos profesionales y formas de actuar más acordes con las características específicas de la empresa o de los puestos de trabajo a que los destinarán.

Mayor necesidad de formación continua de los egresados: Dentro de la gran cantidad de razones por las cuales los egresados necesitan estar en formación continua es porque nos encontramos en un entorno donde prima la rapidez del cambio y la innovación de la tecnología, así como la inmediatez al cambio de las estructuras institucionales, empresariales y de organizaciones.

Aprovechamiento de la región agrícola industrial y de infraestructura vial como elementos diferenciadores: La agroindustria, considerada como aquel proceso mediante el cual se mejoran tanto las materias primas como los productos intermedios fruto de la actividad agrícola, es para la región una gran opción para aumentar la competitividad con ayuda de la formación y cualificación. Esto asociado con el desarrollo de la infraestructura vial y los procesos asociados, se convierte en una estrategia fundamental para una serie de potencialidades, que favorece la posibilidad de una amplia oferta de formación.

Entorno favorable al desarrollo humano: Actualmente las empresas y entidades están reconociendo la importancia de que sus empleados y colaboradores adquieran nuevas y mejores competencias laborales con la cualificación. A pesar de los posibles inconvenientes, la capacitación y formación continua ofrecen beneficios, tanto a la empresa como a quien colabora en ella, que hacen que la inversión de tiempo y dinero valga la pena.

Normatividad/políticas/rigurosidad: El conjunto de leyes, reglamentos y normatividad por medio de las cuales se rigen las políticas de funcionamiento de la Universidad, hacen parte de las establecidas por el Gobierno Nacional, las cuales son de obligatorio cumplimiento. En este sentido, los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones generan mayor credibilidad a la hora de revisar en qué lugar tomar un programa acreditado.

Necesidades de formación y actualización: El conocimiento y la información son factores clave para el desarrollo socioeconómico de las regiones. La cualificación de profesionales, la nivelación académica de jóvenes y niños, y la formación y entrenamiento de personas en general, garantizan un rendimiento en el desempeño laboral sea profesional o técnico, y en las posibilidades de especializarse en un tema. La formación continua bien sea centrada en el conocimiento específico o en cursos de formación en habilidades profesionales, aumenta la motivación para conseguir los objetivos de vida.

Oferta exclusiva: la Universidad del Valle es la Institución de Educación Superior que tiene la mayor oferta de programas académicos, muchos de ellos ofrecidos solamente por la Universidad, y cuenta con la mayor cantidad de grupos de investigación en la región; en este sentido, cuenta con la posibilidad de una variedad de oferta de capacitación, en temas que solo en ella pueden encontrarse.

Promoción, difusión y mercadeo: Aunque se encuentran debilidades en las estrategias de mercadeo, es posible construir planes organizados que posibiliten la efectiva visibilización de programas. La experiencia ha sido concreta y puntual con algunos programas que ya gozan de prestigio.

Tecnologías de Información y Comunicación: Aunque no se ha aumentado la oferta de programas en modalidad virtual, la Universidad cuenta con una plataforma virtual como espacio de aprendizaje, que integra las herramientas y recursos necesarios para gestionar programas utilizando la Internet.

Aumento de la sociedad de la cultura emprendedora: Desde hace algunos años, la Universidad ha iniciado el fomento de la cultura emprendedora en los estudiantes, en este sentido, la oportunidad de desarrollar cursos, talleres, seminarios es de gran aporte para los estudiantes y egresados que contemplen un plan de negocio para montar su propia empresa.

Existencia de recursos externos de financiación para la formación: Gestión de recursos con los diferentes actores que intervienen en la formación.

Los factores de *amenaza* en el análisis externo que se realizó a partir de investigar otras Universidades públicas y privadas en Colombia permiten conocer el procedimiento que se debe llevar a cabo, una vez se obtengan los resultados de las amenazas que se encuentran inmersas en la gestión por procesos que desarrolla la Universidad del Valle para implementar la educación continua, frente a como lo hacen las otras Universidades.

Para realizar este análisis, fue necesario acudir a las prácticas del benchmarking externo, el cual tiene como objetivo analizar los servicios de las empresas competidoras y reconocidas como líderes del caso de estudio. “Se entiende como Benchmarking el proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. (Espinosa, 2017)

Dado lo anterior, una vez se realizó el estudio de 7 Universidades Colombianas, se detectaron como amenazas de mediano impacto, los siguientes aspectos:

#### Modelo de Promoción adecuado:

La Universidad del Valle, no cuenta con un modelo de promoción adecuado, no invierte en una estrategia de marketing digital especializada en redes sociales.

La Universidad debe realizar campañas mucho más frecuentes de acercamiento con egresados, pues son los exalumnos quienes se encargarán de promocionar y referenciar los programas académicos y las ofertas de educación continua.

Debe realizar mejor uso de las redes sociales y utilizarlas como herramienta para conocer a la población estudiantil a la que se dirige. (Estudio de mercado, según la población objetivo).

#### Modelo de Financiación Inadecuado:

- La efectividad de la Universidad frente a este factor del entorno tiene un grado de importancia medio, dado que no se han estandarizado unas políticas de financiación que permitan definir los recursos que financian las actividades de educación continua.
- El porcentaje de administración que la Universidad recibe de los ingresos brutos no está definido según el tipo de programa institucional (diplomado, curso, seminario, taller, congreso, simposio, coloquio, conferencia, programa virtual).
- La Universidad no cuenta con un porcentaje establecido para distribuir el excedente de los ingresos con cada una de las dependencias participantes en el Desarrollo del programa: Universidad, Facultad, Dirección de Extensión, Educación Continua.
- La Universidad debe promocionar y difundir de manera frecuente, la participación de la comunidad universitaria (Docentes, Egresados, Administrativos, Convenios docencia servicio, Estudiantes de pregrado y posgrado), en las diferentes actividades de educación continua.
- Establecer estrategias que permitan la captación del mercado a través de buenas políticas de incentivos, descuentos, reserva de cupos, devoluciones y formas de financiación.
- Realizar presupuestos de ingresos y gastos por cada una de las actividades desarrolladas.
- Definir el margen de rentabilidad mínimo requerido para la ejecución presupuestal.

Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la Universidad:

“En el ámbito educativo, la autonomía universitaria ha sido limitada a raíz de las relaciones recientes que ha mantenido la universidad pública con el mercado y el Estado; el análisis de estas relaciones se ha abordado desde los enfoques conceptuales de Clark (1986), Brunner (2007), Marginson (1997) y Pusser (2014)”. (Muñoz, 2015)

Es importante mencionar que, en Colombia, la división presupuestal ha afectado a las Universidades públicas, dado que tienen que competir por fondos con otras instituciones de su misma naturaleza:

1. A la administración universitaria le corresponde conseguir y distribuir el presupuesto conforme a los planes establecidos.
2. La Planificación y la autonomía Universitaria, se obstruye por las limitaciones académicas, administrativas y financieras, que ponen en desventaja las públicas con las Universidades privadas, quienes por su naturaleza jurídica e independencia financiera pueden ofrecer servicios de educación continua eficientes.

“En el ámbito educativo, la globalización creó un mercado académico mundial donde las universidades compiten por recursos económicos y humanos, y también por prestigio, e inclusive lo hacen para producir conocimientos que se apliquen en la economía para agregar valor. Una parte sustancial del trabajo académico ha estado asociado a la creación, al desarrollo de la economía y a la sociedad del conocimiento”. (Muñoz, 2015)

Como principales resultados se obtienen los tipos de estrategias que se podrían desarrollar teniendo en cuenta la capacidad de la Universidad y las exigencias del entorno en dónde quiere ser reconocida, siguiendo los patrones de calidad.

Diagnóstico interno de la gestión de educación continua para la Universidad del Valle:

Tan importante como conocer el entorno que rodea la Universidad, es conocer los factores internos que influyen en el desarrollo de ésta. Para el diagnóstico interno es necesario reflexionar y realizar un estudio objetivo sobre las capacidades personales, capacidades técnicas, de gestión y de infraestructura; en este sentido, abordaremos el análisis de estos aspectos, desde la revisión de cada uno de ellos en cada una de las dependencias encargadas de la extensión en la Universidad, más específicamente de las actividades de educación continua. Para la elaboración de este diagnóstico se aplicaron los siguientes procedimientos y técnicas de investigación:

- Población para revisar: 18 personas en total entre funcionarios y profesores responsables de las oficinas de extensión de la Universidad (Facultades, Institutos Académicos, Sedes Regionales)

- Instrumentos de recolección de información: para obtención de información tanto primaria como secundaria, del presente diagnóstico se utilizaron las siguientes herramientas y técnicas de investigación: A) Encuestas internas; B) Preguntas en talleres; C) Consultas telefónicas. La información secundaria se sustenta en: A) Informes de gestión; B) Portafolios de Servicios Académicos; C) Normatividad interna.
- Internet como herramienta: A) Consulta de página web; B) Revisión de la información publicada sobre oferta académica; C) Revisión de información actualizada; D) Manejo de Redes sociales

En la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la educación continua, en función de los objetivos y aspiraciones que se deben alcanzar, se tienen en cuenta igualmente las circunstancias de clima organizacional, estructurales y tecnológicas en que se encuentra la Universidad.

#### Descripción general:

Todas las Facultades, Institutos Académicos y Sedes Regionales de la Universidad del Valle han llevado a cabo actividades de educación continua desde hace varias décadas. De esta forma se ha generado un volumen importante de recursos a través de la oferta y venta de programas, e igualmente se han realizado múltiples proyectos de interés social con las comunidades e instituciones públicas de la región, en el marco de convenios y contratos.

#### Indicadores del Sistema Universitario Estatal – SUE:

El artículo 81 de la Ley 30 de 1992 en el literal C, obliga la creación de las condiciones para evaluar a las instituciones pertenecientes al Sistema Universitario del Estado – SUE -, para lo cual se crea una subcomisión técnica integrada por los Directores de las oficinas de planeación de las Universidades Nacional, de Antioquia, del Valle, del Cauca, Industrial de Santander y Pedagógica Nacional, quienes concibieron los indicadores como un modelo de gestión

universitaria fundamentado en la cultura de la medición, y la evaluación del desempeño. Como instrumento de medida también permiten que las instituciones universitarias rindan cuentas al gobierno y a las comunidades sobre su desempeño durante el periodo evaluado. (Congreso de la República, 1992)

En el mes de noviembre del año 2001 se publicaron los primeros indicadores para el sistema de Universidades Estatales, donde no se expresaba claramente la dimensión de bienestar ni se establecía la diferencia entre extensión solidaria y extensión remunerada. En el año 2003 el SUE estableció para sus indicadores el sistema matricial de categorías donde se incluían los siguientes procesos de las instituciones educativas: La misión (investigación, docencia y extensión), de gestión y soporte (logística, administrativa y financiera), y se agrupaban los indicadores de acuerdo con los siguientes atributos o características: Calidad, Cobertura, Equidad, Pertinencia, Eficiencia, Impacto. A partir del año 2006 se presentaron cambios en el modelo para los indicadores de extensión, con protocolos que recogían información de: 1) Venta de servicios, 2) Actividades de Extensión, 3) Educación Continuada. El modelo evaluaba la eficiencia de las instituciones de Educación Superior – IES, basado en el análisis del grado de optimización de los recursos de cada institución, utilizaba indicadores que representaban la capacidad y los productos y resultados que se obtienen de las actividades principales (docencia, investigación y extensión). La información relacionada con extensión se centralizaba en la Dirección de Extensión, desde la cual se enviaban las solicitudes de diligenciamiento de los formularios en Excel, año tras año. Esto hacía demorado el proceso de reporte de las actividades. A partir del año 2011 la Universidad implementó un sistema de información interno para la recolección de información, el cual ya se diligencia desde cada dependencia. La Dirección de Extensión actualmente es revisora en este sistema. (Universidad del Valle, 2006)

En el siguiente cuadro se evidencian las cifras de actividades de educación continua que se publican en el Anuario Estadístico de la Universidad cada año desde el 2005:

Año	Diplomado	Curso	Seminario	Total
2005	54	65	39	158
2006	39	32	11	82
2007	62	102	44	208
2008	58	46	41	145
2009	43	56	19	118
2010	180	245	57	482
2011	63	89	52	204
2012	35	74	59	168
2013	68	104	78	250
2014	102	263	105	470
2015	63	157	60	280
2016	61	217	79	357
2017	55	253	31	339
2018	69	118	85	272
<b>Total</b>	<b>952</b>	<b>1.821</b>	<b>760</b>	<b>3.533</b>

Cuadro No. 7. Fuente: Anuario Estadístico, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional

#### Posicionamiento:

El nombre de la Universidad del Valle en varios ámbitos es reconocido y respetado por todo lo que significa y ha significado en el desarrollo de la región. La Universidad desde sus inicios ha formulado planes de desarrollo, que han sido reconocidos por la comunidad académica nacional. Cada uno de estos planes ha sido construido a partir de aprendizajes y resultados alcanzados en el plan inmediatamente anterior. De allí que la Universidad se haya venido fortaleciendo en la instalación de mayores capacidades, para diseñar, implementar y evaluar planes en las unidades académicas y administrativa. La Universidad se consolida como líder promotor del diseño de política pública regional, con énfasis en competitividad, ciencia, tecnología e innovación, que aporta en el fortalecimiento de la institucionalidad pública del departamento, a través de acciones que facilitan la articulación de actores de diversa índole y el fomento de la participación colectiva, tendiente a compartir el conocimiento hacia un desarrollo humano, acciones que se articulan completamente a los principios, propósitos y modalidades de la proyección social y la extensión en la Universidad. Un elemento importante para lograr este posicionamiento es la propuesta de valor asociada a la oferta académica de programas de pregrado y posgrado, al igual que la posibilidad de realizar programas de extensión, que satisfagan las necesidades de todo tipo de población. El impacto que genera la Universidad del Valle con el Sistema de Regionalización es muy valioso, teniendo en cuenta el aporte que realiza

a la consolidación de las dinámicas de desarrollo regional, con el aprovechamiento del tejido de ciudades intermedias del Valle del Cauca. (Universidad del Valle, 2015)

Recursos clave:

Los recursos clave con los que cuenta la Universidad del Valle para la extensión son:

**Grupo profesional experto:** Este grupo está compuesto por los profesores, profesionales, técnicos y administrativos, que componen las oficinas de extensión de las Facultades, Institutos y Sedes Regionales. Su función es coordinar las principales actividades de extensión, dentro de las cuales se encuentran las relacionadas con el diseño y desarrollo de programas de educación continua. Cuentan con el apoyo de personal estudiantil (monitores) para actividades administrativas y de logística de eventos. Los funcionarios y profesores responsables de la actividad de extensión en la Universidad forman parte primordial de la misma, ya que las funciones que desempeñan hacen parte de la tercera misión de la Universidad.

**Tecnologías de información y computación:** Computadores y software adecuados para cumplir con las labores propias de transcripción de textos, informes y certificaciones de la unidad, presentaciones, envío de comunicaciones e información en general. Igualmente son la herramienta que facilita la conexión a la red, y con la cual se garantiza una conectividad con la región y el mundo, por eso es importante mantener una infraestructura tecnológica actualizada y suficiente.

**Instalaciones:** Aulas, auditorios, salas de sistemas, laboratorios, espacios académicos con los cuales se desarrolla la formación y las sesiones de capacitación que la Universidad tiene para tal fin. Algunos de los espacios cuentan con adecuaciones, tecnología, conectividad y soporte, requeridos para un buen funcionamiento y comodidad de los estudiantes. Sin embargo, los recursos no son suficientes y es necesario pensar en las necesidades y en unos estándares que permitan una educación de calidad, acorde a las nuevas tendencias de educación.

Recurso económico: las unidades cuentan con recursos destinados desde la Dirección Universitaria, pero en general para el mejor funcionamiento de la extensión, es necesario que se gestionen recursos vía diseño de programas, o vía suscripción de convenios y contratos. Es importante contar con una política de extensión, que institucionalice la destinación de recursos para las actividades relacionadas con la educación continua.

#### Capacidades:

La Universidad del Valle es considerada como la principal institución de educación superior del suroccidente colombiano, por su posicionamiento regional e impacto que genera, pues es líder tanto en el campo académico como investigativo. Dentro de las dinámicas y acciones principales de la Universidad, se encuentra la misión de proveer para la población de la región, unas capacidades y oportunidades, con un objetivo claro de resolver el acceso a la universidad como una acción principal. En este tema compartimos lo referido por Alejandro Noboa y Natalie Robaina en su ponencia *Impactos de la regionalización de la universidad pública en el Uruguay: Nuevos estudiantes para una nueva universidad*, sobre lo planteado por Rodrigo Arocena (2008) en el sentido de que las universidades para colaborar en la tarea del desarrollo requieren abordar dos acciones principales: “1. extensión a la mayoría de la población de las posibilidades de adquirir capacidades...; y 2. extender las oportunidades de usar y de mejorar esas capacidades a través del incremento de la demanda por resolver problemas, y también del incremento en el contenido de conocimientos de dicha demanda...”

La Universidad del Valle pone en marcha mecanismos orientados a la mejora de la eficiencia y la calidad, producto de las exigencias del modelo de acreditación de programas, que demanda recursos financieros para mejorar la infraestructura y la prestación de servicios. Como bien se sabe, en Colombia, el proceso de acreditación surge en el marco del de fomento, reconocimiento y mejoramiento continuo de la calidad. De hecho, hoy se reconoce que la principal y más efectiva inversión realizada en el contexto de la acreditación, se encuentra en la aplicación de planes de mejoramiento institucional y de programas, que han diseñado las instituciones como requisito para su entrada en el sistema o como resultado de la autoevaluación y los informes de los pares académicos. En este sentido, la Universidad cuenta con Acreditación Institucional de

Alta Calidad del Ministerio de Educación Nacional, la cual le fue otorgada por primera vez en el año 2005 y renovada en el 2014 por diez años, el máximo tiempo que se le concede a las instituciones de educación superior en Colombia.

Actividades clave:

Gestión del modelo actual de la educación continua en la Universidad del Valle

<b>OBJETO / FUNCIÓN</b>	<b>EDUCACIÓN CONTINUA</b>	
<b>COMPONENTE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES</b>
<i>Diseño y Desarrollo de Programas de Educación Continua</i>	Asesoría y Orientación	Difusión del Manual de Procedimientos Programación de reuniones / Talleres Proporción de los documentos guía Descripción de diferenciación de funciones académicas y administrativas
	Estrategias de promoción y motivación con profesores para el diseño de programas	Sustentación de las posibles modalidades (virtual, presencial, mixta) Motivación para el uso de plataforma tecnológica Sugerencia de apoyo en egresados o profesores contratistas para el diseño Información / Asesoría para bonificaciones Apoyo al diseño Gestión de la Resolución de aprobación Apoyo en la ejecución
<i>Gestión de las relaciones interinstitucionales</i>	Estrategias de relación con empresas / entidades / instituciones	Manejo de Bases de Datos Visitas / Reuniones Invitaciones a eventos académicos Generación de noticias y mensajes constantes a contactos Promoción de portafolio de servicios Asignación de Becas
	Gestión / Mediación para la suscripción de Convenios de capacitación	Orientación para el diseño de compromisos Gestión para la firma del Rector Seguimiento a compromisos Liquidación de compromisos / Actas de finalización Diseño de informe final
	Gestión de actividades formativas en colaboración con entidades / instituciones externas (Universidades, ESAP, SENA)	Cooperación académica con profesores invitados Articulación para el desarrollo conjunto de programas Colaboración con cátedras itinerantes
	Gestión con egresados	Actualización de Base de Datos Generación constante de información sobre oferta a egresados Consultas sobre necesidades de formación Descuentos a egresados Vinculación de egresados como conferencistas / talleristas / docentes
<i>Gestión Administrativa</i>	Coordinación administrativa	Apoyo en el diseño de presupuestos Manejo de cuenta del programa Control de gastos Generación de informes financieros
	Gestión del recurso humano	Vinculación del personal contratistas / monitores Registro y trámites de profesores bonificados Distribución de funciones Control de actividades

	Recaudo y operación de recursos	<p>Coordinación de inscripciones / matrículas</p> <p>Seguimiento al recaudo por inscripciones / matrículas</p> <p>Control de pedidos, compras y suministros</p> <p>Control de pago a proveedores</p> <p>Control de pagos por servicios prestados</p> <p>Control de pagos de honorarios</p> <p>Gestión para el pago de bonificaciones</p> <p>Traslados presupuestales</p>
<b><i>Gestión Logística</i></b>	Estrategias de mercadeo	<p>Apoyo para estudios de mercado</p> <p>Identificación de patrocinadores comerciales</p> <p>Identificación de aliados académicos / instituciones / universidades que apoyen y multipliquen la difusión</p> <p>Publicación de Hojas de Vida de los expertos / académicos / ponentes</p> <p>Establecer códigos promocionales como tarifas escaladas / por momentos</p> <p>Publicación de la agenda del evento con buen tiempo</p> <p>Creación de blogs / artículos relacionados con el evento</p> <p>Envío de correos electrónicos con campañas</p> <p>Video marketing</p>
	Operación logística/administrativa	<p>Lista de proveedores</p> <p>Solicitud de cotizaciones</p> <p>Solicitud de compras</p> <p>Solicitud de alquileres</p> <p>Listas de chequeo</p> <p>Coordinación impresión de piezas publicitarias</p> <p>Solicitud de servicios de alimentación/transporte</p>
	Operación logística/técnica	<p>Lista de necesidades de equipos</p> <p>Manejo Inventario de equipos audiovisuales</p> <p>Coordinación de elementos de montaje/carpas y tarimas</p> <p>Gestión para videoconferencias</p> <p>Coordinación de registros fotográficos y video</p>
	Trámites internos	<p>Trámites con dependencias de la Universidad:</p> <p>Sección de Vigilancia y Seguridad</p> <p>Sección de Mantenimiento</p> <p>Sección de Servicios Varios/Aseo</p> <p>Programación de Matrícula/Espacios</p> <p>Oitel</p> <p>Áreas responsables de Auditorios</p>
<b><i>Estrategias de comunicación y difusión</i></b>	Gestión de medios:	<p>Página Web</p> <p>Canal Universitario</p> <p>Emisora</p> <p>Medios Externos/prensa/radio/televisión</p> <p>Redes Sociales</p> <p>Canales online</p>
	Plan de comunicación integral	<p>Diseño de objetivos del plan de comunicaciones</p> <p>Definición del público objeto</p> <p>Metas a alcanzar</p> <p>Diseño de notas de prensa</p> <p>Asegurar recursos o patrocinios</p> <p>Definición del tipo de publicidad: gráfica, radial, televisiva</p> <p>Seguimiento de las publicaciones en los diferentes medios</p> <p>Gestión para las entrevistas a los organizadores, oradores e invitados especiales</p>

	Portafolio de Servicios	solicitudes de oferta para publicación Consolidación de información Revisión y confirmación de información Diseño de portafolio de servicios Publicación de portafolio de servicios Difusión y promoción de portafolio de servicios Envío de portafolio de servicios a Bases de Datos Actualización de portafolio de servicios Información al público sobre ofertas
--	-------------------------	---

Cuadro No. 8. Elaboración propia

### Valores institucionales:

Para cumplir con las funciones misionales de manera articulada, la Universidad del Valle se orienta por los siguientes principios:

- La autonomía universitaria entendida como el ejercicio de las libertades académicas para cumplir con sus funciones misionales, administrar sus recursos, darse sus propias formas de gobierno y organización, y definir sus normas en el marco de las disposiciones constitucionales y legales.
- La libertad de enseñanza, de investigación, de creación artística y de producción intelectual en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural con base en el ejercicio responsable de la cátedra, que haga posible el aprendizaje, la difusión del pensamiento, la proyección social, la crítica y el debate público.
- La formación integral orientada al logro de la autonomía personal con base en el desarrollo pleno de las potencialidades del ser humano y en el equilibrio entre lo científico, lo tecnológico, lo artístico y lo humanístico en los procesos de aprendizaje.
- El respeto y la prevalencia del interés general sobre el particular y del interés público sobre el privado, que reconozca su carácter de institución educativa al servicio de la sociedad
- La defensa de la igualdad de derechos y de oportunidades, y el respeto por las diferencias y la pluralidad.
- El compromiso con la democracia; la defensa y protección de los derechos humanos, políticos, sociales, económicos y de cuarta generación; la búsqueda de la paz; y la promoción de las obligaciones y deberes ciudadanos.

- La responsabilidad con el desarrollo integral y sostenible de la región del Suroccidente Colombiano y del departamento del Valle del Cauca y su articulación con el contexto nacional y global.
- La igualdad de oportunidades, el respeto mutuo y el beneficio recíproco en el establecimiento de relaciones entre instituciones nacionales e internacionales de educación, investigación, productivas y culturales.
- La defensa de los valores, expresiones y tradiciones propias de la diversidad y de la interculturalidad, que constituyen la memoria cultural y la identidad regional y nacional.
- La participación como fundamento de su condición colegiada y autónoma, que reconozca el derecho y el compromiso de los distintos actores de la comunidad universitaria de aportar a su desarrollo.

Para orientar la actividad de los miembros de la comunidad universitaria se postulan los siguientes valores:

- Dignidad
- Honestidad
- Respeto por la diferencia
- Justicia y equidad
- Solidaridad
- Defensa del medio ambiente
- Responsabilidad
- Transparencia
- Racionalidad
- Reflexión

Proceso administrativo y funcional del modelo actual:

A partir de una normatividad ya establecida por la Universidad, las Facultades, Institutos y Sedes Regionales, atienden las diferentes posibilidades y modalidades de educación continua;

esta gestión resulta de cierto modo ágil en cuanto al diseño y aprobación de programas, diplomados, cursos, seminarios y otros, pero se aprecia que, en conjunto, no tiene el esquema de trabajo necesario, para contar con un portafolio de programas constantemente actualizado como respuesta a las necesidades de una sociedad globalizada, digitalizada, compleja y cambiante. La necesidad de implementar el sistema de información de carácter obligatorio solucionaría los canales de información en el registro de programas, pues se ha dado el caso de la duplicidad de programas en unidades académicas diferentes de las sedes de Cali, con costos diferentes que provocan confusión en el público interesado. Algo similar sucede en las sedes regionales, que hacen oferta de programas análogos, aisladamente, sin contar con la participación o asesoría de las Facultades o Institutos en las cuales se encuentra el área del conocimiento del programa ofrecido, y por supuesto sin revisar si los contenidos son iguales a los del programa ya dictado en otra sede.

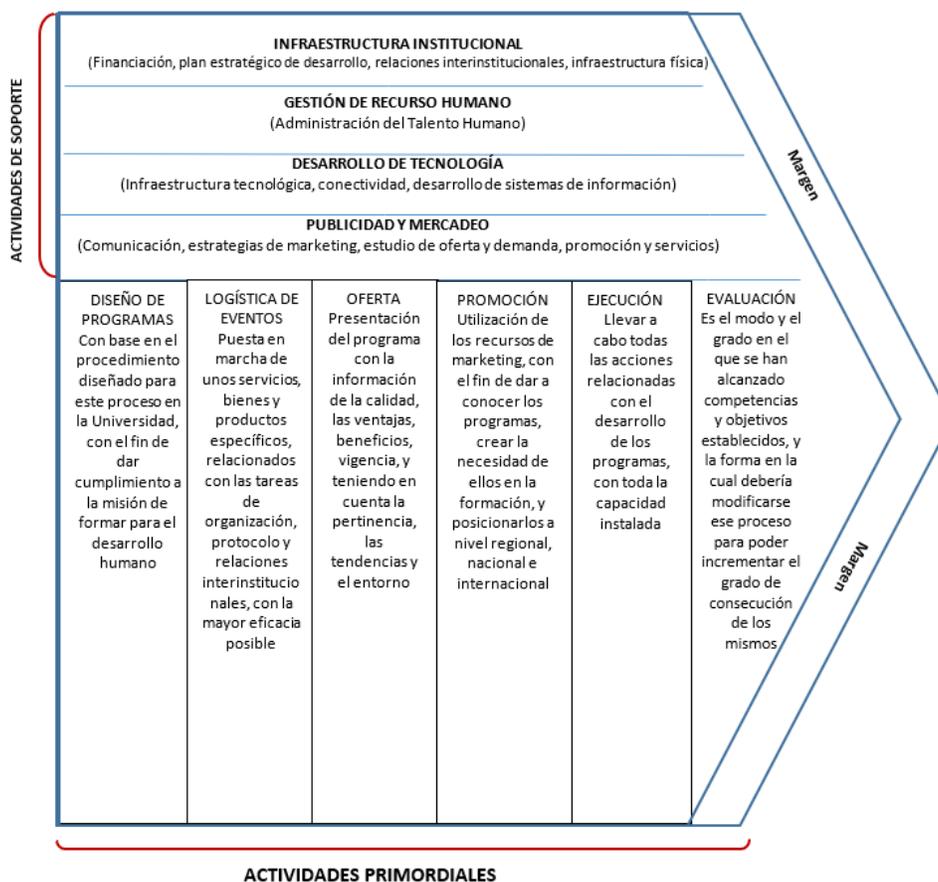
Haciendo una revisión interna de la oferta se detecta la falta de un conocimiento adecuado sobre el concepto de educación continua, sobre las modalidades y sobre las tipologías que se han establecido con base en la intensidad horaria y de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación para los reportes de indicadores. Para el caso de las sedes de Cali, el proceso de socialización y adaptación de los conceptos ha sido más fácil, así como la implementación de los procesos ya diseñados con el apoyo del Área de Calidad. Para el caso de las sedes regionales, el proceso ha sido más lento, ya que son muchos los cambios de personal en las oficinas de extensión, y eso repercute en la pérdida de información, en el atraso en los planes de trabajo y en la motivación que se ha solicitado hacia los profesores, que son quienes diseñan los programas.

Otro factor que desmejora la efectividad tiene que ver con la dedicación exclusiva de un grupo de trabajo, a la labor de oferta de programas de educación continua. Como ya se ha mostrado en el cuadro de la gestión actual de la educación continua en la Universidad del Valle, son muchas las actividades que rodean la ejecución de programas, eso significa que se requiere mucho tiempo para sostener un portafolio con más de 5 programas en oferta (para una sola unidad).

Análisis interno utilizando la cadena de valor

El modelo de la cadena de valor que se muestra en la tabla siguiente evidencia la interrelación existente entre las actividades primarias y de apoyo, presentes en una universidad. Las actividades primarias fueron seleccionadas con base en el criterio de importancia para cumplir con la visión y la misión. Se partió desde la etapa de diseño de una propuesta de programa de educación continua, considerada como la actividad fundamental en el cumplimiento de objetivos, y se continuó con la legalización de esta, la gestión externa para oferta, la gestión interna para ejecución y la gestión de promoción y mercadeo.

Cadena de Valor:



Cuadro No. 9. Elaboración propia

Dentro de las actividades enfocadas que desarrolla la Universidad para dar cobertura a la educación continua, es relevante *el diseño de programas*, concebidos a partir de las fortalezas de la Universidad, encaminado a las condiciones de calidad exigidas por el Ministerio de

Educación, avalado y ajustado de acuerdo con los recursos financieros y a las exigencias académicas, bajo el cumplimiento de la Misión de la Universidad.

De igual forma, se ejecuta como actividad primordial, *la logística de eventos*, la cual se considera un conjunto de métodos y medios para ofrecer un determinado servicio de la manera más eficaz y oportuna. La logística y la organización se consideran desde la planeación hasta la ejecución y finalización del bien o servicio que se quiere entregar. En el caso de la Universidad del Valle, es relevante la manera como se atienda este frente, porque de esto depende el acercamiento que tenga la Universidad con el mercado objetivo y así el éxito que tengan los productos de educación continua ofrecidos a la comunidad.

*La Oferta*, se realiza de acuerdo con el programa que pretende brindar la Universidad, permitiendo conocer las ventajas, beneficios, fortalezas, calidad y enfoque del programa, siempre ligado a la necesidad de la demanda, tratando de establecer un equilibrio entre las partes, sin descuidar los altos estándares de calidad, de acuerdo con las tendencias y disposiciones del mercado.

En el caso de la **promoción**, la Universidad emplea los recursos limitados con los que cuenta, para hacer conocer y lanzar la oferta de sus programas; se dirige al mercado, dando a conocer la existencia del servicio, a través de los diferentes canales de comunicación, generando recordación de este. Según Jerome McCarthy (quién introdujo el concepto de las 4P's del marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción) y William Perreault, “la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”. (Thompson, 2010)

En cuanto a la *ejecución y evaluación*, la Universidad, vela por llevar a cabo todo el desarrollo del programa, a través de una capacidad instalada, desempeñando acciones o tareas, ligadas a la planeación, organización, control y evaluación, siendo este último el que permite analizar y saber con claridad si la acción se ejecutó de la manera correcta, estimando el desarrollo y los efectos del proceso a partir de demostraciones que prueben que la actividad fue pertinente e indicada, en este caso para el estudiante.

El ejercicio de la cadena de valor permitió desplegar cada una de las actividades que, para la Universidad, son significativas en el desarrollo de actividades de educación continua, las cuales fueron denominadas dentro del ejercicio, como actividades primordiales. También se identificó un segundo eslabón de actividades, las cuales se consideran como actividades de soporte, y que, dentro del esquema de la Universidad, deben ser tenidas en cuenta de una manera más estratégica, al momento de estructurarlas, dada la importancia que ellas generan dentro de la ejecución de las actividades primordiales.

Es claro, que el diseño de programas y la logística, oferta, promoción y ejecución, se pueden llevar a cabo de la mejor manera, sólo si la Universidad cuenta con una infraestructura institucional fortalecida en su sistema financiero, en excelentes relaciones interinstitucionales, que le permita la interacción y aprendizaje de éstas, y un plan de desarrollo que sirva como base y provea los lineamientos estratégicos que se deben ejecutar dentro de las políticas de la educación.

Así mismo, la selección, vinculación y capacitación, incluidas dentro de la gestión de recurso humano, deben ser clave para el desarrollo de las actividades que se ejecutan desde la planeación hasta la evaluación de los procesos de educación continua. Todas las personas que apoyan la ejecución de la educación continua en la Universidad deben tener continuidad, dado que son personas que ya manejan un nivel de conocimiento y un entrenamiento requerido.

El desarrollo de la tecnología, la promoción y el mercadeo, son aspectos que también se deben fortalecer en la Universidad, la infraestructura tecnológica, catalogada como el conjunto de hardware y software que permiten acceder a los diferentes servicios de la Universidad, debe contar con un conjunto de programas operativos, destinados a desempeñar actividades básicas, que son claves para el funcionamiento, ejemplo un sistema de información para la educación continua.

Gran parte de la promoción y divulgación de programas de la Universidad debe apoyarse en las tecnologías de información y, por lo tanto, debe ser una herramienta estratégica para la Universidad el poder contar una tecnología sólida y moderna, con mayor cantidad de licencias

que faciliten la labor, y con un equipo de profesionales especializados en diseño, imagen y mercadeo.

Análisis de las actividades de soporte:

Dentro del diagnóstico interno, se detectaron 4 componentes relevantes, los cuales contribuyen al desarrollo óptimo de la educación continua en la Universidad del Valle, si se fortalecen de manera objetiva con los requerimientos de la Institución. Los cuadros siguientes diligenciados con la información relacionada, describen el estado actual de cada una de las oficinas de extensión de la Universidad, en cuanto a estos componentes de soporte al desarrollo de la educación continua.

Componente de Infraestructura Tecnológica:

Contar con una infraestructura tecnológica de acuerdo con las necesidades de la Universidad, en temas concernientes con la educación continua, permite tener el manejo de la información y el acceso a la misma, de una manera oportuna y segura; además, aumenta la eficiencia operativa, simplifica el tiempo de las actividades y minimiza el tiempo en la capacidad de respuesta a los usuarios. En el ideal de funcionamiento y para optimizar la gestión interna, se debe contar con 108 equipos de cómputo, que sería la infraestructura para el total de 18 oficinas de extensión de toda la Universidad. Se debe tener a una conectividad a internet excelente para contar con página web, redes sociales y herramientas del sistema, al igual que contar con equipos de videoconferencia, hardware y software, scanner, micrófonos, cámaras, grabadoras, que sean propios de cada oficina de extensión, y no tener que entrar en una lista de espera en la disponibilidad para su uso.

El siguiente cuadro describe la situación actual, tanto en sedes Cali como en sedes regionales:

Infraestructura Tecnológica							
<i>Ideal No. equipos para cada oficina de Extensión de la Universidad</i>	Equipo cómputo Coordinador	Equipo cómputo Profesional	Equipo cómputo Técnico	Equipo cómputo Recepción	Equipo cómputo monitor	Equipo cómputo Sala de Reuniones	6 Equipos de cómputo
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES CALI</b>							
Facultad/Instituto	No. Computadores	Conectividad Internet	Equipos videoconferencia	Página Web	Otros equipos		
<i>Administración</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido		
<i>Artes Integradas</i>	2	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias. Youtube	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido, grabadora		
<i>Ciencias Naturales</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido		
<i>Ciencias Sociales</i>	1	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido		
<i>Humanidades</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias. Youtube	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido, grabadora		
<i>IEP</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias. Youtube	Impresora, escáner, micrófonos, sonido		
<i>Ingeniería</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias. Blog. youtube	Impresora, escáner, micrófonos, sonido		
<i>Psicología</i>	2	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Facebook propio	Impresora, escáner		
<i>Salud</i>	3	Buena	Sí, de la Facultad	Página Web por medio de la pag de la Universidad. Redes sociales propias. Blog. Youtube	Impresora, escáner, cámara, micrófonos, sonido		
<b>Total Computadores y equipos</b>	<b>26</b>	<b>Buena</b>	<b>No propios</b>	<b>Actualizados en medios virtuales</b>	<b>No propios</b>		
<b>Ideal para la Universidad</b>	<b>54</b>	<b>Excelente</b>	<b>Para la oficina</b>	<b>Actualizada</b>	<b>Equipos y software</b>		
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES REGIONALES</b>							
Sede	No. Computadores	Conectividad Internet	Equipos videoconferencia	Página Web	Otros equipos (Impresora, escáner, cámara, micrófonos, etc.)		
<i>Buga</i>	2	Regular	Sí de la sede	Página Facebook	No.		
<i>Caicedonia</i>	2	Buena	Sí de la sede	Página Web de la Universidad, de Facebook e Instagram	No.		

<i>Cartago</i>	2	Buena	Sí de la sede	Comparten página con la Universidad	No.
<i>Norte del Cauca</i>	2	Mala	Sí de la sede	La de la Universidad, Facebook	Programas de diseño Online, y Adobe.
<i>Pacífico</i>	2	Regular	Sí de la sede	La de la Universidad, Facebook	No
<i>Palmira</i>	1	Regular	Sí de la sede	Página web de la sede, Facebook de la Universidad	Adobe Illustrator, Corel, Photoshop, Pinnacle studio
<i>Tuluá</i>	2	Regular	Sí de la sede	Página Web de la sede, uso de Facebook	Canva, Diseño
<i>Yumbo</i>	2	Regular	Sí de la sede	Solo página de Facebook, Instagram	No.
<i>Zarzal</i>	2	Regular	Sí de la sede	Página y Facebook de la Universidad.	No.
<b>Total Computadores y equipos</b>	<b>15</b>	<b>Regular en promedio</b>	<b>No propios</b>	<b>Sí, en la de Univalle</b>	<b>No otros equipos. Algunos softwares</b>
<b>Ideal para la Universidad</b>	<b>54</b>	<b>Excelente</b>	<b>Para la oficina</b>	<b>Actualizada</b>	<b>Equipos y software</b>

Cuadro No. 10. Elaboración propia

La infraestructura tecnológica y equipamiento digital de las oficinas de Extensión de la Universidad en las diferentes unidades académicas no son la prioridad para los proyectos de mejoramiento. Dado que aún con las necesidades de adecuación se cuenta con computadores en cada unidad académica, en general tanto en las sedes regionales como en las de Cali, los equipos de cómputo para desarrollar la labor de extensión en general y en particular de educación continua, no son suficientes para mantener una actividad constante y segura de trabajo, pues la posibilidad de actualizar se reduce a plantear un proyecto de adecuación que toma tiempo. Actualmente solo se cuenta con 41 equipos, entre las Sedes Cali y Sedes Regionales, de los 108 requeridos. Se trata de los equipos que son para el trabajo diario administrativo, y de los que son de apoyo a las actividades académicas como video conferencias, eventos y desarrollo de proyectos; para los cuales es más demorada la actualización, lo que perjudica tanto la imagen, como la posibilidad de avance y la modernización de actividades.

Esto hace que surjan preguntas como:

¿Qué criterio se maneja para la adquisición de computadores y adopción de tecnologías digitales en la Universidad?

¿Existen procesos de apropiación desarrollados por la Oficina de Informática y Telecomunicaciones, y por la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual, para integrar nuevos desarrollos en las oficinas?

¿Se evalúan las estrategias de incorporación de tecnologías en las oficinas por parte de la Dirección?

Es indudable que la revolución de las redes telemáticas y redes sociales impactan a nivel global y local a la educación en general. La Universidad ha venido desarrollando esfuerzos por modernizar tanto la transmisión de la información como la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de la informática, para contar con los recursos necesarios para la oferta de cursos en el Campus Virtual. Las nuevas prácticas educativas exigen que las unidades académicas contemplen nuevos modelos en los que se mezclen procesos de enseñanza entre aulas presenciales y aulas virtuales. En la realidad, los profesores de la Universidad poco aprovechan el uso del Campus Virtual, y se reducen a seguir diseñando programas de educación continua netamente presenciales. En relación con otras universidades, la plataforma de la Universidad no es la más moderna ni atractiva para adentrarse en la utilización de nuevas tecnologías de información.

La Universidad aún no reporta, de manera adecuada, el cumplimiento de metas de adopción de tecnologías avanzadas, con las variables más adecuadas para identificar resultados. La Universidad actualmente enfrenta nuevos retos y requerimientos que la sociedad de la información y del conocimiento le imponen de manera ineludible; se enfrenta a grandes dificultades y obstáculos en la adquisición, promoción e incorporación de las TIC en función de la innovación y la creación de modelos de docencia, investigación y desde luego la extensión.

La potencia y eficiencia de la conectividad en la Universidad tienen relación con la posibilidad de la operación e instalación de las redes inalámbricas, lo cual depende tanto de la agenda de la OITEL, como de la disposición de personal técnico, pues los recursos humanos de apoyo a la infraestructura tecnológica y a la operatividad de las redes teleinformáticas tienen la mayoría, una vinculación por contrato, que no es suficiente para todas las sedes. La interconexión inter-campus es muy regular y de baja frecuencia.

La mayor concentración en el uso de tecnologías en la Universidad se encuentra en el uso del correo electrónico, como medio más usado en la difusión e intercambio de información. Dada la

posibilidad del manejo de una gran información, o grandes almacenamientos, la Universidad desde hace cerca de 9 años suscribió un convenio con Google, lo cual, permite disponer de aplicaciones de colaboración y mensajería, basadas en internet que no requieren de hardware ni software. Muchos de los funcionarios no aprovechan las herramientas proporcionadas por la Universidad como apoyo a las diferentes labores de educación continua, sabiendo que las posibilidades de beneficio son amplias:

- Correo electrónico GMAIL
- YouTube
- Blog spots
- Video llamadas
- Google maps
- Google Docs
- Google Calendar
- Google traductor

El diagnóstico tecnológico en cada uno de los espacios de extensión de la Universidad se realizó evaluando los siguientes aspectos críticos:

COMPONENTE	ASPECTO CRÍTICO
Puntos de red existentes	Escasos
Equipos conectados	Escasos
Posibilidades de ampliación	Poca respuesta a requerimientos
Internet de banda Ancha	Velocidad de la red buena
Acceso a Wi Fi	Cubrimiento escaso
Líneas telefónicas directas – extensiones	Escasas
Estructura para video conferencias	No propias
Soporte técnico	Escaso
Licencias de software registradas	Escasas

Cuadro No. 11. Elaboración propia

En desventaja se encuentran las sedes regionales, en las cuales llega muy lentamente la conectividad, lo que impide reaccionar oportunamente a las necesidades del mercado, dando lenta respuesta a solicitudes y promocionando de forma poco apropiada las propuestas de educación continua.

En las mesas de trabajo con la Red de Extensión de la Universidad, con relación a este componente, se plantearon diferentes propuestas y se manifestaron diversas maneras de cómo llevar a cabo el ejercicio propio de los servicios de educación continua en cada una de las áreas, optimizando el recurso tecnológico. En la realización de este ejercicio se detectaron algunas inconformidades, las cuales son traducidas en ventajas y desventajas de la educación continua en la Universidad del Valle, entre las que se destacan las siguientes:

#### Desventajas:

- No se cuenta con una oficina de educación continua específicamente.
- Se cuenta con poco personal y en muchas ocasiones una sola persona se encarga de realizar múltiples tareas de extensión en general, incluyendo las labores técnicas.
- Se tiene limitación en equipos, programas y componente tecnológico en general.
- Cada centro de investigación, grupo o unidad académica maneja proyectos y consultorías que no permiten el aprestamiento de recursos en las oficinas de extensión, para la actualización de equipos y programas.
- No se dispone de un espacio, ni de equipos con los cuales se atiendan la totalidad de solicitudes que llegan a la Universidad, de programas de educación continua.
- Se requiere de una política institucional que identifique y oriente la realización de la extensión en la Universidad.
- Es importante fortalecer la DINTEV (Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual) para el servicio de educación continua y de los cursos de los pregrados y los posgrados.

#### Ventajas:

- Disposición del personal de extensión para contribuir con el diseño y desarrollo de las actividades de educación continua en la Universidad del Valle.
- Contar con una la Oficina de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad para el soporte tecnológico.
- Contar con la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual.

Las personas de la Red de Extensión que conformaron la mesa del componente de infraestructura tecnológica concluyeron que “es pertinente armonizar una política en extensión con infraestructura y equipamiento, porque la infraestructura comienza a jugar un papel muy importante a medida que la Universidad crece en oferta. La Universidad en ninguna de sus 11 sedes cuenta con un espacio formal para la extensión y mucho menos para la educación continua, y eso nos hace menos competitivos”.

#### Componente Infraestructura Física:

Una adecuada infraestructura física permite desarrollar procesos de aprendizaje con alta calidad y debe estar enfocada al servicio de toda la comunidad universitaria: docentes, estudiantes, trabajadores y personal administrativo. En la vía de contemplar mejores resultados académico-administrativos, es preciso reconocer y actuar en función de la estrategia, fusionando competencias naturales con buenos ambientes de trabajo. Esta fórmula tiene como resultado la satisfacción laboral de los funcionarios, que a su vez conduce a que se eleven los productos deseados, la eficiencia y el compromiso. No solo considerar la adecuación, dotación y mejoramiento de la planta física administrativa, sino el reforzamiento y mantenimiento tanto preventivo como correctivo de otros espacios como las aulas de clase, baterías, auditorios, laboratorios y talleres, entre otros. Las oficinas administrativas son las más afectadas, por ser espacios limitados con poca cobertura a los requerimientos que se exigen para el resultado de buenas prácticas.

Infraestructura Física							
<i>Ideal No. espacios para cada oficina de Extensión de la Universidad</i>	Oficina Coordinador	Oficina Profesional	Cubículo Técnico	Recepción	Cubículo monitor	Sala de Reuniones	6 Espacios
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES CALI</b>							
Facultad/Instituto	Profesor	Profesional	Técnico	Secretaria	Monitor	Reuniones	Total
<i>Administración</i>	Oficina con *Mesa de reuniones	Cubículo	0	Recepción	*Escritorio monitor	0	3
<i>Artes Integradas</i>	0	Oficina	0	0	Oficina	Sala de Reuniones	3
<i>Ciencias Naturales</i>	0	Oficina	Oficina	*Mesa de Reuniones	*Escritorio monitor	0	2
<i>Ciencias Sociales</i>	0	Oficina (Comunicaciones)	0	0	0	0	1
<i>Humanidades</i>	0	Oficina	0	Recepción	*Escritorio en Recepción	Sala de Reuniones	3

<i>IEP</i>	0	Oficina	0	Recepción *Mesa de reuniones	*Escritorio en Recepción	0	2
<i>Ingeniería</i>	0	Cubículo	0	0	Cubículo Dos escritorios	0	2
<i>Psicología</i>	Oficina con *Mesa de Reuniones	Cubículo	0	0	Cubículo	0	3
<i>Salud</i>	Oficina con *Mesa de Reuniones	0	0	Recepción	Cubículo	0	3
<b>Total espacios destinados</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
<b>Ideal para la Universidad</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>63</b>
<b>% total espacios de trabajo</b>	<b>33.3%</b>	<b>88.8%</b>	<b>11.1%</b>	<b>44.4%</b>	<b>22.2%</b>	<b>22.2%</b>	<b>34.9%</b>
<b>* Son puestos de trabajo que no se contabilizan en la infraestructura física</b>							
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES REGIONALES</b>							
<b>Sede</b>	<b>Profesor</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Monitor</b>	<b>Reuniones</b>	<b>Total</b>
<i>Buga</i>	0	0	Oficina compartida	Recepción* compartida	0	0	1
<i>Caicedonia</i>	1	0	0	0	0	0	1
<i>Cartago</i>	0	1	0	Recepción* compartida	*Escritorio monitor	1	2
<i>Norte del Cauca</i>	1	Cubículo	0	0	*Escritorio monitor	0	2
<i>Palmira</i>	0	Cubículo	0	Recepción* compartida	0	0	1
<i>Pacífico</i>	1	Cubículo	0	Recepción* compartida	*Escritorio monitor	0	2
<i>Tuluá</i>	0	1	0	0	*Escritorio monitor	0	1
<i>Yumbo</i>	0	1	0	Recepción* compartida	0	0	1
<i>Zarzal</i>	0	Cubículo	0	Recepción* compartida	*Escritorio monitor	0	1
<b>Total espacios destinados</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
<b>Ideal para la Universidad</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>63</b>
<b>% total espacios de trabajo</b>	<b>33.3%</b>	<b>77.7%</b>	<b>11.1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11.1%</b>	<b>19%</b>
<b>* Son puestos de trabajo que no se contabilizan en la infraestructura física</b>							

Cuadro No. 12. Elaboración propia

En cuanto a la infraestructura física, se evaluaron 34 espacios de Trabajo, en 18 dependencias entre facultades, institutos y sedes regionales, donde el porcentaje que se observa en el cuadro es más que descriptivo sobre la deficiencia de espacios físicos para la gestión de la extensión en la Universidad. La situación más compleja se encuentra en las sedes regionales con un porcentaje muy bajo del 19% de espacios destinados, traducidos en 12 de 63 que deben ser los adjudicados. Las sedes de Cali no se encuentran mucho mejor, pues cuentan con solo 22 espacios de los 63 necesarios, lo cual no permite una óptima labor, ni los resultados esperados.

A pesar de que para el caso de los profesionales se señale un porcentaje adecuado de asignación de áreas en todas las sedes, varios de estos espacios no se consideran oficinas. En este sentido es necesario señalar que la privacidad sigue siendo importante en el espacio de trabajo. En unidades que deben atender público, visitantes y representantes de entidades, no se cuenta con salas de reuniones adecuadas, en las que se concreten citas, entrevistas, charlas y se realicen eventos de importancia. Si bien es cierto que la mayoría cuenta con una “mesa” de reuniones, la cual es indispensable para la atención, éstas aminoran el espacio, pues están ubicadas en medio de las oficinas o cubículos, en los cuales está el personal trabajando, e incluso, a los monitores en muchos casos los ubican en la misma mesa de reuniones, o en mesas en los rincones de archivo.

Al socializar este diagnóstico en las mesas de trabajo, se manifestaron las siguientes premisas, en la mesa del componente de infraestructura física, observándose en la mayoría de los casos, inconformidades:

- En cuanto a infraestructura física, las condiciones de muchas de las oficinas de extensión son muy complejas de manejar, no hay disponibilidad de espacios para atender profesores, personal administrativo, o personal externo, ni a estudiantes que van a pedir asesoría, información o apoyo para eventos.
- Muchas de las oficinas de extensión son compartidas con las áreas de calidad o de bienestar, así como las mismas recepciones
- La ubicación de personal contratista en el caso del desarrollo de proyectos es complicada, pues si no hay espacios para los funcionarios de planta, menos para el personal temporal
- Existen falencias en salas de sistemas para algunos diplomados o programas de educación continua que necesitan de ese tipo de servicios.
- Hay escasa disponibilidad de salones para desarrollar programas de educación continua
- No se cuenta con auditorios suficientes en las sedes regionales, ni con convenios para dictar programas a ejecutivos o empresarios
- La adecuación de espacios siempre debe ser por medio de un proyecto, y para el caso de las oficinas de extensión, esto no es prioritario

## Componente de Recurso Humano:

El recurso humano hace referencia a todas las personas que forman parte de una organización, las cuales se encargan de desarrollar las tareas o actividades que surgen de la misión y visión de esta. El concepto también abarca la gestión y la administración de todos los aspectos relacionados con el personal en este caso de la Universidad, traducidos en conocimiento, experiencia, habilidades y compromiso de los empleados con la Universidad, razón por la cual es imprescindible analizar el recurso humano con el que cuenta la Universidad, para desarrollar las actividades relacionadas con la educación continua.

Recurso Humano						
<i>Ideal Recurso Humano para cada oficina de Extensión de la Universidad</i>	1 profesor	1 profesional	1 técnico	1 secretaria	2 monitores	6 personas en total
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES CALI</b>						
<b>Facultad/Instituto</b>	<b>Profesor</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Monitor</b>	<b>Total</b>
<i>Administración</i>	1	1	0	1	1	4
<i>Artes Integradas</i>	0	1	0	0	3	4
<i>Ciencias Naturales</i>	0	1	1	0	1	3
<i>Ciencias Sociales</i>	0	1 Encargado	0	0	0	1
<i>Humanidades</i>	0	1	0	1	2	4
<i>IEP</i>	1	1	0	1	2	5
<i>Ingeniería</i>	0	1	0	0	2	3
<i>Psicología</i>	0	1	0	0	2	3
<i>Salud</i>	2	1	0	0	2*	5
<b>Total Sedes Cali</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>32</b>
<b>% total de personal en oficinas de Extensión Cali</b>	<b>44.4%</b>	<b>100%</b>	<b>11.1%</b>	<b>33.3%</b>	<b>83.3%</b>	<b>59.2%</b>
<b>* Si el monitor está vinculado 8 horas, se contabiliza como dos monitores, dado que lo usual es de 4 horas</b>						
<b>SITUACIÓN ACTUAL SEDES REGIONALES</b>						
<b>Sede</b>	<b>Profesor</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Monitor</b>	<b>Total</b>
<i>Buga</i>	0	0	1	1	0	2
<i>Caicedonia</i>	1	0	0	0	0	1
<i>Cartago</i>	1	1	0	0	1	3
<i>Norte del Cauca</i>	1	1*	0	0	1	3
<i>Palmira</i>	0	1 que coordina 1*	0	0	0	2
<i>Pacífico</i>	1	1*	0	0	1	3
<i>Tuluá</i>	1*	1	0	1	0	3
<i>Yumbo</i>	0	1	0	0	0	1
<i>Zarzal</i>	0	2	0	0	1	3
<b>Total Sedes Regionales</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>21</b>
<b>% total de personal en oficinas de Extensión</b>	<b>55.5%</b>	<b>77.7%</b>	<b>11.1%</b>	<b>22.2%</b>	<b>22.2%</b>	<b>38.8%</b>
<b>Ideal para la Universidad</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>108</b>
<b>Vinculación de Medio Tiempo</b>						
<b>Promedio porcentual personal de extensión en la Universidad: 49%</b>						

Cuadro No. 13. Elaboración propia

Una vez analizado el diagnóstico del componente de recurso humano en las sedes Cali y sedes regionales, se destacan como ventajas que las oficinas de las sedes Cali cuentan con el 100% de personal profesional en labores de extensión, personal con alta responsabilidad, sentido de pertenencia, conocimiento de la Universidad en cuanto a su estructura, normatividad y funcionamiento, personal que cuenta con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para desempeñar las funciones del cargo. Esto sumado a las habilidades comunicativas, facilidad de trabajo bajo presión y manejo del estrés, nos muestran un componente que se destaca por su compromiso institucional. El 44.4% de profesores en coordinaciones de extensión en todas las sedes, confirma el hecho de que existen obstáculos en la destinación de tiempo en las cargas académicas, que se convierten en horas de más para la docencia. Las sedes regionales gozan de un pequeño porcentaje mayor que las de Cali en este aspecto, al contar con un profesor más en la función de extensión.

No todas las áreas responsables de las funciones de educación continua cuentan con personal adicional como diseñadores, comunicadores o profesionales de mercadeo. Sin embargo, los funcionarios tienen iniciativas y creatividad para desarrollar este tipo de tareas requeridas. Logran cumplir con la organización de eventos de educación continua, aun cuando no cuentan con las condiciones necesarias para ello en la mayoría de los casos, y actúan en consecuencia por el compromiso con la Universidad. Destacando esta capacidad en el recurso humano, tenemos sin embargo muchas desventajas frente a otras universidades, por las formas de contratación, por las condiciones laborales y las múltiples tareas, sumando a esto una alta rotación de personal, generando la interrupción de los procesos. Con frecuencia los funcionarios deben manejar sus tareas individuales, y ofrecer asistencia en otras áreas, eso significa una carga de trabajo adicional, que se traduce en más horas de trabajo, y por ende en agotamiento. Esto lleva a que se adquieran nuevas responsabilidades, con el resultado de que se reduzca la capacidad de cumplir con las metas. Por otra parte, sucede que el personal se atrasa con las tareas que son de su asignación normal, debido a que, para cumplir con otras responsabilidades al mismo tiempo, surge la tendencia de completar a medias las tareas, o hacerlas en el tiempo vencido.

Es evidente que la Universidad no cuenta con el ideal en cuanto a número de personas destinadas a la función de extensión en cada unidad académica. Teniendo en cuenta que la

Universidad debe cumplir con unos indicadores, que al tenor del Ministerio de Educación Nacional se traducen en recursos asignados por la gestión de extensión, tal como lo hace con los indicadores del Sistema Universitario Estatal (SUE), y el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), se considera muy poco el esfuerzo que se hace en este sentido desde la Dirección Universitaria, pues el porcentaje de personal vinculado evidencia la poca productividad y esfuerzo en la gestión de recursos.

En la mesa de trabajo con la Red de Extensión, en el componente de recurso humano, se trabajó sobre ventajas desventajas, facilidades y dificultades.

#### Ventajas:

- Se destaca la formación y la cualificación del personal, es decir, en términos generales los funcionarios de extensión tienen formación de pregrado, posgrado y en programas de cualificación complementarios.
- Hay un alto compromiso con la institución y sentido de pertenencia.
- Hay un alto grado de responsabilidad en las funciones.
- Hay un buen conocimiento de la Universidad en términos de la estructura, de cómo funciona la Universidad, en términos generales de la normatividad de los procesos de la Universidad y en particular de lo que se realiza en cada una de las áreas.
- Se realiza buen trabajo en red y trabajo en equipo.
- Se cuenta con una amplia experiencia en todas las actividades relacionadas con eventos de educación continua.

#### Desventajas:

- Las formas de contratación y condiciones laborales
- Las modalidades de contratos por medio de las fundaciones, o por prestación de servicios, evidentemente son una limitante para muchos aspectos entre ellos, el tema de docencia para cualificación y formación
- Los procesos son limitados, lentos y esto obstaculiza en muchas oportunidades la gestión

Facilidades:

- Se cuenta con una planta docente de gran nivel, que genera propuestas pertinentes
- El nombre y prestigio de la Universidad facilita la relación con personal responsable para suscribir convenios de formación y capacitación con entidades públicas y privadas

Dificultades:

- Limitación por depender de la voluntad de algunos funcionarios para orientación en determinados procesos, evitando la celeridad en las labores y funciones
- Los recursos para el desplazamiento del personal, para las reuniones y capacitaciones relacionadas con el diseño y desarrollo de programas de educación continua
- Dada la atención a múltiples tareas se limita la respuesta de manera oportuna a la demanda.

Componente Promoción y mercadeo:

En los últimos tiempos la oferta formativa de las universidades se ha ampliado y adaptado a nuevos sectores y tendencias. Conocer lo que están haciendo otras universidades a las que se puede considerar competencia directa, y sobre todo saber qué aspectos de la formación o servicios complementarios se pueden destacar, permite trabajar sobre una diferenciación que ayude a posicionar programas como la mejor opción. En este sentido, la gestión de mercadeo es fundamental para la existencia misma de la Universidad, pues es la que puede garantizar el cumplimiento de su función social y económica, de la misma forma, el éxito de las actividades de mercadeo solo puede garantizarse con una adecuada implementación de las estrategias de mercadeo.

Promoción y Mercadeo						
<i>Ideal estructura de Mercadeo para cada oficina de Extensión de la Universidad</i>	Profesional/Técnico de Mercadeo	Profesional/Técnico de Comunicaciones	Profesional/Técnico de Sistemas	Profesional/Técnico en Diseño	Equipos de cómputo	Espacios
SITUACIÓN ACTUAL SEDES CALI						
Facultad/Instituto	Portafolio de Servicios Académicos	Personal de Apoyo	Estudios de Mercado	Página web	Recursos para piezas publicitarias	Otros recursos
<i>Administración</i>	Virtual	No	Sí	Desactualizado	No	Fundación UV Redes Sociales
<i>Artes Integradas</i>	Virtual	Comunicador Diseñador	No	Desactualizada	No	Piso Informático Redes Sociales
<i>Ciencias Naturales</i>	Físico y virtual	No	Oferta continua	Actualizada	No	Artes Gráficas Redes Sociales
<i>Ciencias Sociales</i>	Virtual	Comunicador	No	Desactualizado	Dos Depmtos	Cidse Redes Sociales
<i>Humanidades</i>	Virtual	Comunicador	Cada unidad	Desactualizada	Cada unidad	Artes Gráficas Redes Sociales
<i>IEP</i>	Virtual	Comunicador	No	Desactualizada	No	Redes Sociales
<i>Ingeniería</i>	Físico y virtual	Comunicador	No	Desactualizada	Sí	Redes Sociales
<i>Psicología</i>	No	No	No	No acceso	No	Redes Sociales
<i>Salud</i>	Virtual	Comunicador diseñador	No	Actualizada	Sí	Decanatura
SITUACIÓN ACTUAL SEDES REGIONALES						
Facultad/Instituto	Portafolio de Servicios Académicos	Personal de Apoyo	Estudios de Mercado	Página web	Recursos para piezas publicitarias	Otros recursos
<i>Buga</i>	Virtual	No	No	Acceso equivocado	No	Redes Sociales
<i>Caicedonia</i>	No	No	No	Desactualizada	No	Redes Sociales
<i>Cartago</i>	Virtual	No	No	Actualizada	No	Redes Sociales
<i>Norte del Cauca</i>	No	No	No	Desactualizada	No	Redes Sociales
<i>Palmira</i>	Virtual	No	No	Actualizada	No	Redes Sociales
<i>Pacífico</i>	Virtual	No	No	Actualizada sin fechas	No	Redes Sociales
<i>Tuluá</i>	Virtual	No	No	Actualizada	No	Redes Sociales
<i>Yumbo</i>	Virtual	No	No	Desactualizada	No	Redes Sociales
<i>Zarzal</i>	Virtual	No	No	Desactualizada	No	Redes Sociales
<b>Ideal para la Universidad</b>	Físico y virtual	Comunicador Diseñador Tecn sistemas Profes. mercadeo	Estudio de mercado	Página actualizada	Recursos para promoción	Dirección

Cuadro No. 14. Elaboración propia

En general las sedes regionales y las oficinas de las sedes de Cali publican la oferta en la página web; al momento de realizar la encuesta para este diagnóstico, se visibiliza la publicación de los portafolios, pero varios de ellos desactualizados. Es compleja la posibilidad de promoción constante, pues no se cuenta con los recursos asignados específicamente para esta actividad, lo que hace que se recurra a la virtualidad y el uso de redes sociales únicamente. Las llamadas telefónicas para promocionar programas con el uso de bases de datos requieren de tiempo y dedicación; por otra parte, que todo el personal de extensión atienda de manera adecuada al usuario, ante la ausencia del profesional de extensión que maneja la información, consiguiendo la posibilidad de motivar al interesado, pues se corre el riesgo de perderlo al no proporcionarle la

información correcta. Se ha identificado igualmente que al no contar con un funcionario que conozca de campos como mercadeo, imagen o diseño, se tiene muy poca posibilidad de atraer a los potenciales estudiantes.

La mesa de trabajo con la Red de Extensión sobre el Componente de promoción y mercadeo socializó las siguientes necesidades de promoción y difusión de oferta de educación continua:

- Mayor divulgación de los programas de educación continua
- Necesidad de realizar un plan de marketing con el diseño de una estructura, que permita mostrar las necesidades de profesionales de apoyo en el área
- Realizar investigación de mercados para identificar las necesidades de la sociedad y de esta manera seguir generando actividades de educación continua
- Contar con los recursos financieros para promoción y mercadeo
- Fortalecer la imagen de la Universidad con diseños adecuados y atractivos de un portafolio de servicios
- Contar con una formación permanente en los temas de diseño de portafolio y marketing en redes sociales
- Mejorar la capacidad de respuesta de publicación de eventos en la página de la Universidad

Hace algunos años, las estrategias y actividades de mercadeo en universidades públicas, se consideraba como no esencial, incluso con piezas publicitarias poco elaboradas. Ahora el panorama es diferente en comparación con veinte años atrás, pues existen cambios en la estructura de mercadeo, mucha oferta educativa competitiva y estrategias que es necesario adoptar, incluyendo el diseño de estrategias de comunicación y la logística de distribución. En suma, el mercadeo acaba siendo un concepto incluyente que incorpora las nociones de ventas, exhibición, servicio, distribución, publicidad, nicho, fijación de precio, diagnóstico de mercado o actividades facilitadoras del intercambio, entre otras. Para el caso de las universidades, es importante tener en cuenta el concepto de marketing universitario.

El marketing universitario:

El marketing universitario es un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas que las satisfagan mediante intercambios que pueden tener o no una naturaleza comercial, y cuyo fin es lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen. (Pérez, 2002)

Uno de los aspectos que deben tener presente los responsables de tomar decisiones de mercadeo de programas de educación continua, es conocer muy bien lo que necesitan los diferentes públicos y el entorno, por las demandas concretas y específicas, ser conscientes de que estos públicos cada vez cuentan con mayores opciones en el mercado educativo, que son competencia de la Universidad del Valle.

Actualmente existe una gran disputa por captar mercados muy fuertes con costos para todos los gustos, y ofertas, que nos colocan en una posición de prevención, que, al mismo tiempo, dejan a la Universidad en situación de desventaja, pues el hecho de no contar con las personas dedicadas exclusivamente al mercadeo de programas hace que estos procesos se sitúen en una fila de actividades, que relegan a dedicaciones escasas y tiempos cortos la promoción y mercadeo.

No es suficiente con que la Universidad cuente con una imagen académica de calidad, sustentada por unos principios, valores y objetivos, es necesario también contar con una o más personas que promuevan las diferentes alternativas de mercadeo que pueden ser:

- a) *Publicidad*: a través de medios como prensa y revistas especializadas.
- b) *Relaciones públicas*: Presentaciones de investigaciones y publicaciones de la especialización en foros y encuentros internacionales, nacionales y regionales.
- c) *Marketing on line*: divulgación de programas en internet, redes sociales.
- d) *Folleto y plegables promocionales*: con testimonios de egresados exitosos de los programas ofrecidos.
- e) *Presentación de programas*: dirigido a interesados en el que participen docentes, egresados y directivos junto con ejecutivos de empresas que hayan vinculado en sus organizaciones egresados de la universidad

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta modelo de gestión del Sistema de Educación Continua para la Universidad del Valle**

Las Instituciones públicas de Educación Superior enfrentan en la actualidad varios factores que las obligan a plantearse nuevos modelos de gestión. Entre estos se destacan la saturación de la oferta de servicios educativos, los destacados cambios en el sector público y tener que atender a una creciente cantidad de usuarios en condiciones diferentes, entre otros. Por esto la Dirección Universitaria se ha visto en la necesidad de gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades y, en particular, de transformar procesos, a pesar de que esta labor no es sencilla, dados los procesos administrativos con los que cuenta, los cuales están frecuentemente marcados por unos trámites que no siempre favorecen los cambios.

La posibilidad de mejorar la gestión de la educación continua en la Universidad del Valle es muy importante por varias razones: la primera es la creciente oferta de las unidades académicas, que están actualizando e innovando sus programas. La segunda es la misión de prestar un servicio tanto de capacitación como de actualización de los conocimientos para la población que requiera y desee mantenerse o ingresar en el mercado laboral. La tercera es mantener la imagen institucional, dado que la alta calidad de los programas ha contribuido a aumentar el prestigio de la Universidad. Y, por último, la internacionalización de programas como instrumento operativo para el desarrollo institucional, que tendrá cada vez mayor importancia en el futuro, en el que los criterios de calidad, pertinencia y competencia entre universidades serán factores preponderantes en el escenario mundial de la educación superior.

Se presenta aquí una propuesta de modelo de gestión de la educación continua para la Universidad del Valle, con base en las investigaciones realizadas para el marco contextual, además de las investigaciones de campo en otras universidades y en las oficinas de extensión de la Universidad; corresponde a un modelo lógico apoyado en teorías base, en un marco referencial

que explica por qué plantear y evaluar las reales posibilidades de perfeccionamiento de la oferta educativa, dadas las necesidades y los cambios del contexto. Este marco permite a directivos, sector público, sector productivo, egresados y comunidad en general evaluar la pertinencia de los programas u oferta académica de la Universidad; pertinencia en el sentido de la formación, oportunidad, inclusión, relación, conveniencia. La pertinencia es un principio donde se fundamenta la responsabilidad social, y se encuentra estrechamente vinculado con la calidad, la equidad, la diversidad, el diálogo intercultural y los contextos en que se desenvuelven las universidades contemporáneas, que permite concebir a éstas como espacios de interacción e interrelación con una gran diversidad de procesos sociales, de espacios, actores, entidades e instituciones con una amplia gama de intereses, motivaciones y proyecciones. La UNESCO señala que la pertinencia debe ser la cualidad principal de la relación o vínculo Universidad-Sociedad, vista como el papel que desempeña y el puesto que ocupa la educación superior en el seno de la sociedad, pero también considera su misión y funciones, los programas, los modos de impartir la enseñanza y su contenido, como los temas de equidad, responsabilidad y financiamiento, al tiempo que destaca la libertad de cátedra y la autonomía institucional como principios sobre los que deben basarse todos los esfuerzos por garantizar y elevar la pertinencia. Igualmente plantea que la pertinencia involucra la educación para el desarrollo sostenible, cuyo objetivo es hacer posible que la comunidad educativa adquiera los valores, capacidades, habilidades y los conocimientos necesarios para contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible. Este objetivo para la UNESCO implica la revisión del contenido de los programas educativos respondiendo a retos locales y globales, invita a promover modelos de enseñanza que permitan a los estudiantes adquirir capacidades, tales como el pensamiento interdisciplinario, la planificación integrada, la comprensión de la complejidad, la cooperación para la toma de decisiones y la participación en procesos locales, nacionales y globales para el desarrollo sostenible. (Zafra et al 2014)

El propósito de la Universidad del Valle:

En el Proyecto Institucional la Universidad se describe como el patrimonio académico, cultural, científico e intelectual del departamento del Valle del Cauca y de la nación, que tiene como razón de ser la formación integral de nivel superior, fundamentada en la investigación y

orientada al desarrollo económico, social, político, cultural, artístico, humanístico, tecnológico, científico y pedagógico de su entorno. El proyecto educativo hace explícitos los principios, los valores y las definiciones que caracterizan a la Universidad, y fundamentan las políticas y los planes estratégicos de desarrollo que se establezcan en el cumplimiento de las actividades misionales de investigación, docencia, extensión y proyección social. Igualmente resalta los propósitos y lineamientos estratégicos que orientan y definen los vínculos de la Universidad con la región, el país y el mundo. El tamaño de la Universidad, la complejidad académica, el número de estudiantes, el nivel académico de los profesores, conforman un conjunto de saberes y acciones de primer orden. (Universidad del Valle, 2015)

Misión: “La Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática”.

Visión: “Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina”.

La proyección social: De acuerdo con la Resolución No. 028 de julio 6 de 2012 del Consejo Superior: “La proyección social y la extensión como parte de ella, es una función misional de la Universidad, a través de la cual integra y articula la docencia, la investigación y la creación artística con su entorno cultural, institucional, social y económico, validándose como institución responsable y comprometida con el destino y retos comunes.

La proyección social tiene por objeto la interacción amplia y recíproca de la Universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas,

sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país. A través de la Proyección social y la extensión, la Universidad contribuye a la Proyecto Institucional de la Universidad del Valle “construcción de una sociedad más democrática, equitativa e incluyente, al tiempo que consolida, amplía y comparte y pone en contacto su producción científica, tecnológica, cultural, intelectual y artística, con la sociedad”.

Marco normativo: La Universidad del Valle es un ente universitario autónomo de orden estatal, con régimen especial, personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, y patrimonio independiente. Fue creada por la Asamblea Departamental del Valle del Cauca mediante Ordenanza No. 012 de 1945, modificada por la Ordenanza No. 010 de 1954 del Consejo Administrativo del Valle del Cauca; está adscrita a la Gobernación del Valle del Cauca y, en lo que se refiere a las políticas y a la planeación educativa, vinculada al Ministerio de Educación Nacional. La Universidad se rige por las normas del Estado relativas a la educación superior y por los acuerdos, resoluciones y actos administrativos de los organismos y autoridades competentes.

Marco organizativo de la educación continua en la Universidad: El Área de educación continua de la Universidad, se ubica en el organigrama provisional de la Dirección de Extensión y Educación Continua, que está adscrita a la Vicerrectoría Académica. Está localizada en el edificio de Administración Central, en la Ciudad Universitaria de Meléndez. Tiene como función principal asesorar, orientar, gestionar, facilitar la articulación y hacer acompañamiento en el desarrollo de actividades de las unidades académicas. El objetivo fundamental del Área de educación continua para la gestión en la Universidad es el fortalecimiento de esta actividad de extensión en el marco de la proyección social, y la gestión para la articulación de las oficinas que conforman la Red de Extensión.

Servicios ofrecidos: la Universidad, a través de las unidades académicas, ofrece educación continua, orientada a satisfacer las necesidades de formación tanto de las instituciones públicas como de la empresa privada, para lo cual diseña, planifica, organiza y ejecuta diplomados, seminarios, cursos, programas especiales de nivelación académica, programas de formación

docente, cursos nivelatorios y talleres de entrenamiento; toda esta oferta inmersa en una tipología de acuerdo a la metodología, el objeto, la intensidad horaria y el público específico.

Modelo educativo: La Universidad educa de modo integral, con fundamento en la investigación científica, la reflexión filosófica y la creatividad artística, impulsada por un espíritu emprendedor que hace referencia a la promoción de cualidades como la innovación, la creatividad, la crítica. En este sentido, “existen unos principios rectores que definen el perfil institucional de la Universidad; éstos son los de una universidad estatal pública, de naturaleza oficial al servicio de los intereses generales de la sociedad, con equidad, sin discriminación y sin exclusión de ninguna clase; que ofrece formación integral de excelencia, con estándares elevados de calidad en un proceso continuo de mejoramiento de los métodos de enseñanza y aprendizaje, y de las formas de apropiación del conocimiento, con la investigación al servicio de lo académico y ligada estrechamente a la docencia, ocupando un lugar preponderante en las actividades de profesores y estudiantes; pluralista y democrática en todos los órdenes, en la defensa de la determinación de sus propios procedimientos de gobernabilidad interna; y finalmente dentro de la perspectiva global en que está inmersa, una universidad regional integrada orgánicamente a un proyecto regional, al servicio de la construcción equilibrada y justa de la diversa área geográfica y política a lo largo y ancho de la cual desarrolla su gestión académica”. (Universidad del Valle, 2005)

#### **4.1. Enfoques para el modelo de gestión de educación continua en la Universidad del Valle**

Mejoramiento continuo:

La búsqueda del mejoramiento continuo será un pilar de la gestión de la educación continua en la Universidad; para ello se servirá de los recursos de gestión de la información con la implementación de la herramienta del Sistema de Información de Educación Continua - SIDEX, que permitirá sistematizar las experiencias, conservar y acrecentar la oferta de programas, y mantener la capacidad de servir con calidad. Para el mercadeo de servicios de formación, se

partirá de los programas que ya han sido ofrecidos, y se evaluarán nuevas alternativas de formación referidas al mercado internacional, y nuevas posibilidades locales y regionales.

#### Articulación con el medio:

La Universidad, a través de las unidades académicas (Facultades, Institutos, Sedes) y con el visto bueno de la Dirección de Extensión y Educación Continua, podrá suscribir convenios y contratos con instituciones o empresas para la promoción de los programas y las actividades de ésta, previo estudio y análisis del impacto y conveniencia. Es responsabilidad del Director de Escuela, Jefe de Departamento, Director de Sede o director de unidad, promover la elaboración, trámite y suscripción del convenio, así como realizar el seguimiento a la ejecución del programa de educación continua, y presentar el informe de resultados.

#### Investigación de mercados:

El mercadeo consiste en llevar el producto indicado al punto de venta preciso y dejar que el consumidor lo sepa a través de la promoción. La investigación de mercados es una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en cada paso del proceso de mercadeo, permitiendo a la organización obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. (Pope, 2002). Para la gestión de la educación continua en la Universidad del Valle se considerará la importancia de la identificación y análisis de los competidores, para aplicar el benchmarking de tal forma que nos permita aprender de las mejores prácticas dentro del sector.

Para realizar un buen estudio de mercados es importante tener muy en cuenta que la Universidad puede tener acceso a una gran cantidad de información válida, que se encuentra de forma gratuita en la red, además de las ya gestionadas con entidades y empresas colaboradoras, dada la articulación que genera. Otra forma es la presencia en ferias en las cuales constantemente es invitada la Universidad; en estos espacios es posible contar con la presencia de empresarios que permiten realizar encuestas de necesidades. Desde luego es preciso marcar la tipología de los posibles usuarios o estudiantes esperados, que arrojen como resultado una tipología esperada, o

que se concluya a partir de ello que el programa es adecuado para otros perfiles. Es importante fijarse en las estrategias de marketing de otras universidades, fundamentalmente en lo concerniente a la publicidad. Otro aspecto fundamental es analizar si se cuenta con el recurso suficiente para realizar un estudio de mercado completo del cual se puedan extraer conclusiones fiables; en este sentido, en el caso en que la Universidad quiera ingresar en un nuevo mercado o abrir su campo de acción con programas nacionales o internacionales, es recomendable contratar a un especialista en el tema que disponga de conocimientos y experiencia en el campo.

Comité de evaluación de educación continua:

Es necesario contar con un comité evaluador de los programas ofrecidos por cada unidad académica, que revise los criterios a tener en cuenta para los cursos, cumplir con los elementos planteados, con las características del modelo educativo de la Universidad, y la estructuración con base en el Manual de diseño y desarrollo de programas de educación continua. Este Comité debe tener unas funciones específicas tales como:

- 1) Realizar revisiones con visitas de evaluación a la documentación de los programas, previo a las auditorias de calidad y del MEN.
- 2) Evaluar la pertinencia de la oferta, según las necesidades del entorno y la misión de la Universidad.
- 3) Acudir puntualmente a las visitas y apegarse estrictamente a la agenda de trabajo establecida por el Área de Educación Continua.
- 4) Comportarse en todo momento de acuerdo con lo éticamente establecido para el comité de evaluación.
- 5) Llevar a cabo las tareas que le sean asignadas como comité de evaluación, trabajar en equipo y respetar los horarios del personal de la Universidad.
- 6) Emitir cualquier juicio de forma objetiva e imparcial.
- 7) Elaborar el informe final de evaluación y el resumen extenso de observaciones acorde con la metodología establecida por el Área de Educación Continua. Este debe estar debidamente diligenciado, firmado y con las observaciones necesarias.

#### Diversificación de la oferta:

La Universidad del Valle ha expandido su presencia en la región con el incremento de la cobertura, con la oferta de programas con criterio de pertinencia, que buscan cubrir las demandas de la sociedad y atender los principios de equidad con responsabilidad social.

La propuesta de modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua define una excelente oportunidad para promover la diversificación de la oferta de servicios educativos por parte de la Universidad; enmarca la creación de la normatividad para el desarrollo de programas, lo cual ayuda igualmente a que la ejecución presupuestal para el desarrollo de programas tenga una orientación definida, y se logren resultados positivos en un menor tiempo. Por otro lado, con el trabajo en red es posible aumentar la capacidad instalada para poder abarcar las demandas del medio, ya que el propósito general con la Red de Extensión es consolidar y ampliar los servicios de educación continua en sus diversas modalidades, extender la cobertura y mejorar la calidad, procurando una relación más estrecha con las necesidades y problemas regionales y nacionales, y lograr una oferta de servicios estructurada por área del conocimiento.

La educación continua coloca a la Universidad en una situación de competencia de mercado, por lo que es necesario ser más ágil y creativo al ofrecer programas, yendo un poco más allá de las exigencias del entorno; tener en cuenta que la sociedad está evolucionando constantemente y en ese sentido se presentan muchos cambios en el mundo globalizado.

#### La organización de la educación continua como un sistema:

Un sistema de educación continua es un conjunto de oficinas dinámicamente relacionadas en interacción que desarrollan una actividad común para lograr o cumplir un objetivo o propósito. En la edición No. 1 del año 2013 de la Revista de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa – RECLA titulada *Retos y Claves de la Educación Continua Vol 1*, Ana Velasco señala que “El Sistema Integral de Educación Continua para una IES debe tener como principal función el garantizar la realización de actividades de formación continua, sean estas de capacitación, actualización, especialización y perfeccionamiento en temas de aplicación directa

para el desarrollo laboral y personal, que respondan al mercado local e internacional, en la lógica de mejoramiento constante de su propia calidad y excelencia”.

El Sistema de Educación Continua tendrá como propósito facilitar el cumplimiento de uno de los compromisos de la proyección social universitaria, relacionado con la docencia, para dar solución a limitantes de formación de los individuos, los colectivos y la región, con base en los lineamientos generales establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad. En este sentido, se encargará de la formulación de proyectos, participación en acciones de carácter académico y administrativo para la gestión de la educación continua, lo que significa establecer mecanismos de coordinación para construir enfoques integradores, multidisciplinarios e intersectoriales de actividades, que incluyan políticas, planes, procesos, manuales de funciones e incluso intercambios de experiencias; esto actualmente se ha convertido en una práctica necesaria en las instituciones de educación superior.

#### **4.2. Características del Sistema de Educación Continua**

De acuerdo con el proyecto de Creación del Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle, contemplado en el marco del Plan Plurianual 2017-2020, éste debe tener las siguientes características básicas:

- a) Adaptación a los requerimientos y desafíos para el desarrollo de la sociedad en general (local, nacional e internacional)
- b) Adaptación a los cambios permanentes de la sociedad del conocimiento
- c) Calidad
- d) Eficiencia
- e) Flexibilidad
- f) Mejora continua
- g) Medición constante de los resultados permanentemente tanto parciales como totales
- h) Modernización

- i) Relaciones mutuamente beneficiosas con todos los implicados en los procesos, debe haber una interdependencia positiva que signifique ganar por la optimización de recursos.

El Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle debe integrar los siguientes elementos:

- a) Ejes institucionales:
- b) Misión (en términos de cómo está definida la Universidad, identidad, valores, actividades y ámbitos de acción)
- c) Visión (entendida como la visualización que deseamos para la Universidad en el futuro, en los aspectos de mayor relevancia)
- d) Valores (como la base de la cultura, y que representan los elementos que son clave para la identidad de la de la Universidad):
- e) Búsqueda de la verdad
- f) Honestidad
- g) Justicia
- h) Liderazgo
- i) Pluralismo
- j) Respeto por la dignidad de la persona
- k) Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
- l) Solidaridad
- m) Tolerancia con las demás personas
- n) Actividades de los ejes institucionales como:
- o) Formación
- p) Gestión institucional
- q) Investigación
- r) Relación con el entorno
- s) Objetivos estratégicos (lo que debe alcanzar cada eje institucional)
- t) Política institucional

Es necesario diseñar la política que oriente las actividades de educación continua de la Universidad del Valle, en articulación con los lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo:

- a) Política institucional para fomentar y gestionar las relaciones con el sector productivo de la región y el país, tanto con instituciones públicas como privadas.
- b) Política para el manejo de la distribución de los aportes tanto a unidades como al Fondo Común de la Universidad.
- c) Políticas en materia de propiedad intelectual para los documentos y materiales de educación continua elaborados por profesores y personal administrativo de educación continua.
- d) Política de bonificaciones a docentes e incentivos económicos a personal administrativo por participación en actividades académico-administrativas de educación continua.
- e) Política para consolidar el Área de Educación Continua como una dependencia que centralice el diseño, gestión, asistencia y orientación de procesos.

#### Plan de Acción:

Por medio de la implementación de un plan de acción se desarrollan estrategias en función de la planificación y evaluación, para la toma de decisiones en actividades de educación continua, con lo que se espera impactar positivamente a través del resultado.

Adoptar estrategias para el análisis de actividades a partir de recolección de datos (test, encuestas, entrevistas, ponderación de datos) que tengan como base la gestión académica, la gestión administrativa y el benchmarking el cual comprende la identificación de productos y servicios educativos; identificar los procesos de trabajo de otras universidades que pueden ser o no competencia directa de la Universidad; establecer funciones de apoyo y de desempeño organizacional.

Para avanzar en el fortalecimiento de la oferta de servicios académicos con programas de educación continua, hay que elaborar una estrategia y *modelo de negocio* de la Universidad adaptada a las nuevas circunstancias, nuevos mercados, nuevos alumnos y más ligada a la

industria, al gobierno y al empresariado. Este es un concepto que se viene manejando al interior de las universidades privadas, en el que se diferencia el modelo de gestión colegiado del modelo de gestión corporativo. En este sentido, se trata de asegurar la calidad con un sistema educativo flexible, sostenible y responsable, preparar la academia para el cambio cultural que se ha venido dando con el proceso de rendición de cuentas<sup>6</sup>. Pensar en el propósito de la universidad del futuro, que maneja conceptos como *multinacional*, que mezcla lo presencial y lo virtual, con formación continua en el marco de proyectos de colaboración con entidades de otras partes del mundo, con diplomaturas conjuntas y con fines de atraer el talento desde donde se encuentre. Este modelo de universidades *multinacionales* cuenta con serias dificultades, por ejemplo, legales mucho más en el contexto europeo, preeminentemente de universidades públicas dependientes de los Estados. “Las universidades eminentemente públicas deberán buscar sus posibilidades en los márgenes legales, los campus privados y las escuelas de negocios tienen más facilidades para empezar a recorrer esta senda. Es evidente que pocas universidades europeas están metidas en esta carrera hacia la creación de sitios en el extranjero. Porque no tienen la mentalidad empresarial que se requiere, pero también porque no son tan atractivas en los países donde reside la demanda. Además, porque su enfoque está más en la cooperación que en la competición”, explica el experto europeo en universidades Guy Haug. (Aunión, 2012)

#### Gestión académica – diseño de programas:

El Sistema de Educación Continua permitirá la integración de procesos en los cuales están incluidos los relacionados con el diseño de programas, los actos académicos de aprobación de programas, los procesos académicos de ejecución de programas, los alumnos, los docentes, la modalidad (presencial, virtual, mixta) y la evaluación académica de los programas. El Sistema de Educación Continua constituirá, ante todo, el soporte académico para un permanente monitoreo y evaluación de la gestión docente para que el acto de formación continua en particular se lleve a cabo con éxito. Algunos aspectos para revisar son:

- a. Relación de profesores que participan en la actividad académica

---

<sup>6</sup> Restrepo Abonado, José Manuel, et al. *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, 2012. P. 78

- b. Número de estudiantes
- c. Duración de la actividad académica
- d. Fechas de realización
- e. Material académico
- f. Equipos
- g. Laboratorios
- h. Auditorios
- i. Salas de sistemas
- j. Generación de material académico tanto escrito como videográfico
- k. Encuestas académicas
- l. Uso de plataforma informática

El programa de educación continua (diplomado, curso, seminario, otro) debe contar primero que todo con la aprobación de la unidad académica, con la evaluación de la viabilidad administrativa, e inicia con el proceso previo de diseño del programa y posterior aprobación del Consejo de Facultad, Dirección de Instituto o Sede Regional.

Gestión administrativa:

El sistema de educación continua permitirá integrar procesos administrativos relacionados con inscripción y matrícula de estudiantes, pagos y bonificaciones a docentes, logística para la ejecución de programas y análisis de ejecución de programas de educación continua, tanto de manera específica como en el contexto de la Universidad; es decir, la gestión administrativa debe ser responsable de:

- 1. Personal encargado de la actividad académica
- 2. Logística
- 3. Infraestructura física
- 4. Presupuesto
- 5. Publicidad
- 6. Canales de comunicación

7. Redes de contacto
8. Infraestructura tecnológica
9. Proveedores

Política de calidad:

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad del Valle – GICUV, se encuentra el proceso de diseño y desarrollo de actividades de extensión y educación continua, en el Manual MP-05-01-01, versión 6, el cual describe los procedimientos que detallan los pasos a seguir para realizar la promoción y ejecución de programas de educación continua. Este procedimiento aplica para la comunidad universitaria, inicia desde el registro de programas de educación continua y finaliza en la elaboración y consolidación de indicadores de extensión.

Con el fin de evaluar la oferta de programas de educación continua de la Universidad, el Área de Calidad de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional realiza anualmente auditorías internas de calidad en las diferentes facultades, institutos y sedes regionales, con la revisión de los siguientes indicadores:

- a. Desarrollo de propuestas de programas de educación continua
- b. Portafolio de servicios de educación continua
- c. Suscripción de convenios con entidades públicas y privadas para formación y actualización
- d. Listado de asistentes matriculados
- e. Listado de becados
- f. Selección de docentes
- g. Resolución de aprobación
- h. Presupuestos
- i. Promoción y difusión
- j. Evaluación final de programas
- k. Modalidad aplicada

Si nos centramos en la calidad institucional y académica, la Universidad debe invertir en esto para ser competitiva. Esta inversión debe estar dirigida a la formación y cualificación de los docentes, aspecto clave para el aprendizaje virtual, actualización de las tecnologías, tener espíritu innovador, inversiones en infraestructuras digitales, en sistemas de control de calidad y en recursos educativos, ligado todo ello a incentivos que promuevan el camino a seguir en el marco de una política institucional.

#### Internacionalización:

La educación continua enfrenta actualmente retos ante la realidad del escenario de la globalización, dadas las opciones estratégicas de las universidades frente a la creciente necesidad de internacionalizar el campus universitario; esto exige a los gestores de la educación una reflexión, además de acciones sobre la dinámica cambiante de la sociedad actual del país. Promover la relación con el entorno internacional, con la interconexión con pares académicos por medio de eventos, experiencias, proyectos, permite las siguientes ventajas:

- a. Conocimiento de la agenda internacional
- b. Participación en redes internacionales
- c. Articulación para oferta conjunta
- d. Colaboración en proyectos
- e. Actualización de docentes
- f. Intercambio de información tanto académica como administrativa
- g. Intercambio de estudiantes y docentes

Para dar continuidad y lograr la calidad de la Universidad en su paso por la internacionalización, se debe adecuar la estrategia de una estructura organizativa adaptable y flexible, con nuevas formas de trabajar, contenidos adaptados a la actualidad, cumpliendo con los requerimientos legales, respondiendo a las necesidades de las empresas, entidades, organizaciones con modelos de programas y docentes actualizados. Así mismo medir la calidad y disponer de una política y procedimientos internos, aprobaciones, control y revisión periódica de

programas y diplomados, evaluaciones de los estudiantes, garantía de calidad de los profesores, recursos de aprendizaje, apoyo a los estudiantes y sistemas de información pública.

Los nuevos retos internos y externos:

Las unidades de educación continua deben estar constantemente preparadas para afrontar tanto los cambios internos como los externos a la Universidad. La dinámica de transformación permanente de la sociedad debe estar continuamente en la atención de la agenda, para atender los distintos requerimientos que se van dando en todas las instancias.

El tema de las relaciones interinstitucionales es de vital importancia, pues se basa en la cooperación, articulación y complementación, sea con otras universidades, instituciones científicas y tecnológicas, con el Estado, las empresas y las organizaciones sociales de la región o el país. Como institución pública la Universidad se ha propuesto construir conocimientos en conjunto con otros, no solo transferirlos; en este sentido, el objetivo general de la Universidad en sus relaciones institucionales es asociarse con otras instituciones conformando e integrando redes de intercambio y construcción conjunta de programas y proyectos de investigación de interés para el desarrollo de la región y el país. También es importante asociarse con los distintos estamentos del Estado, con las organizaciones sociales y con la micro, pequeña y mediana empresa, procurando en todos los casos la integración de la Universidad desde la región al mundo, y su vinculación efectiva con los diversos campos institucionales.

Con relación a la educación continua es necesario que el portafolio de servicios académicos se adapte a los requerimientos de los estudiantes de un público diverso, de la demanda profesional hacia una formación, con nuevos contenidos y en modalidad tanto presencial como virtual. Los profesores deben saber usar y estar capacitados para enseñar en línea, deben formarse para tener capacidades tecnológicas y enseñar por competencias. Se espera que la Universidad ofrezca la mejor calidad de contenidos con alta docencia, metodologías innovadoras, investigación de mercados a nivel internacional y modernización de tecnologías. Todas estas variables deben estar recogidas en nuevos planes estratégicos a largo plazo, para hacer frente a los nuevos retos, dando

un continuo seguimiento a la gestión y al desarrollo efectivo de estos: estudiar en cualquier momento y en cualquier parte.

#### 4.3. Descripción del Modelo de Gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle

En este trabajo se presenta una propuesta de modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle, con base en la investigación para el marco teórico y la investigación de campo. El modelo de gestión para la educación continua debe considerar los procesos internos y externos contemplados en el Plan Estratégico de Desarrollo, el cual describe la gestión universitaria en sus procesos técnicos y metodológicos y en sus prioridades futuras. La prioridad para el proceso del modelo de gestión es la formación en conocimientos de punta, que se oriente sobre una política de impartir y crear tanto conocimientos generales como conocimientos especializados. Dentro de la amplia gama de posibilidades existente en la teoría de modelos de gestión, es posible encontrar algunos que se identifican con el contexto universitario que ya han sido aplicados:

##### Modelos de Gestión:<sup>7</sup>

Modelo de gestión	Autores representativos	Referentes de aplicación en instituciones de educación superior
Direccionamiento estratégico*	Drucker (2004) Mintzberg (1990)	Medina (2010) desarrolla modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social.
Gestión del conocimiento**	Etzioni (1979) Nonaka-Takeuchi (1997)	“Un objetivo clave de la gestión del conocimiento en las universidades es precisamente la creación de grupos interdisciplinarios de investigación” (Castellanos, 2007, p. 72)
Gestión de calidad***	Deming (1989) Jurán (1990) Ishikawa (1990)	Según Blanco (2009), las prácticas dentro de las cuales las instituciones de educación superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen mayor reconocimiento internacional: el de las normas ISO 9000, el de los sistemas de acreditación de programas y el de los premios de calidad.
Gestión por competencias****	McClelland (1973)	Valenzuela (2010) propone las competencias para la modalidad e-learning aplicada en el Tecnológico de Monterrey, México. En el contexto nacional, Herrera (2008) desarrolla 11 grupos de competencias del cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD Colombia.

<sup>7</sup> Basado en: Morantes Higuera, Adriana Elizabeth y Acuña Corredor, Gustavo Adolfo. Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia

Gestión del talento humano*****	Eslava (2004)	Valencia (2016) en su trabajo pretende Comprender las concepciones teóricas, modelos y prácticas de la gestión humana desde el enfoque de macroprocesos en organizaciones públicas y privadas de educación superior en Colombia, usando como referente de aproximación las instituciones de educación superior de la alianza SUMA de la ciudad de Manizales.
---------------------------------	---------------	--

Cuadro No. 15.

\* La dirección estratégica se configura como un “sistema de planificación” en el que tan importante como la formulación es la implementación de la estrategia. (Bueno, 1993)

\*\* Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Farfán & Garzón, 2006)

\*\*\* Calidad: Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

\*\*\*\* La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y/o personas que las componen (Oliveros, 2006). Villardón (2006) define la competencia como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes áreas.

\*\*\*\*\* Es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2009)

Se coincide con el criterio de González, A. (2009) en el sentido de que los modelos de gestión fijan requisitos mínimos o recomendaciones que deben cumplir los mismos. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de acuerdo con sus características particulares. (González, 2009). Para contar con un modelo de gestión efectivo, se requiere que los procesos al interior de la Universidad tengan en cuenta los diferentes componentes de la gestión actual de la educación continua (cuadro No. 8), que se contemplan en el Manual de Procedimientos de Actividades de Extensión y Educación Continua, y que se revisan en las auditorías internas de calidad como “diseño y desarrollo de actividades de educación continua”. A partir de las orientaciones en este manual, se concibe un documento propuesta que debe contener objetivos, temario, metodología, requisitos administrativos y académicos, intensidad horaria, responsables y presupuesto. Este documento de la propuesta debe ser aprobado por la unidad académica por medio de una resolución, para

luego ser promocionado. En este sentido se puede decir, que la gestión de la educación continua en la Universidad es la aplicación del proceso administrativo, a la optimización de la puesta en práctica de esta actividad de extensión, de manera dinámica, eficiente, para el cumplimiento de los fines misionales de proyección social.

El recurso humano en la gestión de la educación continua:

Las universidades demandan cada vez más, personal altamente calificado para llevar a cabo las diferentes actividades de gestión, de ahí que hoy en día se reconozca como la principal ventaja competitiva de una institución al recurso humano que posee. Pero no es suficiente contar con buen recurso humano, es necesaria la continua capacitación y mejoramiento, ya que las organizaciones necesitan personal capaz de autogestionar sus conocimientos, es decir cualificar el personal para que incorporen sus conocimientos a las actividades que desarrollan diariamente en su puesto de trabajo. Este requisito de competencias laborales trae consigo un desafío para las instituciones de educación superior en todos los niveles, pues se han ido generando nuevos cargos para el desarrollo de las estrategias competitivas.

En el perfil de los *gestores de educación continua* se debe buscar que tengan como base los “valores universales como: la honradez, bondad, modestia, solidaridad, amistad, amor, verdad, prudencia, confidencialidad, responsabilidad, fortaleza, igualdad, y sobre todo fidelidad a sus labores de responsable de educación continua”. (Velazco, 2014)

Es indispensable que en la ejecución de actividades de educación continua tanto en aspectos académicos como en administrativos, el personal responsable esté en capacidad de realizar un análisis parcial y final del mismo y en su conjunto; esto permitirá a los gestores de educación continua mejorar de manera permanente la actividad en sí, y analizar en general si es posible ofrecer de manera semestral o anual el programa evaluado, si es viable económicamente, cuál es el momento para ofrecerse, si es posible contar con los especialistas requeridos, o simplemente dejarlo en espera para promocionarlo en otro momento.

Es necesario tener siempre en la gestión administrativa un grupo mínimo de personal estable con el fin de que se siga con una estrategia y línea de trabajo, y, sobre todo, para contar siempre con el conocimiento de los procesos para prestar la asesoría necesaria, además de ser el puente y gestor en las relaciones interinstitucionales con el perfil requerido para esto.

En los últimos cincuenta años el pensamiento organizacional ha evolucionado permitiendo conocer expresiones como “Talento Humano”; las personas responsables del área ya no hablan de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no hablan de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la organización también crece; si la gente progresa la empresa también lo hará, pues al final de la historia, sin las personas no hay organización, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas.

Propuesta desde el diagnóstico estratégico:

De acuerdo con las revisiones, tanto a nivel externo como interno, con esta propuesta se busca orientar la gestión institucional para el diseño y desarrollo de programas de educación continua en la Universidad, hacia el logro de las proyecciones de largo, mediano y corto plazo, y el posicionamiento en la región con la oferta educativa más amplia, unificando las directrices y lineamientos como elementos direccionadores de organización.

Con un direccionamiento estratégico bien establecido, desde la administración se formularán, ejecutarán y evaluarán las acciones que permitirán al Sistema de Educación Continua, lograr los objetivos de largo plazo. Se trata de tomar decisiones con impacto en el futuro, asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. Para emprender este modelo de gestión propuesto, es necesario tener en cuenta inicialmente los ejes de gestión que se trabajaron en las mesas con la Red de Extensión, los cuales son indispensables para atender las necesidades específicas en la oferta de programas de educación continua.

<b>Direccionamiento Estratégico</b>			
<b>Ejes de Gestión</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Objetivo institucional</b>	<b>Principales Actividades</b>
<b>Infraestructura Institucional</b> (Financiera, plan estratégico de desarrollo, relaciones interinstitucionales, infraestructura física)	Entendida como el conjunto de estructuras, medios técnicos, modelos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de las actividades académico – administrativas	Contribuir con el desarrollo de iniciativas que conduzcan al desarrollo eficiente y oportuno en el cumplimiento de la misión de la Universidad	Redefinir la estructura administrativa y operativa de la planta de cargos. Mejoramiento continuo en los procesos a través de la gestión de la calidad. Mejoramiento de la infraestructura física y dotación de las instalaciones locativas institucionales Asegurar la vinculación institucional a redes de educación continua
<b>Gestión de Recurso Humano</b> (Administración del Talento Humano)	La capacidad de orientar y ubicar el profesional competente para asumir retos que fortalezcan la razón de ser de esta actividad misional, y que aporte la experiencia administrativa e institucional requeridas, bajo el esquema de políticas y normas que permitan mantener el control.	Contar con el personal competente en cada una de las áreas de educación continua de la Universidad	Trabajar por la eficacia administrativa teniendo en cuenta los siguientes factores: Las cualidades de la organización humana El nivel de confianza e interés La motivación La lealtad El desempeño y la capacidad de la Universidad de comunicarse con claridad Interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas Capacitación al recurso humano según las necesidades del cargo, para el cumplimiento de las funciones
<b>Desarrollo de Tecnología</b> (Infraestructura tecnológica, conectividad, desarrollo de sistemas de información)	Es la infraestructura que soporta el desarrollo de actividades académicas y administrativas, por medio de la innovación en el conjunto de hardware y software sobre el que se afirman los diferentes servicios que la Universidad requiere tener en funcionamiento para llevar a cabo toda la actividad docente, de investigación, de extensión y de gestión administrativa.	Implementar planes de mejoramiento continuo que permitan actualizar los recursos tecnológicos	Valoración permanente de equipos que permitan agilizar el cambio por obsolescencia Modernizar los procesos de vinculación de las TICs en los servicios educativos Implementación del Sistema de Información de Educación Continua – SIDEX, articulado con los demás sistemas de información de la Universidad

<p><b>Publicidad y Mercadeo</b> (Comunicación, estrategias de marketing, estudio de oferta y demanda, promoción y servicios)</p>	<p>Capacidad de observar, analizar, planear, dirigir e implementar estrategias de publicidad y mercadeo, que permitan la visibilización de servicios en educación continua.</p>	<p>Difundir y promover las actividades y los servicios de educación continua de la Universidad en los ámbitos local, regional y nacional, mediante los recursos de comunicación adecuados, como respuesta a la necesidad potencial de actualización y educación permanente.</p>	<p>Diseño del portafolio de servicios educativos Realizar diagnósticos periódicos sobre las necesidades y demandas de estos servicios, que permitan trazar las líneas en las que la educación continua tenderá a desenvolverse en el futuro inmediato. Ampliar la difusión de las diversas modalidades de educación continua hacia organismos gubernamentales, empresas públicas y privadas, asociaciones y gremios, asociaciones de profesionales, así como otros sectores de la sociedad que puedan requerir los servicios de la Universidad.</p>
--	---	---	---

Cuadro No. 16.

La Universidad del Valle cuenta con un Plan de Acción institucional como soporte para materializar el ya concebido Plan de Desarrollo Institucional 2015-2025. En esta propuesta se ha identificado que en los próximos años es necesaria la dedicación y presencia en escenarios claves, resignificar la relación de la Universidad con los territorios con una presencia institucional desde lo local y regional con la proyección internacional. El gran reto es la consolidación del Sistema de Educación Continua; pero el mayor reto es lograr la sintonía de la Universidad con las dinámicas globales y locales, y que la institución se incorpore a los avances que plantea el mundo digital, en estrecha cooperación con los lineamientos y necesidades del entorno, los territorios y su estrecha articulación son el sistema productivo. Para garantizar un buen desempeño en estos temas será indispensable trabajar en la sostenibilidad financiera, a través de una ejecución transparente de los recursos, desde una gestión académico-administrativa efectiva y el desarrollo de capacidades para el direccionamiento y la evaluación institucional. Convertir estos enunciados en acciones concretas exigirá sintonía entre los diferentes estamentos universitarios.

#### Síntesis de la propuesta:

La propuesta que se presenta tiene en cuenta tendencias actuales de la gestión basada en el enfoque de direccionamiento estratégico, desde el cual este modelo pretende difundir la plataforma estratégica que deberá guiar las actividades de educación continua a futuro, desde lo

presente y donde todos los miembros de la Universidad dedicados al desarrollo de esta modalidad de extensión, manifiesten su compromiso con esta misión, asegurando el éxito de su implementación y el logro de la nueva visión de trabajo, imaginada y definida para la Universidad.

Con base en la información presentada en el capítulo 3, se determinan 10 factores que representan mayores *oportunidades* para la Universidad, y que es indispensable aprovechar para fortalecer la promoción y desarrollo de programas de educación continua:

1. Programas con pertinencia/hechos a la medida
2. Prestigio de la Universidad
3. Mejora de la visión de las empresas sobre la Universidad
4. Mayor necesidad de formación continuada de los egresados
5. Acreditación institucional de Alta Calidad
6. Aprovechamiento de la región agrícola industrial y de infraestructura vial como elementos diferenciadores
7. Necesidades de formación y actualización
8. Entorno favorable al desarrollo humano
9. Normatividad/políticas/rigurosidad
10. Existencia de recursos externos de financiación para la formación

De acuerdo con el resultado del análisis externo, la Universidad del Valle en general se posiciona muy bien en el entorno, y tiene gran efectividad para enfrentar factores como posibles rivalidades. A pesar de que se reconocen todas estas oportunidades, es necesario que la dirección universitaria avance en la importancia de establecer una política interna, prioritaria, en armonía con la propuesta expuesta en este trabajo, que regule el diseño y desarrollo de programas de educación continua en toda la Universidad, pues contamos con las herramientas y estructura adecuadas. Regular las actividades de educación continua significa organizar la oferta de programas.

Es una oportunidad para la Universidad ofrecer soluciones a los muchos problemas que se presentan en la región, dado el gran número de programas académicos, con los grupos de investigación asociados, y la formación que se puede brindar frente a estas problemáticas. El prestigio de la Universidad por su liderazgo regional, compromiso social además por ser patrimonio cultural de los vallecaucanos, representa también una oportunidad; y, aunque la aparición de universidades privadas podría ser una amenaza, también representa una oportunidad para diferenciarse como servicio público que difunde abiertamente el conocimiento científico y tecnológico para la sociedad, con profesores altamente formados, con acreditación institucional de Alta Calidad, con una estructura de regionalización que hace presencia en todo el territorio vallecaucano, formando profesionales socialmente responsables. Para aprovechar todas estas oportunidades es preciso que la dirección universitaria desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la Universidad, teniendo en cuenta los cambios que se producen en el entorno, y que los programas de formación continua constituyen un servicio que debe estar permanentemente actualizado a los diversos requerimientos de la sociedad; en ese sentido, en el campo del mercadeo, que es indispensable para posicionar programas, la Universidad debe considerarlo como actividad esencial. Es necesario comprender las diferentes aplicaciones del mercadeo moderno, que den respuesta a las necesidades del medio, con programas de alta calidad que brinden mayores beneficios, que proporcionen valor a los diferentes públicos objeto.

Entre los factores del entorno se identificaron 11 *amenazas*, las cuales es necesario conocer para poder hacer frente y minimizar cualquier elemento que pueda afectar el desarrollo de actividades de educación continua:

1. Creciente competencia con otras universidades
2. Considerable emigración de estudiantes a otras universidades
3. Bajo volumen de mercado
4. Otra oferta de programas
5. Modelo de financiación inadecuado
6. Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la Universidad
7. Estructuras de mercado que dificultan la inserción laboral
8. Poca credibilidad en el cumplimiento

9. Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción del profesorado
10. Proveedores costosos

La constante competencia con otras universidades incluso con precios de portafolio más altos, la considerable emigración de aspirantes a otras universidades e institutos, el bajo volumen de programas diferenciados para la oferta al mercado, son amenazas que se catalogan como bajas, pero que no se deben descuidar, según las exigencias del mercado, donde las universidades compiten por prestar sus servicios con calidad y eficiencia, tratando de responder de la mejor manera ante las demandas de la sociedad, incrementando su participación en el mercado laboral.

La transformación de la gestión universitaria en un mercado altamente competitivo, demanda estándares de mayor eficacia y eficiencia como un imperativo para obtener y diversificar los recursos indispensables, en la iniciativa de realizar propuestas con pertinencia.

Fortalezas:

Este trabajo ha identificado en la Universidad las siguientes fortalezas:

- a. Acreditación Institucional de alta Calidad: Mediante la Resolución 1052 del 27 de enero de 2014, el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad del Valle la renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, por 10 años, el máximo tiempo que se concede a las instituciones de educación superior.
- b. Oferta académica de calidad: La Universidad cuenta con más de 260 programas de pregrado y posgrado, acreditados, con registro calificado
- c. Trayectoria universitaria: Se resaltan aspectos como la trayectoria histórica al servicio de la región y del país, la planta docente consolidada, la cultura de autoevaluación, el impulso a la investigación, el acceso a recursos bibliográficos. De igual manera, es de resaltar el volumen de publicaciones, la interacción con el entorno, los planes de

fortalecimiento de la planta física, y el reconocimiento de la calidad de la Universidad en los diferentes rankings.

- d. Campus Universitario: La Universidad proporciona a sus estudiantes una serie de servicios para que se sientan acompañados a lo largo de su vida universitaria, es una de las pocas en el país que aún cuenta con restaurante universitario para toda la comunidad universitaria. Proporciona actividades deportivas, recreativas y culturales, igualmente cuenta con servicios de bienestar universitario como servicio médico, odontológico, psicológico, de trabajo social, y becas económicas. El Campus universitario está catalogado como Jardín Botánico, por medio del Acuerdo No. 004 de marzo 26 de 2010. El Jardín Botánico cuenta con especies de cuatro ecosistemas del Valle, herbario, vivero, humedales, edificios para la investigación científica y 35.000 ejemplares de la flora de la región.
- e. Cuenta con un Centro Deportivo Universitario (CDU) que está localizado en el Campus de Meléndez, cuenta con 10 canchas de fútbol, pista atlética, 2 canchas de voleibol, 2 canchas de baloncesto, espacios para la práctica de artes marciales, piscina olímpica, sala de ajedrez, salas de ping pong, gimnasio y un Coliseo Cubierto en donde se pueden practicar diversas disciplinas.
- f. La Universidad y la Región: El sistema de regionalización de la Universidad se plantea como una estrategia de descentralización y acercamiento de las oportunidades de formación hacia las regiones y grupos poblacionales con desventajas en el acceso a la formación superior en el Departamento del Valle del Cauca y en el Norte del Cauca. Está comprometida igualmente con la proyección social que favorece la construcción del tejido social y empresarial, el desarrollo económico y cultural de las subregiones y las zonas en las cuales tiene influencia.
- g. La internacionalización: En América Latina la Universidad del Valle está muy bien posicionada en materia de generación de interacciones con universidades con el propósito de elevar la capacidad de participación activa en la generación de nuevo conocimiento, mediante actividades de cooperación, colaboración y coproducción, contribuyendo así a la solución de problemas sociales con una visión global. Actualmente la Universidad tiene convenios suscritos con 30 países en más de 154 universidades, trabajando de la mano en proyectos y programas colaborativos.

## CAPITULO 5

### Recomendaciones y Conclusiones

#### Recomendaciones:

Evidentemente es reconocido el hecho de que existe una estrecha relación entre competitividad, cambio tecnológico, infraestructura y formación de recurso humano. El centro del debate actualmente está en la formación del recurso humano por la reorganización en las empresas, entidades u organizaciones, ya que en casi todos los escenarios la formación del talento humano es un factor importante de la competitividad regional, nacional e internacional. En todos los aspectos revisados la búsqueda de la calidad ha sido motivo de muchos esfuerzos y recursos; sin embargo, para obtenerla requiere de tres aspectos: conocimientos, habilidad y certeza operativa, pero más que lo anterior, se requiere de completa disposición, es decir, tener y contagiar una buena actitud hacia el trabajo en cualquiera de las actividades que corresponda realizar.

#### Recursos tecnológicos:

En la Universidad el desarrollo tecnológico ha impactado de forma positiva en prácticamente todas las instancias y ámbitos institucionales, como la docencia, la investigación, la prestación de servicios y el apoyo administrativo a estas actividades que son de ejercicio cotidiano. Actualmente las actividades que antes requerían mucho esfuerzo por parte de los funcionarios y docentes pueden ser realizadas con mayor facilidad con equipos de última generación, redes funcionales, alta conectividad y softwares actualizados, teléfonos inteligentes lo que significa un consecuente ahorro de tiempo, recursos financieros y mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos. Sin embargo, la Universidad no cuenta aún con las dotaciones suficientes, y en muchos aspectos se evidencia la demora en el reemplazo de equipos, procesos, softwares, etc. Desde la reflexión en la mesa de trabajo con la Red de Extensión se realizaron las siguientes recomendaciones:

1. Contar con un plan de actualización e innovación de los recursos tecnológicos, que apoyen la obtención de los objetivos planteados para cada propuesta de educación continua, con el fin de hacer más ágil la ejecución de las actividades propuestas en cada una de las dependencias. Los programas de educación continua se pueden ofrecer en modalidad presencial, mixta y virtual; en este sentido, se hace uso de los recursos, herramientas y softwares que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, y hacer que la oferta formativa en este ámbito sea cada vez mayor.
2. Evitar los reprocesos en la ejecución de actividades con la actualización paralela de los recursos para el manejo administrativo. La actualización de bienes y servicios permite el desarrollo y diversificación, en función de adquirir ventajas competitivas y responder a las necesidades planteadas en actividades que hacen parte de la ejecución de educación continua; eso permitiría tener una dinámica permanente de los procesos, en la medida en que las dependencias trabajen de manera conjunta y en concordancia con el cumplimiento de la misión.
3. Realizar la actualización permanente de software y hardware permite plantear y desarrollar iniciativas de innovación, si se cuenta con herramientas informáticas de apoyo para el desarrollo de programas, se facilita la labor docente y demás actividades involucradas con la gestión. Es importante tener en cuenta que desde el momento que un sistema es implementado, comienza su carrera contra el tiempo, dado que la tecnología avanza rápidamente.
4. Fomentar la adopción de mejores prácticas para la gestión y soporte de las TICs en la Universidad de acuerdo con el nivel de prestación de servicio que se determine, con el fin de poner a prueba nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje, y de adecuar las opciones de formación a las exigencias de una sociedad en constante transformación.

Infraestructura física:

Los espacios físicos de apoyo a las labores académicas son fundamentales para lograr los objetivos trazados. Por otra parte, la Universidad es un lugar de convivencia en el cual tanto estudiantes como personal docente y administrativo pasan gran parte del día, donde se desarrolla la vida universitaria. El estado actual de la infraestructura y las posibilidades de optimización de espacios en las oficinas de educación continua y de las actividades académicas es complejo: Las áreas no son suficientes y las que existen no están acorde con las necesidades; no se cuenta con espacios dotados con elementos de telecomunicaciones, aislamiento acústico, climatización y ayudas audiovisuales, por lo que es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. Para la adecuación futura de oficinas, tener en cuenta los parámetros mínimos de condiciones de comodidad en el trabajo diario como son: temperatura adecuada, ventilación e iluminación apropiadas, óptimas conexiones a internet, suficientes conexiones eléctricas, dotación y reemplazo de mobiliario en el tiempo adecuado.
2. Adecuar salas de reuniones y espacios para la gestión de educación continua que requiere diseño de propuestas, revisión en la coordinación de proyectos, y desarrollo de las relaciones interinstitucionales, que exigen concentración y discreción.
3. Organizar los espacios académicos (aulas) con ambientes de comodidad considerando mobiliario con diseños que contengan requerimientos de dimensiones antropométricas, que disminuyan la fatiga tanto de docentes como de estudiantes; tener en cuenta los parámetros que dictan las normas sobre los valores límites de contaminación acústica y las condiciones ambientales (temperatura y ruido).
4. Mantener el buen manejo sanitario con adecuadas prácticas de higiene en los baños y duchas, de tal forma que se contribuya con la disminución de los riesgos de contaminación del agua, suelo y aire, y se proporcione un ambiente agradable, sano y de bienestar.

Recurso humano:

Administrar los recursos humanos en la Universidad es una tarea compleja, sobre todo cuando las unidades académico-administrativas deben fijar políticas de austeridad en los gastos. Esto es como una camisa de fuerza dado que los recursos humanos provisionales y de prestación de

servicios deberán seguir administrándose bajo cierta tensión por la administración del gasto de las unidades académicas. Éste es uno de los recursos más importantes de la Universidad, y es necesario que se busque que este recurso consiga activar el resto de los demás recursos en la Universidad, que los integre y movilice de manera óptima, en torno a los objetivos institucionales en el marco de la tercera misión: Extensión. El equipo de trabajo debe estar en sintonía con la filosofía de la Universidad, por lo valioso de su aporte; en este sentido, se pueden considerar las siguientes recomendaciones:

1. Identificar las necesidades actuales de recurso humano, tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos, con el fin de tener el personal suficiente e idóneo, que lleve a cabo todas las actividades y funciones del puesto de trabajo, con las referencias requeridas del perfil: experiencia, capacidades, habilidades, competencias.
2. Implementar estrategias en las jefaturas y direcciones de unidades académicas, que permitan lograr del equipo de trabajo un grupo competitivo, con una planeación adecuada de las actividades para el cumplimiento de los objetivos, y un compromiso con la institución. Es fundamental la capacitación previa sobre el cargo y las funciones, para que no se desvíe el desempeño en tareas ajenas a éste, pues es importante que se tengan claros los objetivos del cargo, y lo que se pretende con las tareas asignadas.
3. Fortalecer los diferentes canales de comunicación en toda la Universidad, esto es, entre todas las sedes regionales y al interior de éstas, generando dinamismo y sinergia en temas relacionados con educación continua, de tal forma que se apoye en la atención oportuna a las necesidades de oferta y demanda. Es importante que el profesional cuente con el apoyo de las diferentes áreas de trabajo; que se fomente la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza-aprendizaje entre los funcionarios, dada la experiencia adquirida.
4. Potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, de compartir conocimientos, de buscar sinérgicas y de convertirlas en capacidades organizativas.
5. Establecer dentro de la política de extensión y educación continua, un plan de incentivos laborales y sistema de bonificaciones para los funcionarios que realicen

actividades de educación continua relacionadas con la actividad académica (clases, talleres, conferencias, otras), teniendo en cuenta que es posible contar con talento y experiencia en el personal administrativo.

#### Publicidad y mercadeo:

La implementación de estrategias enfocadas al ejercicio del marketing estratégico permite conocer el mercado objetivo, para lo que se hace necesario contar con el equipo de trabajo necesario, el cual debe estar en capacidad de dar respuesta a los requerimientos de la demanda y la oferta, de manejar las redes sociales, un manejo adecuado del material promocional, y de los medios de comunicación, con el fin de difundir y atraer el público objetivo. La Universidad debe cuidar con mayor detalle su imagen institucional y su reputación, por ello resulta tan importante que cuide desde la misma reputación de los medios en los que se promociona, su seriedad y la de las entidades con las que se relaciona o publicita. Es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Establecer planes de mercadeo en cada una de las unidades académicas que definan el público objeto, dado que son variados los mercados “meta”, tales como estudiantes actuales, estudiantes potenciales, exalumnos, comunidad empresarial, universidades en el exterior, gobierno, proveedores de bienes y servicios, padres de familia, profesores, personal administrativo.
2. Fortalecer las capacidades funcionales de mercadeo como son: El buen manejo de las redes sociales de forma dinámica y continua; las ventas vía telefónica; la utilización adecuada de las listas de correos, para generar mensajes promocionales de forma masiva, hacer parte de redes que involucren la Universidad con otras entidades que manejen los mismos temas para generar articulaciones.
3. Mantener conectado e interesado el público posterior al ofrecimiento de la actividad de educación continua, con el fin de conservar activo el mercado que ha sido captado en principio, y no caer en la desatención.
4. Contar con el personal idóneo de apoyo a las actividades de promoción y mercadeo, que sea el responsable de velar por las estrategias a utilizar, que sepa hacia dónde se

quiere llegar con el programa y qué giros da. Se requiere igualmente que los responsables de la oferta y promoción desarrollen ciertas habilidades de tipo “empresarial” en el sentido de poder identificar problemas en el sector productivo, de proponer proyectos concretos, de negociar presupuestos, y demás tareas relacionadas; que tenga conocimientos sobre todas las técnicas empleadas en el marketing digital, que tenga capacidad de llevar a cabo investigaciones que revelen datos importantes para la unidad académica, a la hora de establecer objetivos, costos y productos.

5. Impulsar el diseño de programas en ambientes virtuales de aprendizaje; mantener una oferta en línea, hacer parte de comunidades virtuales, y modernizar el campus virtual de la Universidad, teniendo en cuenta que existe una generación de público que se caracteriza por realizar búsquedas exhaustivas en internet, con las que toma decisiones para su formación. El canal digital es ideal para conectar con los estudiantes potenciales; si buscan formación online o presencial, allí será donde se dirijan a investigar.

#### Conclusiones:

A partir de los resultados de esta revisión y análisis sobre la actividad de educación continua en la Universidad del Valle, hemos podido validar y ajustar nuestros planteamientos para proponer un modelo de gestión definido para la educación continua. El modelo y las conclusiones obtenidas han sido producto de la confrontación en las mesas de trabajo con la Red de Extensión de la Universidad, y con la información recogida en entrevistas a personajes de otras universidades. Con todo esto podemos dar por ratificado el problema planteado al inicio de este trabajo, ya que ha quedado comprobado que la gestión de la educación continua supone un cambio sustancial en la forma interna de desarrollar los procesos. Ha quedado también evidenciada la necesidad de disponer de un nuevo modelo de gestión, que deberá buscar su aplicación en la Universidad, en el marco del diseño de una política para la educación continua.

Una de las fortalezas de la Universidad indudablemente se encuentra en la formación de alta calidad, y en el caso de la educación continua, es necesario decir que no se ha tomado el suficiente interés ni se le ha dado el suficiente valor que posee a esta actividad de extensión. Los

programas de educación continua son atractivos a todo público, ya que ofrecen costos más asequibles que los posgrados, generan mayor interés por la facilidad de actualizar el currículo profesional, convierte a la formación y extensión universitaria en una opción ideal para las personas que desean dar un salto a su vida.

Tal como se advierte en los antecedentes de la educación continua, desde los años en que se creó la Universidad, estas actividades de formación han sido constitutivas del quehacer académico, de las labores cotidianas de proyección social y de la interacción de la investigación con las necesidades de la sociedad; lo que nos da como resultado, al día de hoy, un cúmulo de experiencias que, exitosas o no, han aportado un potencial para diseñar y desarrollar programas de educación continua, que se asocia al desarrollo de las unidades académicas, a la consolidación de la investigación vinculada a los grupos de investigación, a la creación de programas de pregrado y posgrado y a las formas organizativas que canalizan las actividades de educación continua. Es necesario que la dirección universitaria fomente el diseño y desarrollo de programas de educación continua, revisando la política existente e insertarse en la gestión del cambio, pues no ha sido diligente ni efectiva en la revisión de las resoluciones que orientan la ejecución de programas, manteniendo a la espera un mejoramiento de la política en este sentido.

No se hace seguimiento ni análisis a la precisión del tipo de oferta que pueden realizar las unidades académicas, en términos de los criterios y normas mínimas de planeación, operación y evaluación, que garanticen una eficiencia tal que les permita generar prestigio y llegar a ser competitivas en calidad y costos con otras instituciones educativas y no educativas que realizan el mismo tipo de acciones.

La Universidad no gestiona la planeación, integración y organización del funcionamiento de redes (regionales, nacionales o internacionales) de educación continua que permitan la complementariedad interinstitucional, a partir del área de conocimiento de cada unidad académica, que facilite la participación en el diseño de programas conjuntos, por una parte, o evite duplicidades o competencias injustificadas por otra parte.

A pesar de que existe una oficina encargada del establecimiento de estructuras y mecanismos institucionales de vinculación con los sectores productivo y de servicios (OTRI), éstos se han venido realizando en muchos casos por contactos individuales y por el interés personal de algún profesor, lo cual provoca rupturas en las relaciones institucionales y en la continuidad de los programas que se han establecido.

En este trabajo ha quedado demostrado que la gestión de la comunicación interna es todavía deficiente. Dentro de esta situación, como se ha podido observar en los 18 casos abordados, se evidencia una amplia variedad de realidades, desde el cambio de funcionarios, hasta la diferenciación de funciones, y la ausencia de compromiso por parte de la dirección de la unidad académica. La actividad de comunicación interna no ha alcanzado el estatus de actividad estratégica en la Universidad, como factor clave, aun cuando ésta se encuentra estrechamente vinculada con los sistemas de gestión y modelos de cultura corporativa vigentes en cada organización.

Resultados esperados:

Con esta propuesta se espera que los esfuerzos desde la dirección universitaria hacia las unidades académicas se enfoquen en:

1. En lo Interno:
  - a) Consolidar la creación y articulación de las oficinas de Educación Continua de la Universidad, a partir de la gestión y creación del Sistema de Educación Continua.
  - b) Fomentar la acreditación de programas de educación continua que permitan una oferta permanente.
  - c) Trabajar en la certificación de los procesos.
  - d) Crear el Comité Central de Educación Continua.
  - e) Generar una cultura de Autoevaluación de los programas.

- f) Implementar el Sistema de Información de Educación Continua, que permita la visualización de la oferta, normalización de los procesos y consolidación de indicadores.
- g) Se espera igualmente que la educación continua cuente con una reglamentación general para toda la Universidad del Valle, basada en los estándares de calidad y pertinencia, que vincule y complemente los diferentes niveles de formación y promueva los espacios de aprendizaje a lo largo de la vida de las personas, con el fin de aportar al desarrollo local, regional y nacional atendiendo a las necesidades actuales y futuras del medio social, cultural y natural.

2. En lo Externo:

- a) Posicionar la Universidad con programas de alto nivel.
- b) Consolidar la Universidad como líder en la oferta de programas de educación continua.
- c) Hacer parte de las redes de Educación Continua nacionales e internacionales.
- d) Diversificar la oferta con distintas modalidades: presencial, virtual y mixta.
- e) Fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información.
- f) Construcción de redes académicas.
- g) Gestión de las relaciones interinstitucionales e interadministrativas con la suscripción de convenios y contratos.

No resulta fácil terminar cuando se habla de la Universidad del Valle, esta Alma Máter que tanto nos ha brindado, a la que servimos con orgullo. Quizá una de las mejores maneras de concluir podría ser perpetuando las características de la Universidad, recordando que es un espacio eminentemente académico, científico y cultural, en el cual desarrollamos la capacidad de reflexionar sobre nuestro quehacer, en un proceso racional, crítico y éticamente comprometido, donde discutimos acerca de lo que somos, comprendemos que cada uno de nosotros somos un proyecto en desarrollo, y que con nuestro aporte parcial, contribuimos a mantener viva esta gran obra que es la Universidad del Valle, que nos trasciende y nos supera.

**BIBLIOGRAFÍA**

Andrade, J., Nava, M., Valverde, J. (2009). *La educación continua como proceso de formación académica en los alumnos egresados de las instituciones de educación superior en el Estado de Sonora (México)*. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776008>

Arias, L. (2014). *El espíritu de democratización cultural de mitad de siglo XX en Cali*.

Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/317914675\\_](https://www.researchgate.net/publication/317914675_)

[El\\_espiritu\\_de\\_democratizacion\\_cultural\\_de\\_mitad\\_de\\_siglo\\_XX\\_en\\_Cali](https://www.researchgate.net/publication/317914675_)

Asociación Colombiana de Universidades. (2018). *Red Nacional de Extensión Universitaria. Política de extensión por una universidad comprometida con el país*. Recuperado de:

<https://ascun.org.co/uploads/default/networks/73a4479a5d33fb6eb23fc83e7c0ee514.pdf>.

Aunión, J. A. (2012). *Hacia la universidad multinacional*. Recuperado de:

[https://elpais.com/sociedad/2012/08/27/actualidad/1346094575\\_149654.html](https://elpais.com/sociedad/2012/08/27/actualidad/1346094575_149654.html)

Berrío, H. J. (2013). *Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas*. Recuperado de:

<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/165/149>

Boyacá, E. S. (2017). *La autonomía contractual de las universidades públicas, una facultad sin dimensionar*. Recuperado de: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/administracion-publica/la-autonomia-contractual-de-las-universidades-publicas-una-facultad>

Bueno, E. (2003). *Gestión del Conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de:

[https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16\\_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf](https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf)

Carvajal, M. (1969). *Testimonio Universitario*. Cali: Universidad del Valle. Impreso por Carvajal, S.A.

Concejo Nacional de Acreditación. *Sistema nacional de acreditación en Colombia*. Recuperado de: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la cual se expide la ley general de la educación*. Recuperado de:

[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (1992). *Ley 30 de diciembre 28 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior*. Recuperado de:

[https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1064 de julio 26 de 2006*. Recuperado de: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1673231>

Cortes, A. L. (2013). *Comportamiento presupuestal en universidades públicas y privadas en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de: [https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16\\_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf](https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Espinosa, R. (2017). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Fernández, S. N. (2007). *Principios conceptuales y operativos de la Educación Continua*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/000951181fb1cd46ffea8>

Franyutti, M. (2006). *Metodología de la Investigación: Un nuevo enfoque*. Hidalgo: Ed. Lases Print. Primera edición.

Freire A., T. M. (2016). *Propuesta académico – organizacional para un centro de educación continua virtual de una institución de educación superior* (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/12/ART-1.pdf>

González, A. (2009). *"Folleto módulo: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008"*. Cali: Universidad del Valle

Guerrero, J. C., et al. *Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*. En: ACIMED, v. 14, n. 4 Ciudad de la Habana, jul.-ago. 2006. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000400005&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000400005&script=sci_arttext&lng=en)

Hodgetts, R. Altman, S. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Izquierdo, B.; Schuster, J. (2000). *La Educación Continua, una alternativa para la formación de los recursos humanos*. Recuperado de:

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/continua2000.pdf>

León, J. Tapia, E. (2016). *Una mirada a la Educación Continua mediada por tecnologías en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*. Recuperado de: <https://repositorial.cuaed.unam.mx:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4737/VE16.650.pdf?sequence=1>

Lorenzatti, M. (2018). *Educación Continua, un mundo de oportunidades*. Recuperado de: <http://www.perfil.com/noticias/universidades/educacion-continua-un-mundo-de-oportunidades.phtml>

Martínez, M.J. (2006). *La calidad del servicio percibida en entornos virtuales de educación superior* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona. España. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/266877383\\_La\\_calidad\\_del\\_servicio\\_percibida\\_en\\_entornos\\_virtuales\\_de\\_formacion\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/266877383_La_calidad_del_servicio_percibida_en_entornos_virtuales_de_formacion_superior)

Mclean, S. (2007). *About us: Expressing the purpose of University Continuing Education in Canada*. Recuperado de: <https://journals.library.ualberta.ca/cjuce-rcepu/index.php/cjuce-rcepu/article/view/19967/15477>

Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Oficio No. 24-12-2007-08.30.09*. Recuperado de: <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/menconceptoeducacioncontinua.pdf>.

Ministerio de Educación Nacional. (1980). *Decreto 80 de 1980*. Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-102556\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-102556_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2007). Decreto 2888 de julio 31 de 2007. Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-130244_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de la Protección Social. (2006). *Decreto 2020 de junio 16 de 2006*. Recuperado de: [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-105280\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-105280_archivo_pdf.pdf)

Muñoz G., H. (2015). Un apunte sobre las limitaciones impuestas a la autonomía universitaria. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185276015001211>

Navarro G., F. (2015). *Diccionario crítico de dudas inglés-español de medicina*. Recuperado de: <https://signorespuestas.blogspot.com/2015/10/continuo-o-continuado.html?showComment=1547677283491#c5820788539862885604>

Pérez, B. (2002). *Aproximación a un marketing universitario*. Habana: Revista cubana de educación superior. Vol. 22 No. 1, págs. 15-36

- Poliche, M.V. (2015). *Gestión del conocimiento: su aplicación en organizaciones públicas*. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/46074>
- Pope, Jeffrey L. (2002). Investigación de mercados. Editorial Norma Bogotá. (online) <https://www.scribd.com/doc/33841301/Pope-Jeffrey-Investigacion-de-Mercados>
- Ramírez S., E. et al. (2007). *Modelo de Gestión de Educación Continua para Instituciones de Educación Superior*. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. Recuperado de: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/542/580>
- Ramos C., I. (2005). *Discurso del señor rector de la Universidad del Valle, Iván Enrique Ramos Calderón, en el acto solemne del 11 de junio de 2005*. Recuperado de: <http://aniversario60.univalle.edu.co/eventos/rector-conmemoracion.html>.
- Red Universitaria de Educación Continua. (2014). *Definiciones de Educación Continua y Objetivos de la Red Universitaria de Educación Continua*. Recuperado de: <https://www.reduccioncontinua.cl/definicion-de-educacion-continua/>
- Restrepo, José Manuel; Trujillo D., María Andrea; Guzmán V., Alexander. Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Ministerio de Educación Nacional. 2012. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=v4F-DwAAQBAJ&pg=PT363&lpg=PT363&dq=Restrepo,+Trujillo+y+Guzm%C3%A1n&source=bl&ots=Fg097YwPgL&sig=ACfU3U103fxBp hm8oR86qEMDoN-szrcWvA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjSs-6TpuX1AhXps1kKHR0VCiM4ChDoATAAegQICRAB#v=onepage&q&f=false>
- Revista Dinero. (2005). *Academia y Empresa: La educación continua*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/academia-empresa-educacion-continua/26330>
- Rodríguez G., Gil J., García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada - España: Ediciones Aljibe
- Rubio, J. L. (2006). *Desarrollo económico y educación. Indicios históricos en las primeras “revoluciones industriales”*. Recuperado de: <file:///E:/Downloads/318-1017-1-PB.pdf>
- Sanz, D., Crissien, T., García J., Patiño M. (2017). *Marketing educativo como estrategia de negocio en universidades privadas*. Colombia: Universidad Simón Bolívar. Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Senge, P. (1992). *“La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/24023956/La\\_quinta\\_disciplina\\_El\\_arte\\_y\\_la\\_pr%C3%A1ctica\\_de\\_la\\_organizaci%C3%B3n\\_abierta\\_al\\_aprendizaje\\_Este\\_material\\_se\\_utiliza\\_con\\_fines\\_exclusivamente\\_did%C3%A1cticos](https://www.academia.edu/24023956/La_quinta_disciplina_El_arte_y_la_pr%C3%A1ctica_de_la_organizaci%C3%B3n_abierta_al_aprendizaje_Este_material_se_utiliza_con_fines_exclusivamente_did%C3%A1cticos)

Sesento G., L. (2008). *Modelo Sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas*. (Tesis Doctoral). Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/escuela\\_anglosajona.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/escuela_anglosajona.html)

Tobos F., Z.Y. (1999). *La educación continua en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Descripción de un proceso*. (Tesis de Maestría) Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icshu/maestria/documentos/La%20educacion%20continua.pdf>

Thompson, I. (2010) *¿Qué es promoción?* Recuperado de: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>

Tünnermann B., C. (2010). *La educación permanente y su impacto en la educación superior*. Serie Nuevos Documentos sobre Educación Superior, UNESCO. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722010000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722010000100008)

UNESCO. (2006). *Educación No Formal, fundamentos para una política educativa*. Montevideo. Recuperado de: [https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/EducaNoFormal/Educaci%C3%B3n%20NO%20FORMAL\\_Dossier%20Uruguay.pdf](https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/TEMPORETTI/EducaNoFormal/Educaci%C3%B3n%20NO%20FORMAL_Dossier%20Uruguay.pdf)

Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo 2017-2026*. Medellín: Universidad de Antioquia

Universidad del Valle. (1983). *Anteproyecto, estatutos, anexos de la creación de la Fundación Continuar. 1983-1984, 051-012, carpeta No 4*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1985). *Acta de Consejo Académico, No. 023, junio 20 de 1985, Artículo 7, Parágrafo 1 y 2*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1985). *Acta de Consejo Académico, No. 044, noviembre 14 de 1985*. Cali: Universidad del valle

Universidad del Valle. (1990). *Correspondencia. abril 11 de 1990*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1992). *Correspondencia. Abril 14 de 1992*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1995). *Universidad del Valle cincuenta años*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1995). *Correspondencia. 15 de diciembre*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1996). *Acuerdo No. 005 de noviembre 19 de 1996*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1997). *Correspondencia. Enero 7*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1998). *Correspondencia. Diciembre 18*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (1999). *Los medios en la Universidad: Apuntes para la recuperación de una memoria*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (2005). *Informe sobre la fundación General de apoyo a la Universidad del Valle*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (2006). *Indicadores de gestión del sistema de universidades estatales "SUE"*. Cali: Universidad del Valle.

Asociación de Ingenieros del Valle A.I.V. (1990). *Correspondencia. abril 11*. Cali: Asociación de Ingenieros del Valle A.I.V.

Universidad del Valle. (2012). *Resolución No. 028 de julio 6 de 2012, del Consejo Superior*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (2015). *Acuerdo 010 del 7 de abril de 2015 del Consejo Superior*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025*. Cali: Universidad del Valle

Universidad del Valle. (2015). *Consejo Superior. Resolución No. 099 de diciembre 18 de 2015*. Cali: Universidad del Valle

Universidad Nacional de Colombia. (2016). *Autonomía responsable y excelencia como hábito: Plan Global de Desarrollo 2016-2018*. Bogotá: Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Velazco L., A. (2014). *El Sistema Integral de Educación Continua*. (Tesis de Maestría). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5680/VELAZCO\\_LOZADA\\_ANA\\_SISTEMA\\_CONTINUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5680/VELAZCO_LOZADA_ANA_SISTEMA_CONTINUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villardón, L. (2006). *Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias*. Recuperado de: <file:///E:/Downloads/15967-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16043-1-10-20110602.PDF>

Viracachá R., M.E. (2012). *Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para el sistema de bibliotecas de la Universidad de los Andes*. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/17739/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20para%20el%20Sistema%20de%20Bibliotecas%20de%20la%20Universidad%20de%20los%20Andes.pdf>

Zafra T., S. L.; Martínez L., J. J.; Vergel O., M. (2014). *Indicadores para evaluar la pertinencia social en la oferta académica de programas*. Revista Logos Ciencia & Tecnología, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 142-155, aug. 2014. ISSN 2422-4200. Recuperado de:

<http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/view/361>

Zakidib, C. (1988). *Una propuesta para la planificación de un programa de educación continua a nivel post universitario*. Recuperado de: <http://techne-dib.com.br/downloads/8.pdf>

Zapata, E. (2007). *Mercadeo educativo. Estrategias para promover instituciones y programas*. 2 ed. Bogotá, La Librería de la U, 2007. (online)

[https://www.researchgate.net/publication/319994762\\_MARKETING\\_EDUCATIVO\\_COMO\\_ESTRATEGIA\\_DE\\_NEGOCIO\\_EN\\_UNIVERSIDADES\\_PRIVADAS](https://www.researchgate.net/publication/319994762_MARKETING_EDUCATIVO_COMO_ESTRATEGIA_DE_NEGOCIO_EN_UNIVERSIDADES_PRIVADAS)

**ANEXOS**

## Anexo 1

## Cronograma de actividades:

Metas	Actividades	Responsables	2018 (meses)												2019 (meses)				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
12 participantes miembros de la Red de Extensión de Univalle en talleres de trabajo colaborativo	Entrevistas	Julieta Muriel Lina María Orozco																	
	Análisis de instrumentos Evaluación de las necesidades Planteamiento de propuesta																		
1 documento propuesta del modelo de gestión para el Sistema de Educación Continua	Talleres Diseño de propuesta e insumos. Presentación de la propuesta																		
<b>TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN</b>											<b>TIEMPO OPCIONAL</b>								

## Anexo 2

Programación de visitas a las oficinas de extensión de la Universidad, en el marco del proyecto creación del sistema de educación continua:

No.	Facultad/Instituto/Sede	Fecha de visita	Hora
1	Ciencias Naturales y Exactas	Lunes 19 de Febrero	10:30 A.M
2	Artes Integradas	Lunes 19 de Febrero	02:00 PM
3	Humanidades	Lunes 19 de Febrero	04:00 PM
4	Ingenierías	Martes 20 de Febrero	02:30 PM
5	Ciencias Sociales y Económicas	Miércoles 21 de Febrero	09:00 AM
6	Instituto de Educación y Pedagogía	Miércoles 21 de Febrero	11:00 AM
7	Salud	Miércoles 21 de Febrero	04:00 PM
8	Instituto de Psicología	Viernes 23 Febrero	09:30 AM
9	Ciencias de la Administración	Viernes 2 de Marzo	02:00 P.M
10	Palmira	Lunes 5 de Marzo	08:30 AM
11	Caicedonia		04:30 PM
12	Buga	Miércoles 7 de Marzo	10:30 AM
13	Tuluá		2:30 PM
14	Pacífico	Jueves 8 de Marzo	10:00 AM
15	Norte del Cauca	Viernes 9 de Marzo	09:00 AM
16	Yumbo	Lunes 12 de Marzo	09:00 AM
17	Zarzal	Martes 6 de Marzo	09:00 AM
18	Cartago		

Anexo 3

Entrevista a los funcionarios responsables de extensión en la Universidad del Valle:

**FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS**

Persona entrevistada: Profesional Katherine Muñoz

**¿Cuánto tiempo llevas en el cargo?**

7 años

**¿Cuál es tu profesión?**

Química, posgrado en Ingeniería de Alimentos

**¿Tu profesión te ha ayudado a mejorar en los procesos de tu cargo?**

Nos permite seguir con el camino de creación de programas de extensión, conocer ofertas y necesidades y el acercamiento de los profesores. Me tocó aprender de Admón. y finanzas.

**¿De lo de Educación Continua qué tanto te toca?**

Todo. El fuerte de esta oficina es la Educación Continua. Manejamos los convenios diferente que las otras facultades, todo se maneja desde acá. Principalmente con CVC. La carga de convenios es grande. Los directores de programa manejan la parte de prácticas.

**¿Tiene algún apoyo? (monitor, etc.)**

Tengo una persona que es técnico administrativo que me ayuda con la parte administrativa (Diana) y otra persona por Prest. De servicios que me ayuda en la parte de convenios y contratos. Y un monitor de apoyo, casi que tiempo completo.

**¿Te toca asistir a reuniones de otros temas además de Educación Continua?**

Cultura, Plan de desarrollo de la facultad, logística y finanzas de eventos académicos y otros temas que surgen.

**¿La oficina depende de quién?**

Del decano

**¿Te avalan las decisiones de manera fácil?**

Normalmente las decisiones las tomo yo, y casi siempre se avalan por parte del decano

**¿Las compras dependen de quién?**

Nosotros tenemos recursos propios. En este momento estamos apoyando el funcionamiento de artes gráficas.

**¿Para los eventos se vincula personal adicional?**

Normalmente me toca sola. Igual cada evento tiene un grupo de colaboradores. Pero la mayor carga es para la oficina (Logística, Compras, etc.).

**¿Infraestructura física es adecuada?**

Falta una persona por la carga, pero no hay espacio para ubicar más personal. Yo estoy cómoda. Nosotros mismos suplimos las necesidades tecnológicas.

**¿Se articula con otras oficinas?**

Tenemos oficina de comunicación aquí, se articula sobre todo para el tema de los eventos. También se articula con Artes Gráficas.

**¿En Educación Continua, tienes portafolio?**

Sí, tenemos un portafolio físico y virtual, tratamos de mantener actualizadas las fechas. Tenemos oferta casi que continua. Estoy en actualización de diplomados en laboratorios. Tratamos de mantener página actualizada. Dado que la apertura de un programa depende de obtener el mínimo de estudiantes. A veces se hacen diseños de cursos rápidos, a causa de venidas de expertos que se aprovechan.

**¿Cómo es la forma de pago de los cursos rápidos?**

Nosotros estamos cobrando 2 millones por diplomado, es económico. Se hace un pre-Inscripción, cuando se confirma el inicio del diplomado se solicitan documentos y después se asignan las fechas de pago.

**FACULTAD DE ARTES INTEGRADAS**

Persona entrevistada: Profesional Sandra Chavarro

**¿Cuánto tiempo llevas en el cargo?**

Desde 2004

**¿Cuál es tu profesión?**

Comunicadora social, con especialización en prácticas audiovisuales.

**¿Tu profesión te ha ayudado a mejorar en los procesos de tu cargo?**

Yo pienso que sí.

**¿Hay algún jefe profesor?**

En la resolución de creación de comité de extensión sí, pero es complicado por el tiempo.

**¿De lo de Educación Continua que tanto te toca?**

Por mi pasa la parte de asesorías, formatos, resoluciones, presupuesto. Pero el curso depende de cada unidad. Al final del semestre me pasan el reporte de indicadores. Intentamos hacer que yo coordinara toda la logística de un curso de una unidad, pero fue una experiencia complicada. La unidad no apoyaba el proceso.

**¿Convenios y contratos?**

Se creó una oficina de proyectos que el Decano quiso crear, ellos organizan lo de los convenios y me reportan los datos a mí.

**¿Tiene algún apoyo? (monitor, etc.)**

Hay otro profesional provisional (Karen) me apoya básicamente en comunicaciones, la parte de egresados. Ella va a las reuniones y me da reporte. Tenemos un monitor administrativo medio tiempo. Y dos diseñadores (monitores).

**¿Te toca asistir a reuniones de otros temas además de Educación Continua?**

Comité de internacionalización, profesores extranjeros, Organizar los eventos (logística, resoluciones, presupuesto, publicidad, etc.). Me toca plan de acción y plan de riesgos. Convenios internacionales, La Tertulia, revisión de convenios. Actividades con el Colombo. Plan pentagrama Ellos tienen un funcionamiento bastante autónomo. Si necesitan algo urgente nos reunimos. Les ayudamos con la publicidad del plan.

**¿La oficina depende de quién?**

Del decano

**¿Te avalan las decisiones de manera fácil?**

Normalmente las decisiones las tomo yo, y casi tengo el apoyo por parte del decano.

**¿Para los eventos se vincula personal adicional?**

No, la máxima ayuda que tenemos son algunos monitores adicionales.

**¿Infraestructura física es adecuada?**

Sí, tenemos espacios adecuados y bien distribuidos. Bien dotado en la parte tecnológica. El equipo más actualizado es el del diseñador (Mac).

**¿La parte informática tiene que ver con esta oficina?**

Ellos funcionan muy independientes, pero me reportan a mí los indicadores.

**¿La página web y redes quién la maneja?**

Karen. Yo le envío la información y ella coordina con los diseñadores.

**¿Cuánto tiempo le dedicas a Educación Continua?**

Realmente eso lo voy haciendo en el camino, tengo un calendario de la información y formatos que se deben diligenciar. La monitora se encarga de consolidar la información. Yo no ejecuto, pero si doy asesoría en la parte presupuestal, de resolución y de formato.

### **INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA (IEP)**

Persona entrevistada: Profesional Alejandro Carmona

#### **¿Cuánto tiempo llevas en el cargo?**

Hace 4 o 5 años.

#### **¿Cuál es tu profesión?**

Economista. Estoy buscando posgrado (Desarrollo social) pero no he conseguido cupo.

#### **¿Tu profesión te ha ayudado a mejorar en los procesos de tu cargo?**

Sí, porque desde esta profesión nosotros podemos manejar diferentes campos. Esta profesión me ha servido de mucho para poder orientar muchos procesos.

#### **¿Qué tanta caga tienes?**

Es muy pesada. Trabajo en las líneas de egresados, proyectos, Educación Continua y eventos institucionales con el Instituto de proyección. En la alianza con la oficina de Comunicaciones.

#### **¿Tiene algún apoyo? (monitor, etc.)**

Dependemos del decano, 1 coordinación profesoral, yo soy profesional, todos tenemos monitores y de acuerdo con los proyectos tenemos contratistas y tenemos una secretaria de apoyo. Yo hago la parte contractual y la coordinación administrativa hace la parte de interfinanzas, tengo una operadora para eso.

#### **¿Te toca asistir a reuniones de otros temas además de Educación Continua?**

Básicamente, no gasto mucho tiempo, excepto en la parte de estructuración (Este semestre).

#### **¿La oficina depende de quién?**

Del decano.

#### **¿Te avalan las decisiones de manera fácil?**

Sí, tengo total autonomía. Pero igual yo informo.

#### **¿Te sentís acosado por los jefes?**

No, hemos optado por hacer una co-coordinación. Yo le genero informes. Nos reunimos cada 2 o 3 días debido a los proyectos. Con el jefe anterior no hubo generación de diplomados ni nada.

#### **¿En Educación Continua, tienes portafolio?**

Para ser la primera vez, recibimos 7 propuestas. Algunos profesores, especialmente los nuevos entran más activos en la parte de cursos de Educación Continua. Lo queremos hacer tanto físico como digital, en la página web, para esto contratamos un web master el año pasado. En deportes tuvimos la idea de un programa de iniciación y formación deportiva para niños, ya hay algo escrito y montado, estoy trabajando en eso.

**¿Qué piensas que ha fallado para no sacar el curso de formación?**

El rector. Como buscamos la alianza con la Fundación UV, el rector no quiso. Luego buscamos la alianza con Fundación UV Yumbo. La parte administrativa y logística se cargaría en esa oficina y nosotros manejaríamos la parte académica. Inicialmente esperamos ofrecer Fútbol y Natación, pero el programa tiene 7 disciplinas. Esperamos absorber la escuela de Fútbol.

**¿Infraestructura física es adecuada?**

Tenemos 7 Portátiles y 2 video bean. Todos cuentan con su portátil.

**Para prestar el servicio:** Nuestros salones físicamente son feos y escasos. Sin equipos, sin aire acondicionado ni ventiladores.

**¿Cuánto tiempo le dedicas a Educación Continua?**

¼ de tiempo. Porque manejo varios frentes, pero tengo el apoyo de la secretaria.

## **FACULTAD DE HUMANIDADES**

Persona entrevistada: Profesional Eduardo Durán

**¿Cuánto tiempo llevas en el cargo?**

Desde 2001.

**¿Cuál es tu profesión?**

Administrador de Empresas. Diplomado en ELEA. Inglés. Maestría en Administración.

**¿Tu profesión te ha ayudado a mejorar en los procesos de tu cargo?**

Sí. Porque este cargo básicamente es tener conocimiento en todas las funciones de Educación Continua y la capacidad gerencial. Prestamos apoyo a la gestión y administración y logístico. También apoyamos eventos. Junto con Artes somos los que más organizamos eventos.

**¿Tienes algún jefe antes del Decano?**

El segundo al mando soy yo.

**¿Conformación de personal? (monitor, etc.)**

Tengo un asistente, contratista profesional de la decanatura (David), se encarga de proyectos y programas institucionales. Tengo 2 monitores encargados del funcionamiento del auditorio Colmenares. 1 secretaria compartida entre extensión y comunicación.

**¿Te tocan otras funciones de otros temas además de Educación Continua?**

Tengo a cargo el auditorio Colmenares. Los envíos nacionales e internacionales. Algunos programas y proyectos institucionales. Hay otro profesional contratista que se encarga de otras funciones. Indicadores SUE. Plan estratégico, Trabajos de ARL con prácticas, Comité de comunicaciones, Comité de Cultura, Manual de protocolo, el Observatorio laboral de egresados, la revista, la adecuación del salón del consejo de facultad, registro de invitados internacionales. Bienvenidas de primíparos.

**¿La oficina depende de quién?**

De la decana.

**¿Te avalan las decisiones de manera fácil?**

Si la decisión no tiene que ver con plata, yo puedo tomarla sin consultar. En caso de asesorías o tomar la mejor forma de hacer algo estoy a cargo. Soy quien se encarga de decir si se hacen o no contratos.

**¿En cuanto a las relaciones interinstitucionales?**

Eso se hace de acuerdo con los eventos, yo hago los convenios, busco patrocinadores, aliados, como universidades, bibliotecas, centros culturales. Por ejemplo, la feria del libro.

**¿El manejo de los recursos?**

No tenemos recursos propios, trabajamos con el presupuesto de la decanatura. Pero todas las dependencias apoyan por igual la financiación de los eventos.

**¿En cuanto a equipos?**

Los equipos de cómputo cada año se actualizan.

**¿De los proyectos de extensión algún recurso se destina a la oficina?**

No eso es independiente. Solo prestamos la asesoría.

**¿Ejecutan desde aquí programas de Educación Continua?**

No. Solo prestamos la asesoría y apoyo logístico y administrativo.

**¿Del portafolio?**

Ya tenemos el de este año y lo pensamos subir como libro a la página.

**¿En cuanto a la página?**

Se creó el manual de extensión y protocolo (Lo hizo David), se puede ver cuáles son las funciones de Educación Continua y como se hacen. Este aparece en la página. Así mismo queremos mostrar el portafolio.

**¿Se relacionan con Artes Gráficas?**

Nos articulamos para la parte publicitaria, pero cuando no hay dinero, lo hace David.

**FACULTAD DE INGENIERÍAS**

Persona entrevistada: Profesional Claudia Londoño

**¿Cuánto tiempo llevas en el cargo?**

1 año.

**¿Cuál es tu profesión?**

Ing. Industrial. Especialista en sistemas de información.

**¿Tu profesión te ha ayudado a mejorar en los procesos de tu cargo?**

Yo creo que más me ha aportado la experiencia laboral en otros cargos. Mi fortaleza es ser muy proactiva y recursiva.

**¿Tienes algún jefe antes del Decano?**

El segundo al mando soy yo.

**¿Conformación de personal? (monitor, etc.)**

monitores y en este momento otro profesional contratista por prestación de servicios (Julián). A él se le paga por fondo especial por recursos de convenios y contratos. Él organizó la parte de contratos en el año que lleva acá. Puede haber personal flotante. En la semana de Ingenierías si se necesita se contratan monitores adicionales.

**¿Te tocan otras funciones de otros temas además de Educación Continua?**

La parte del Icetex. Toda la parte de trámite con ellos. Convenios, contratos y eventos varios. Con calidad en el plan de Mejoramiento Continuo. Relaciones interinstitucionales.

**¿La oficina depende de quién?**

Del decano.

**¿Te avalan las decisiones de manera fácil?**

Siempre hay apoyo. Solo hay que tener propuestas bien sustentadas. No tengo autonomía en lo que tenga que ver con dinero, eso sale desde la decanatura.

**¿Has hecho propuestas de mejoramiento para la oficina?**

No, aún no. Pero por ejemplo el año pasado se ejecutaron 3 convenios desde acá. A futuro pensamos actualizar la página web de la oficina de extensión.

**¿El manejo de los recursos?**

Se prefiere que todo sea aprobado por el decano, pero algunas veces compras menores (Resmas, lapiceros, etc.) se hacen de urgencia y luego se presentan al decano.

**¿En cuanto a equipos y la oficina?**

Los equipos los suministra la decanatura. La oficina es la de la visita. De los convenios se ha dejado para comprar algunos elementos para los eventos (mesas, sillas, termos, etc.).

**¿Ejecutan desde aquí programas de Educación Continua?**

Hay varios cursos que se han organizado desde acá. Por ejemplo, un Diplomado pedagógico para los profesores, en la última cohorte se graduaron 16. También coordinamos algunas capacitaciones solicitadas por externos. Se orienta a los profesores que tienen iniciativa de crear algún curso. Las solicitudes de Diplomado las hago yo.

**¿Tienen portafolio de Educación Continua?**

Si tenemos portafolio, pero se espera que se haga un poco más funcional (en la página) y se actualice constantemente.

**¿Se apoyan con comunicaciones?**

En la parte de diseño nos apoyamos con ellos.

**¿Qué piensas que hace falta en el área de Educación Continua?**

Creo que no mucho, aquí se conoce como hacer las cosas y se hacen bien. Las bonificaciones, los porcentajes de cada fondo. Con la experiencia he ido aprendiendo cosas. Para cualificar. Me parecería muy interesante la parte de mercadeo y de conocer la demanda para saber que cursos abrir.

## **INSTITUTO DE PSICOLOGÍA**

Persona entrevistada: Profesor Álvaro Enríquez (director del Instituto)

Extensión ahora está dirigida por un profesional y un practicante, quienes se encargan del tema de prácticas. Tenemos un docente que coordina la parte legal de prácticas. La parte de Educación Continua no la hemos explorado, antes éramos muy fuertes, pero la parte del mercado no la hemos investigado fuertemente.

**¿Si llega una solicitud ustedes la asumen?**

La podemos asumir. El problema es que no estoy de acuerdo con que extensión se encargue de la parte administrativa y jurídica de los proyectos. En este momento no estamos a la búsqueda de proyectos de extensión, tenemos mucha cosa en el momento. Le estamos dando prioridad a posgrados.

**¿Hay algún encargado de la relación con egresados?**

No, nada. Se hace, pero estamos muy crudos en eso. Estamos tratando de relacionarnos con la Asociación de Egresados. Tenemos una base de datos. El seguimiento a egresados es otro proyecto para montar.

**¿Los posgrados tienen cursos nivelatorios?**

Los teníamos, pero la gente quedó con impresión de que esos cursos eran un obstáculo de entrada y no se aseguraba el ingreso. Ahora somos mejores en la selección de los aspirantes.

**¿Tienen oficina de Comunicaciones?**

Hace dos semestres la montamos, tenemos página web y un diseñador contratista. Tenemos un par de monitores para apoyo al plan de visibilidad. Pensamos que la Universidad aún se queda corta en la parte de publicidad. También manejamos las redes sociales.

**¿Todos los profesionales son pagos con recursos propios?**

Sí, Todo lo pagamos con recursos propios.

**¿Cómo cree que está la universidad en tema de espacios?**

Nosotros estamos al 100%. Hace poco hicimos una ampliación con apoyo de la universidad. Los espacios tienen un problema. Por esto, antes de dictar un diplomado, por ejemplo, revisamos la parte de reserva de espacios para saber si es posible dictar el curso.

**¿En cuanto a equipos?**

Estamos funcionando y a veces compramos con recursos propios. Tenemos un proyecto de actualización. Creo que la Universidad ha sido generosa con los computadores. Hemos tenido problemas con las licencias de Software.

**¿Tienen portafolio de consultorías?**

No, porque no nos queremos meter en eso si no tenemos personal e infraestructura para eso. Tenemos a Extensión en el plan estratégico, pero solo pensamos implementarlo cuando la Universidad tenga lineamientos y regulaciones más claros.

Nosotros también trabajamos con las sedes regionales.

Se puede pensar en que la Universidad tenga la parte de extensión en un edificio aparte de los existentes.

## **FACULTAD DE SOCIOECONOMÍA**

Persona entrevistada: Coordinadoras de Área Olga Lucía Rodríguez y Magnolia Charria

Explicación sobre la Dirección de Extensión y Educación Continua y cuáles son sus competencias.

### **¿Cómo se está trabajando en la parte de extensión?**

Todo lo que es extensión, hasta el momento, egresados lo tenía coordinación académica. De esto se hacía simplemente el reenvío de ofertas laborales, pero no se hacía el seguimiento de si se presentaban o no, de cuantos, cuantos se quedaban. Se intentó, pero no teníamos contactos en las empresas para conocer la información. No se hacen actividades para egresados, solo se les invita a dar conferencias o charlas. Con prácticas lo tenemos en las direcciones de programa. Aquí el estudiante busca su práctica, como electiva profesional o como experiencia, ahora es obligatoria. Acá no hay quien haga la gestión de buscar prácticas. Se están buscando convenios.

### **¿Estructura física?**

No hay oficina, es lo que hagan las direcciones administrativas y de los programas.

### **¿Hay diseñador?**

No, de esa parte se encarga el monitor, y si se necesita imprimir algo se hace en coordinación con Artes Gráficas.

### **¿Se ha hablado de destinar un funcionario a estas funciones?**

En este momento, el consejo está intentando contratar a alguien para que se encargue de la parte de empleabilidad para los egresados. Hicimos un instructivo de Extensión, para tener una estructura clara de los procesos que se deben realizar según el programa que se quiera ofertar. (Resoluciones, Firmas, Trámites de extranjeros, Pólizas, etc.). Tenemos un formato dónde dejamos registro de todas las actividades de extensión. Cada profesor entra y registra su programa.

### **¿Como se tratan las iniciativas para ofrecer programas?**

La dependencia que genere la idea del programa se encarga de todo, papeleo, logística, etc.

¿Cuántos programas de Educación Continua ofrecen al año, hay cursos genéricos?

Los nivelatorios son genéricos, la misma persona se encarga de esto siempre.

El diplomado del profesor José Fernando se dictó el año anterior, hace 2 años no se dictó por falta de estudiantes.

### **¿Quién hace el mercadeo?**

Desde acá se hace el mercadeo de los cursos. Tenemos bases de datos con egresados, pero poco con empresa, rebotan muchos correos. Lo que no tenemos es el contacto más personal, lo que son llamadas y entrevistas.

**¿Manejan redes sociales?**

Sí, últimamente es más efectivo usar las redes sociales para esparcir la información, sobre todo Facebook.

**¿Cuál sería la estructura deseada para Educación Continua?**

Oficina física con profesional de diseño y comunicación y una secretaria de apoyo. Con personas dedicadas a este tema se podría lograr tener mayor y mejor oferta.

**¿En Educación Continua quien coordina o se encarga de la logística?**

Se hace que el profesor gestionaba todo y desde acá lo apoyábamos para que conociera los procesos que debía seguir.

**¿En cuánto a equipos e insumos?**

Dependiendo del evento. Tenemos auditorio y salones listos para dictar los cursos, aunque estos últimos son pequeños. En la universidad pensamos que más que falta de insumos y equipos hace falta organización en la programación de espacios y de préstamo de recursos. Por ejemplo, el auditorio 5 es muy subutilizado.

**¿Piensan que debe haber convenios con lugares como hoteles o centros culturales para realizar actividades fuera de la Universidad?**

No, pensamos que, si un evento es ofrecido por Univalle, este debe realizarse en Univalle. Tal vez para algo muy grande. Aunque deberían invertirse dinero en más espacios dentro de la Universidad.

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

Persona entrevistada: Profesora Gesebeth Rincón

**¿Cómo Funciona Extensión? ¿Qué estructura tiene?**

Profesora (Comunicadora social), profesional, secretaria, 1 monitor de 20 horas.

He tenido que ver con proyectos, asesoro proyectos. Organizaba en CORFECALI los contenidos de los diplomados que se ofrecían.

**¿Cuánto lleva en el cargo?**

1 mes

Estoy en contrato por prestación de servicios

**¿Apoyo de tecnologías, es suficiente, están actualizados?**

Yo diría que sí, responden a lo básico.

**¿Los equipos quien y como se renuevan?**

Sobre eso aún no me han aclarado. Aunque están en el presupuesto de la decanatura.

**¿Hay oficina de comunicaciones?**

Si, con ellos nos articulamos para todas las actividades.

**¿Tienen diseñador?**

Sí, nos falta la persona de mercadeo. Nos han dicho que de aquí se va a gestar la creación del área de mercadeo de toda la Universidad.

**¿Trabajaste antes en la Universidad?**

Si, en la facultad de salud. Trabajé en un Centro de investigación manejando la parte de contratación.

**¿Oportunidades de mejoramiento?**

Generar y actualizar base de datos.

**¿Con el tema de prácticas?**

Se maneja desde cada programa, nosotros lo que hacemos es direccionar a quien corresponda.

**¿Gestión de convenios y contratos?**

Desde acá se ejecutan.

**¿Sobre Educación Continua?**

Los egresados mismos, hay muchos que no están informados de los cursos de Educación Continua que se ofrecen y ellos podrían ser nuestro contacto dentro de las empresas.

**¿La Fundación aún se hace cargo?**

Sí, pero yo me pienso hacer cargo y hacer que la fundación sea de apoyo y no al contrario. Ellos son ágiles en el manejo de recursos. Pero ellos no pueden certificar ni hacer evaluaciones de cursos.

**¿El mercadeo lo hacen ellos?**

En este momento sí, ellos se encargan de toda esa parte.

**¿Si logran atraer estudiantes?**

Se logra atraer, a veces van corriendo las fechas en acuerdo con el profesor que dicta el programa, pero logran obtener los estudiantes. Ellos han logrado desarrollar una marca y los buscan mucho. La parte del ofrecimiento de programas se debe hacer desde acá, no debe salir la oferta desde La Fundación, aunque, ahora la Fundación se toma atribuciones de ofertar programas y luego consulta la disponibilidad de los profesores.

**¿Cómo hace el cobro?**

No sé, hasta ahora no hemos tenido el primer ejercicio para conocer el proceso del recaudo. Pero tengo entendido que ellos recaudan en la Fundación y se aseguran de que se pague ya sea a cuotas, con cheque efectivo, etc. Y, luego le dan lo que le corresponde a la facultad. A los profesores se les paga a final de semestre.

**¿En la página se muestra la oferta de Educación Continua?**

Si, en la página se muestra todo, la información de contacto, costo, fechas, etc.

**FACULTAD DE SALUD**

Persona entrevistada: Profesores Jonathan Guerrero y Alexander Agudelo

2 profesores encargados de Extensión de Salud, 1 monitor tiempo completo, 1 monitor medio tiempo. Como Oficina, El coordinador es Alexander Agudelo.

**Alexander:** profesión, Terapeuta Ocupacional con Maestría en Admón. en Salud y Doctorado en Terapia Ocupacional. Lleva 1 mes en el cargo. El semestre pasado estuve en la oficina de relación docente. La Información de antes de 2014 es muy difícil de recuperar. Tenemos diplomados corriendo en Ecuador y en Perú gracias a alianzas estratégicas.

**¿El tema de egresados como se trabaja?**

Tenemos pendiente una reunión para hablar del plan de trabajo de egresados del 2018. La facultad hace un esfuerzo adicional para eventos con egresados, este año tenemos 4 eventos para ellos. Compartimos las vacantes de trabajo y hacemos un seguimiento para saber si el egresado obtuvo o no el cargo.

**¿En prácticas?**

Tenemos 2 formas de hacer prácticas: Docencia servicio y práctica profesional. Tenemos una gran cantidad de convenios. En prácticas tenemos otra profesora y 1 secretaria.

**¿En emprendimiento?**

Lo que hacemos es hacer seguimiento y canalizar para que lleguen al programa de emprendimiento de la Universidad, pero aquí no lo tratamos directamente.

**¿Convenios y contratos?**

Adelantamos unas reuniones donde se hizo la propuesta de la unidad de gestión de proyectos de Salud como una Extensión periférica de la oficina de Meléndez.

**¿Toda la gestión Externa se hace desde acá?**

No, la mayoría se hace por medio de las escuelas.

**¿La oficina ha ejecutado actividades de Educación Continua?**

Sí. Además de apoyar en la gestión también hemos ejecutado. Cuando la unidad es muy pequeña, nosotros nos encargamos de toda la parte administrativa y logística y ellos dictan el evento.

**¿Cuentan con Infraestructura adecuada?**

Sí, tenemos lo necesario. Aunque ya creemos se debe actualizar la base tecnológica. Los recursos para estas compras son propios de la facultad y parte de la Universidad.

**¿Cada escuela tiene oficina de extensión?**

Si, cada escuela tiene su oficina.

En Educación Continua somos más orientadores, asesores, en realización de presupuestos, resoluciones, etc.

**¿Tienen autonomía para toma de decisiones?**

Por fortuna los profesores son muy proactivos, no se dejan varar. Y el decano es muy dado a apoyarnos cuando tenemos que tomar decisiones repentinas.

**¿Recomendaciones?**

Revisar la dinámica del fondo común, prácticamente la Universidad se pone a sí misma la piedra en el zapato y así se terminan dejando ir ideas a otros lugares. Revisar la parte de solicitud de resoluciones por cursos bonificados que son devueltos desde jurídica por no contar con dicha resolución, sin darse cuenta que aún no hay un contrato firmado.

**¿Quejas?**

El internet es pésimo. No se pueden realizar videoconferencias, se caen. Hace falta un auditorio. Para eventos grandes tenemos que alquilar hoteles. Ojalá podamos tener una plataforma que recopile la información de forma automática.

**¿Tienen diseñador?**

Sí, él se encarga de la parte de los diseños de publicidad.

**¿Tienen alguien de Mercadeo?**

No, pensamos que es una de las grandes falencias, ojalá hubiera una persona dedicada únicamente a este tema.

**¿Tienen portafolio digital de la oferta?**

Tenemos un portafolio físico que se utiliza para la parte de mercadeo. Para 2018 se está haciendo una recopilación que esperamos quede fija de forma digital y se pueda actualizar.

## **SEDE BUGA**

Persona entrevistada: Profesional Luz Adriana Agudelo

### **¿Cuál es su profesión?**

Contadora con Maestría en Admón. Especialización en preparación de convocatorias y licitaciones internacionales.

### **¿Cuánto llevas en el cargo?**

En Extensión estoy desde 2011.

### **¿Crees que la formación que tienes te ayuda o aporta para desarrollar mejor el cargo?**

Si, ha sido fundamental, sobre todo en ciertas herramientas como formulación de propuestas y la parte financiera. Aunque en la parte financiera siento que se necesita complementar la formación más en la parte de presupuestos. Pienso que la parte del cálculo del fondo común es algo complicado.

### **¿Cuál es el esquema de trabajo que tienes?**

Mi persona (La persona entrevistada (Técnica administrativa)) y un auxiliar. Manejamos EC Prácticas, Egresados y Proyectos.

### **¿El tema de emprendimiento?**

No hemos tenido el desarrollo de esta área. El año pasado tuvimos el apoyo de un profesor que realizó unas asesorías. El segundo semestre nos cualificamos en el seminario del PI de emprendimiento y a partir de ahí intentamos estructurar un plan operativo, pero el director dijo que primero se debía estructurar el Programa como tal. La semana pasada me enteré de que se había asignado una persona desde la dirección para encargarse de este tema.

### **¿Hay profesional de comunicaciones?**

La primera debilidad que veo es la de comunicaciones, nosotros tenemos una persona con un auxiliar que hace apoyo técnico. Él busca espacios, maneja la página, maneja los equipos.

### **¿Cuándo se hace un evento de extensión quien se encarga de la parte logística?**

Nosotros hacemos todo. Buscamos espacios, refrigerios, pagos, Revisión de cotizaciones. No me es posible hacer interacción con docentes, todo tiene que pasar con una aprobación previa.

### **¿Tienes autonomía para decidir?**

Me toca estar detrás de la persona para que me aprueben los recursos para los programas. Me sucedió una vez que no tenía recursos para iniciar un programa cuando ya estaba la fecha de inicio cerca. A veces uno termina trabajando como si le estuvieran haciendo un favor a uno.

### **¿Ustedes dependen de quién?**

Dependemos de la dirección para la parte de recursos. Para la parte académica dependemos de la coordinación académica.

**¿Estás vinculada por la Fundación?**

No, yo soy nombrada.

**¿Trabajas articulada con alguien de mercadeo?**

No, la gran debilidad es la parte de comunicaciones. A nosotros nos toca hacer los diseños para publicidad. Con la auxiliar y con correos electrónicos normalmente. El año pasado se contrató a alguien para comunicaciones en la parte de diseño, pero no dio buenos resultados y ya no está. Nos hace falta mucho en las estrategias de marketing.

**¿Hay facilidades de pago?**

Antes se hacía un pago de 50% y luego dos pagos de 25% cada uno. Lo que se hace ahora es que se debe pagar 100% antes de iniciar el curso. No tenemos mecanismo de recaudo por tarjeta de crédito.

**SEDE CAICEDONIA**

Persona entrevistada: Profesor Jorge Latorre (Director de Sede)

**¿Quiénes hacen extensión?**

La extensión se realiza a través de los docentes y alrededor de ellos se crea un equipo de trabajo para darles apoyo en la estructuración y ejecución. Tenemos una persona encargada de la parte de contratos.

**¿Dependen económicamente de quién?**

De la Universidad, y parte de los recursos por actividades de extensión

**¿Organigrama?**

Director, Coordinadores de bienestar administrativo, secretaría académica, y a futuro la coordinación de Extensión y Educación Continua.

**¿Tienen contacto con el área de comunicaciones?**

La parte de contrataciones se hace por medio de la Fundación Tuluá, llevamos dos meses con ellos.

**¿En Educación Continua quienes se encargan de la parte administrativa?**

Nosotros tenemos un personal administrativo en la sede, ese personal se encarga de esa parte en los proyectos, a veces se contratan 1 o 2 monitores.

**¿Y la parte Logística?**

Nosotros tratamos de usar los salones y equipos de la Universidad y si se necesita un espacio más grande se hace gestión para obtener ese lugar.

**¿Si usted no se puede hacer cargo de un evento quien lo sucede a usted?**

Los coordinadores administrativos y de Bienestar.

**¿En cuanto a Tecnología?**

Tenemos buenos equipos y se renuevan de manera regular.

## **SEDE NORTE DEL CAUCA**

Persona entrevistada: Profesional Leidy Tabares y profesor Silvio D'vries

**¿Cuál es la estructura?**

1 profesional de Extensión (Leidy) Medio Tiempo (encargada de egresados, practicas, Educación Continua), Silvio (docente) que tiene como tarea la coordinación de Extensión y la parte de convenios y contratos. 1 monitora (20 horas).

**¿Qué profesión tienen?**

Silvio, Licenciado en Filosofía con Maestría en Historia (Por concluir). Leidy, Contadora Pública. Apoyamos los eventos, la parte logística y todo lo que tiene que ver con esto.

**¿Hay profesional de comunicaciones en la sede?**

No, Leidy hace toda la parte de diseño y mercadeo.

**¿Tienen portafolio?**

Lo que hacemos es mostrar las propuestas en las presentaciones.

**¿La página web?**

Sistemas y gestión tecnológica se encargan de la edición, pero nosotros enviamos el contenido y hacemos el respectivo seguimiento para mantenerla actualizada. Se buscó tener un practicante, pero no sé qué pasó con eso.

**¿De quién depende la oficina?**

De la dirección. En teoría no hay jefes intermedios, todos nos apoyamos entre todos.

**¿En estructura tecnológica?**

El Internet es malo. Tenemos un equipo de dos años y el viejo quedó para la monitora. De gestión tecnológica se está buscando actualizar eso. En extensión no tenemos presupuesto para nada, estamos sujetos a lo que diga el director.

**¿Cuáles son los costos promedios de los cursos?**

Antes se sacaban diplomados de entre \$300 mil y \$400 mil, ahora se maneja entre \$800 mil y 1 millón.

**¿Cómo es el mercadeo?**

Lo que manejo mucho son las redes sociales, la página institucional, consultas en vivo por Facebook, se hacen visitas a interesados. El tema de descuentos se hace solo para estudiantes. Para las empresas se les ofrece el diseño de programas específicos. No hemos podido sacar ofertas de posgrados. No podemos por costo traer profesores externos a dictar los cursos.

**¿No se han articulado con otras universidades para sacar programas?**

En este momento tenemos un convenio para un diplomado de economía solidaria con la Universidad Cooperativa que terminó siendo gratuito por las trabas en trámites internos.

**¿Desde Cali revisan lo que se ofrece acá?**

No. La relación de Regionalización con Central es prácticamente nula. Nosotros somos los que revisamos todo y lo enviamos a Regionalización.

**¿Te presionan para buscar ingresos por Educación Continua?**

Sí. Todo el tiempo me dicen que debo justificar mi cargo con ingresos, ellos tienen la idea de que mi cargo es “auto-sostenible”.

**¿Los suministros de papelería son suficientes?**

Llega, pero no todo a tiempo, ya que esto debe pasar por los trámites de la Universidad. Pero, las resmas de papel no nos las suministran desde la sede principal nosotros buscamos por otro lado.

**¿Eres autónoma en decisiones pequeñas?**

No, no puedo decidir sin autorización del director.

**SEDE PACÍFICO**

Persona entrevistada: Profesor Mauricio Payán

**¿Cuál es su Profesión?**

Administrador Público, Maestría en gobierno en políticas públicas (Docente) Coordinador Oficina Extensión

**¿Nombrado?**

Tengo resolución de nombramiento como docente ocasional tiempo completo

**¿Cuánto llevas en la Universidad y en el cargo?**

17 años en la Universidad y 1 mes en el cargo.

**¿Consideras que tu formación te aporta para el desempeño del cargo?**

Sí, mucho del perfil que yo tengo guarda relación con el servicio público social.

**¿Trabajabas antes en actividades De Extensión?**

Directamente no, regularmente apoyando actividades.

**¿Cuáles es la estructura organizacional en la Extensión y Educación Continua?**

Monitora de apoyo Medio tiempo, Una persona de apoyo medio tiempo (Ximena Murillo)

**¿Te articulas con alguien más?**

No hay oficina de Comunicaciones. Me articulo con los coordinadores de programa para las prácticas.

**¿Hay alguien encargado de mercadeo y artes gráficas?**

Sí, hay un joven de recursos tecnológicos, pero la parte de mercadeo la hago yo.

**¿Para la página?**

Yo me encargo de generar el contenido y el joven me ayuda con la parte de diseño.

**¿Te toca asumir entonces todos los temas de extensión?**

Sí, prácticas, emprendimiento, etc. Además, asumo algunas funciones de suplente del director de la sede en algunas reuniones o eventos.

**¿Cuándo hay eventos que te toca?**

Me toca apoyar solamente, en esos eventos se designa un profesor coordinador.

**¿Tienen portafolio?**

Sí, tenemos por ahora un portafolio virtual de lo que oferta la oficina y esperamos pronto tener la oferta de los programas.

**¿En cuanto al costo?**

Creemos que tenemos un costo relativamente bajo. Por ejemplo, diplomados entre 900mil y 1 Millón. Pero, también hay algunos programas que se dan a un precio menor a un tercero y ellos se encargan de venderlo y conseguir los estudiantes.

**¿Ha sido fácil el recaudo?**

No, normalmente se hace un cobro a 3 cuotas, pero las personas pagan la 1ra cuota y los 2 restantes es difícil. Ahora tenemos una cartera de 17 millones.

**¿Cómo son los equipos?**

Los equipos son buenos, pero tengo algunas limitaciones, por ejemplo, no tengo un multifuncional, pero ya lo solicité.

**¿Los suministros, papelería?**

Siempre estamos muy bien en tema de apoyo de este tipo de temas.

**¿El espacio?**

Cubículos. Pero las reuniones se hacen en la oficina del director o en la secretaría académica.

**¿Eres autónomo en decisiones?**

Sí, siempre y cuando no implique un gasto económico.

**¿Es fácil recibir propuestas de los docentes para nuevos programas?**

Para el tema de diseño, no es fácil. A veces uno trata de vincularlos, pero no siempre se tiene una respuesta adecuada u oportuna.

**¿Cuáles son las dificultades de la sede para la Educación Continua?**

Espacios. No con que no tengamos espacios, sino que ahora hay una alta ocupación de la Infraestructura. A hoy solo tenemos 1 salón disponible los sábados para Educación Continua. Esto en parte se debe a convenios de uso de espacio con otras entidades como el SENA o la Alcaldía. Tenemos algunos hoteles donde realizamos algunas actividades, pero estos son costosos.

**¿En cuanto a pago de profesores?**

Yo tengo entendido que lo que se recaude de actividades de Extensión y Educación Continua va a una cuenta de Extensión y de ahí se hacen los pagos. Tengo un poco de dudas sobre el pago. Cuando el pago es de más de 1 SMMLV el profesor debe pagar seguridad social y además se le hace un descuento de aproximadamente 15%. Esta es una de las causas que desmotiva a los profes a dictar cursos. El pago les termina quedando como en la mitad.

**¿En cuanto al recaudo?**

Este se hizo por parte de la Universidad, pero los pagos se hacen por medio de la Fundación. También se tiene que el aporte al fondo común es muy alto. Una forma de reducir este aporte es dar becas a estudiantes en los cursos por medio de una solicitud al rector.

**SEDE PALMIRA**

Persona entrevistada: Profesional Jhon Freddy Chacón

**¿Profesión?**

Profesional mercadeo y publicidad

**¿Tiempo en el cargo?**

3 años

**¿En la sede?**

7 años. Antes trabajaba solo en comunicaciones.

**¿Crees que tu formación te aporte a tus funciones en el cargo?**

Si, siento que me aporta mucho y aunque tenga algunas falencias en los procesos del cargo uno va aprendiendo.

**¿Cómo es la estructura de la oficina?**

Cuento con profesional de apoyo medio tiempo, más que todo para emprendimiento y Educación Continua para salir a vender. No tengo monitor, básicamente porque no hay donde ubicarlo.

Idealmente tendríamos que ser 3 personas.

**¿Tienes apoyo de Diseñador, comunicador?**

No, yo soy coordinador de comunicaciones institucionales también. Yo diseño, tomo fotos, edito videos, y me hago cargo de la actualización de la página web de la Sede. Aquí la Dir. de Comunicaciones y de Extensión es una sola oficina y la manejo yo (Jhon Fredy).

**¿Bienestar?**

No, Bienestar es totalmente independiente. Tiene su personal. Pero a veces a uno le toca colaborar con algunas actividades de emergencia.

**¿Qué espacio tienes?**

Yo trabajo en el edificio de administración. Tengo un cubículo, pero el Prof. de apoyo trabaja desde la sala de profesores y no cuenta con un computador individual.

**¿En cuanto a equipos tecnológicos?**

Estamos bien, pero los equipos son compartidos. Yo tengo un equipo asignado a mi normalmente me lo cambian cada 2 años. El mantenimiento si es eficiente.

**¿De quién depende la parte de impresiones o afiches?**

Aquí hay una persona encargada del almacén que se encarga de todo eso.

**¿Tienes autonomía en las decisiones?**

No, todo se consulta con la dirección de la sede. Él es muy abierto a escuchar propuestas de mejora. Desde que llegué, pienso que se ha mejorado mucho en la organización y centralización de los procesos.

**¿La parte de egresados?**

Es manejada directamente por los programas. Ellos hacen eventos, les ofrecen cursos, les ofrecen descuentos, Etc.

**¿Los descuentos quién los ofrece?**

Son decididos por la Dirección de la sede.

**¿Siempre estás apoyando las actividades logísticas que conlleva una actividad de Extensión?**

No siempre. Me piden más apoyo para la parte de comunicaciones. La parte logística es toda manejada por la persona que maneja el almacén.

**¿Tú estás vinculado por dónde?**

Por la Fundación Universidad del Valle Yumbo como Tercerizado.

**¿Ya hablando de Educación Continua, Quién tiene la iniciativa para la oferta de programas?**

En esa parte tenemos grandes dificultades. Por ejemplo, a noviembre de 2017 no tenía ninguna oferta para programas en 2018. Estamos dependiendo de las voluntades de los profesores. Normalmente se reciben más propuestas de afuera que de adentro.

**¿Han realizado algún estudio de mercado?**

No, con todas las actividades que tengo asignadas, no me queda tiempo para eso.

**¿Te toca hacer control de los programas ofertados?**

Sí, por supuesto. Sigo la parte de pagos, listas de asistencia y seguimiento a los asistentes.

**¿Cuál es su esquema de pago?**

Anteriormente se exigía un dinero de anticipo por la inscripción. Yo actualmente, cobro 50 mil pesos no reembolsables por la inscripción y luego se recibe el pago en 2 o 3 contados. Lo máximo que se ha cobrado es 1.700.000, pero actualmente para los estudiantes hay diplomados por 900 mil.

**¿Hay convenios con otras instituciones?**

No. Se intentó hacer con la Universidad Nacional, pero no ha salido.

**¿Quién avala la oferta de cursos?**

La dirección de regionalización avala los cursos por medio de una resolución. Estos van previamente revisados por parte de la dirección de la sede consultando con los docentes. Después de que se ejecuta el programa, se realiza una evaluación, pensando en un mejoramiento.

**¿Tienen programas genéricos permanentes?**

No. Estos dependen mucho de la disponibilidad de los docentes.

**¿Se quejan de los pagos?**

Ahora estamos un poco mejor porque se redujo la retención del 16,7 al 6,7%.

**¿Tienen portafolio de servicios?**

SÍ tenemos, pero no tan específico en las áreas.

**SEDE TULUÁ**

Persona entrevistada: Profesional Alejandra Millán

**¿Cuál es tu profesión?**

Contadora.

**¿Cuál es tu cargo?**

Profesional de Extensión y Proyección Social contratada por Fundación. Llevo 1 año en el cargo.

**¿Esquema de trabajo?**

Jean Carlos (Auxiliar) y Docente ocasional medio tiempo de apoyo en Educación Continua.

**¿Quién se encarga de Convenios y Contratos?**

Con estudiantes, Prácticas. Si es consultorías nos toca a nosotros (Educación Continua). Nos piden apoyo de autoevaluación o acreditación.

**¿Piensas que tu profesión te aporta al cargo?**

Sí, pero los temas de mercadeo si toca ir aprendiéndolos.

**¿Con qué infraestructura cuentan?**

3 lugares de trabajo en 1 oficina.

**¿Quién es el jefe directo?**

La directora de sede.

**¿En cuanto a Equipos tecnológicos?**

Los equipos son muy buenos, la única queja es que el internet no es muy bueno.

**¿Cuándo tienen necesidades de papelería?**

Se busca en el stand de papelería de la sede y se entrega inmediatamente.

**¿Dan apoyo a los Eventos de la sede?**

Apoyamos mucho los encuentros de egresados, pero otro tipo de eventos son apoyados por quién los oferta.

**¿Y para la conformación de programas?**

Nosotros coordinamos la parte logística y de procesos administrativos.

**¿Quién se encarga de comunicación?**

La ingeniera Liliana. Pero ella se encarga de simplemente compartir contenido, nosotros nos encargamos de crearlo.

**¿Te toca la parte de mercadeo?**

Sí, me toca salir a vender los programas y nos ha funcionado.

**¿Los programas los desarrollan con quién?**

Con profesionales de la sede o con profesionales que tengan disponibilidad y experiencia así no sean de la sede.

**¿Se han articulado con otras entidades?**

No, desde que estoy no.

**¿Piensas que es bueno?**

Sí. Puede ser bueno, en cuanto sea equitativo para ambos. Aunque puede ser difícil por la cantidad de aranceles que tiene la Universidad. Esto nos hace más complicada la competencia ya que los cursos deben ser más costosos y las personas ya casi no se dejan llevar por el nombre de la Universidad.

**¿Las ofertas son revisadas por las facultades de Cali?**

No, el canal es por Regionalización.

**¿Cómo es el recaudo?**

Antes se hacía por medio de la Fundación, pero ahora dicen que no se puede. Entonces tratamos de llevar una estrategia de darles plazo, pero se debe pagar antes del inicio del curso.

**¿Se puede pagar por Tarjeta de Crédito?**

No, tengo entendido que eso no se puede, que aún se está estructurando. Por eso no lo ofrecemos como medio de pago.

**¿Obstáculos?**

Los costos de los programas tienen muchos aranceles que los encarecen. Las retenciones a los salarios de los profesores hacen que se desmotiven

**SEDE YUMBO**

Persona entrevistada: Profesional Luz Stella Gómez

**¿Cuál es tu Profesión?**

Administradora y contadora.

**¿Experiencia en la Universidad?**

He hecho proyectos de consultoría desde 2008. Después trabajé en la Fundación de Cali. El año pasado y el antepasado trabajé en la evaluación del área de Regionalización. Desde este año estoy en Extensión como profesional, pero no tengo ningún apoyo de monitores. Solo me ayuda la psicóloga. Yo me encargo de todo lo que tenga que ver con extensión y proyección social, Convenios, Prácticas, Educación Continua, etc. El año anterior estaba como profesional encargada, pero este año ya soy la profesional nombrada para el cargo.

**¿La Infraestructura es adecuada?**

Solo tengo un cubículo con un computador. Para los cursos cuento con el auditorio y 2 salones que se adecuaron para los proyectos de posgrados. Pero yo pienso que este tema se soluciona siendo recursivo y tocando un poco del presupuesto.

**¿Hay Diseñador, Comunicador, persona de Mercadeo?**

No, me toca hacer todas estas tareas a mí. Visitas, entrevistas, logística, etc. La parte de mercadeo es una falencia general dentro de la Universidad, Ojalá se pueda encontrar una solución integral.

**¿Para la parte de creación de oferta?**

Estamos buscando articularnos con los programas de Cali, aunque también pensamos que se puede realizar a partir de un consultor que diseñe el curso y que nosotros como Universidad lo certifiquemos.

Tengo un poco de confusión respecto al pago de los docentes externos: este se debe hacer por medio de una cuenta de cobro que no supere los \$3.600.000. Las fundaciones de la Universidad sirven solamente como apoyo logístico-administrativo, ellas no pueden realizar oferta de programas y menos certificar.

**¿Cómo se siente usted en el cargo?**

A mí me gusta lo que hago en el cargo, pero la parte que más me gusta es Educación Continua y la parte de Proyectos, lo que tiene que ver con impactar de buena manera a la comunidad. Pero me siento muy ahogada de trabajo, necesitaría al menos 1 monitor de apoyo para cosas operativas y 1 persona de apoyo.

**¿Cuál es su mayor fortaleza en Educación Continua, las relaciones, los discursos?**

Tengo conocimiento, tengo experiencia y creo que tener una buena disposición de trabajar en equipo. También tengo experiencia en la parte de prácticas, pero esta parte no es lo que más me gusta.

**¿Tiene autonomía en su cargo?**

De cierta manera tengo gran autonomía en la parte operativa, pero hay cosas grandes para las que si debo pedir una aprobación. Si no es de uso de recursos económicos eso si no está en mis facultades.

**¿Cómo está de la parte tecnológica?**

Hasta el año pasado funcionaba con un computador alquilado, pero este año me suministraron un computador nuevo y actualizado.

**¿En la parte de papelería?**

En papelería tengo lo funcional, pero de publicidad no tengo nada. Para mandar a imprimir cosas en cantidad debo hacer una solicitud con bastante anticipación.

**SEDES ZARZAL Y CARTAGO**

<b>CARTAGO</b>	<b>ZARZAL</b>
Persona entrevistada: Profesional Carolina	Persona entrevistada: Profesional Amanda Lucía Pedroza
<p><b>¿Cuál es tu profesión?</b> Administrador de empresas con Magister en Administración.</p> <p><b>¿Esquema de trabajo Cartago?</b> Docente, Profesional Karol (Tecnóloga) es mi apoyo y un monitor de 15 horas.</p> <p><b>¿En Cartago hay comunicador?</b> Este año tenemos por primera vez una persona encargada de esta parte, eventos, diseños, redes, etc.</p> <p><b>¿Quién maneja la página en Cartago?</b> La Ing. Johana. Nosotros le pasamos la información y ella la actualiza. Este año se centralizaron las páginas</p> <p><b>¿Quiénes hacen la logística?</b> Nosotros mismos nos encargamos, de espacios, personas, equipos, atención. Pero si el evento es de un programa ellos se encargan y nosotros estamos para prestar apoyo de ser necesario.</p> <p><b>¿Qué actividades adicionales a Extensión les toca hacer?</b> Nos toca asistir a algunos eventos no relacionados con Extensión en representación del director de la sede o de la sede misma.</p> <p><b>¿En cuanto a espacio?</b> Estamos Calidad, Comunicaciones y Extensión en 1 Oficina que es amplia y cómoda. Somos 5 personas en la oficina.</p> <p><b>¿Dónde se hacen las reuniones?</b> Normalmente en la casa de guadua o una mesita en la oficina.</p> <p><b>¿En cuanto a equipos?</b> Estamos bien, tenemos calidad y variedad de equipos que se necesitan. Tenemos impresoras nuevas.</p> <p><b>¿En cuanto a suministros?</b> Nos suministra la dirección y solo con una llamada se soluciona.</p> <p><b>¿Tienen portafolio?</b> Ahorita tenemos un portafolio de oferta del año y tenemos un portafolio de capacidades que se está actualizando. Ambos en físico.</p> <p><b>¿En qué piensa que se debe cualificar?</b> En la parte de base de datos.</p> <p><b>¿Cuál sería el ideal de su estructura personal?</b> Nos hace falta un auxiliar administrativo que se encargue de la parte de egresados.</p>	<p><b>¿Esquema de trabajo Zarzal?</b> profesionales (Confirmar) y 1 monitor medio tiempo.</p> <p><b>¿En Zarzal hay comunicador?</b> Sí, pero nosotras nos encargamos de todo, diseños, eventos, redes. Y además estamos encargadas del soporte de las nuevas especializaciones que se piensan abrir.</p> <p><b>¿Quién maneja la página?</b> Viene un tecnólogo a quien se le manda la información y él se encarga.</p> <p><b>¿Quiénes hacen la logística?</b> Si es de Extensión, nosotros nos encargamos de todo, equipos, espacios, sillas, etc.</p> <p><b>¿Qué actividades adicionales a Extensión les toca hacer?</b> Nos toca asistir a algunos eventos no relacionados con Extensión en representación del director de la sede o de la sede misma.</p> <p><b>¿En cuanto a espacio?</b> Trabajamos en 1 Oficina.</p> <p><b>¿Dónde se hacen las reuniones?</b> Normalmente aquí en la oficina. Aunque tenemos dificultades de espacio incluso para los programas.</p> <p><b>¿En cuanto a equipos?</b> La conectividad es mala últimamente. Los computadores están desde hace varios años pero cada año se les hace mantenimiento por parte de la persona de sistemas. La impresora en este momento está mala y es difícil conseguir una nueva.</p> <p><b>¿Tienen portafolio?</b> Teníamos 1 pero como estamos en proceso de reestructuración no se ha realizado el de este año por completo. Tenemos algunos cursos ya con sus fechas respectivas.</p> <p><b>¿Cuál es la parte que más le gusta?</b> La parte de Educación Continua, el contacto con la comunidad y las visitas empresariales. Lo que menos me gusta es prácticas es muy desordenado.</p> <p><b>¿Cuál sería el ideal de su estructura personal?</b> Pienso que el apoyo debería darlo un profesional administrativo y no un profesor de otra área. Y cada área debería tener un monitor o un auxiliar de apoyo.</p>

Anexo 4

Cartas de solicitud de participación entrevista a universidades



Santiago de Cali, 28 de abril de 2018

Señores

Universidad de Antioquia

La Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, se encuentra desarrollando el proyecto CREACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, como parte de la estructuración del Sistema de Extensión Universitario, en este sentido es importante conocer los procesos que en el entorno nacional se manejan desde las universidades para la ejecución de programas de Educación Continua, con el fin de enriquecer nuestra investigación. Dado lo anterior muy comedidamente solicitamos una cita con el directivo líder de la unidad de Proyección Social y Extensión para realizar una entrevista sobre temas de Educación Continua, para que nuestra profesional Natalia Andrea Álvarez Torres realice una entrevista que nos será de mucho aporte para la caracterización del tema.

Agradecemos su valiosa atención

Cordialmente,

JAIME H. ESCOBAR MARTÍNEZ

Dirección de Extensión y Educación Continua

Universidad del Valle

---

Ciudad Universitaria Meléndez  
Edificio Administración Central - Piso 2  
Teléfono: 3306655 - 3212155  
e\_mail: [extension@correounivalle.edu.co](mailto:extension@correounivalle.edu.co)

Vicerrectoría Académica  
Dirección de Extensión y Educación Continua



Santiago de Cali, 28 de abril de 2018

Señores

Universidad Autónoma Cali

La Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, se encuentra desarrollando el proyecto CREACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, como parte de la estructuración del Sistema de Extensión Universitario, en este sentido es importante conocer los procesos que en el entorno nacional se manejan desde las universidades para la ejecución de programas de Educación Continua, con el fin de enriquecer nuestra investigación. Dado lo anterior muy comedidamente solicitamos una cita con el directivo líder de la unidad de Proyección Social y Extensión para realizar una entrevista sobre temas de Educación Continua, para que nuestra profesional Natalia Andrea Álvarez Torres realice una entrevista que nos será de mucho aporte para la caracterización del tema.

Agradecemos su valiosa atención

Cordialmente,

JAIME H. ESCOBAR MARTÍNEZ

Dirección de Extensión y Educación Continua

Universidad del Valle

---

Ciudad Universitaria Meléndez  
Edificio Administración Central - Piso 2  
Teléfax: 3306655 - 3212155  
e\_mail: [extension@correounivalle.edu.co](mailto:extension@correounivalle.edu.co)

Vicerrectoría Académica  
Dirección de Extensión y Educación Continua



Santiago de Cali, 28 de abril de 2018

Señores

Universidad EAFIT

La Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, se encuentra desarrollando el proyecto CREACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, como parte de la estructuración del Sistema de Extensión Universitario, en este sentido es importante conocer los procesos que en el entorno nacional se manejan desde las universidades para la ejecución de programas de Educación Continua, con el fin de enriquecer nuestra investigación. Dado lo anterior muy comedidamente solicitamos una cita con el directivo líder de la unidad de Proyección Social y Extensión para realizar una entrevista sobre temas de Educación Continua, para que nuestra profesional Natalia Andrea Álvarez Torres realice una entrevista que nos será de mucho aporte para la caracterización del tema.

Agradecemos su valiosa atención

Cordialmente,

  
JAIME H. ESCOBAR MARTÍNEZ

Dirección de Extensión y Educación Continua

Universidad del Valle

---

Ciudad Universitaria Meléndez  
Edificio Administración Central - Piso 2  
Teléfax: 3306655 - 3212155  
e\_mail: [extension@correounivalle.edu.co](mailto:extension@correounivalle.edu.co)

Vicerrectoría Académica  
Dirección de Extensión y Educación Continua



Santiago de Cali, 28 de abril de 2018

Señores

Universidad Javeriana Cali

La Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, se encuentra desarrollando el proyecto CREACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, como parte de la estructuración del Sistema de Extensión Universitario, en este sentido es importante conocer los procesos que en el entorno nacional se manejan desde las universidades para la ejecución de programas de Educación Continua, con el fin de enriquecer nuestra investigación. Dado lo anterior muy comedidamente solicitamos una cita con el directivo líder de la unidad de Proyección Social y Extensión para realizar una entrevista sobre temas de Educación Continua, para que nuestra profesional Natalia Andrea Álvarez Torres realice una entrevista que nos será de mucho aporte para la caracterización del tema.

Agradecemos su valiosa atención

Cordialmente,

  
JAIME H. ESCOBAR MARTÍNEZ

Dirección de Extensión y Educación Continua  
Universidad del Valle

---

Ciudad Universitaria Meléndez  
Edificio Administración Central - Piso 2  
Teléfono: 3306655 - 3212155  
e\_mail: [extension@correounivalle.edu.co](mailto:extension@correounivalle.edu.co)

Vicerrectoría Académica  
Dirección de Extensión y Educación Continua



Santiago de Cali, 28 de abril de 2018

Señores

Universidad Nacional Sede Antioquia

La Dirección de Extensión y Educación Continua de la Universidad del Valle, se encuentra desarrollando el proyecto CREACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA, como parte de la estructuración del Sistema de Extensión Universitario, en este sentido es importante conocer los procesos que en el entorno nacional se manejan desde las universidades para la ejecución de programas de Educación Continua, con el fin de enriquecer nuestra investigación. Dado lo anterior muy comedidamente solicitamos una cita con el directivo líder de la unidad de Proyección Social y Extensión para realizar una entrevista sobre temas de Educación Continua, para que nuestra profesional Natalia Andrea Álvarez Torres realice una entrevista que nos será de mucho aporte para la caracterización del tema.

Agradecemos su valiosa atención

Cordialmente,

JAIME H. ESCOBAR MARTÍNEZ

Dirección de Extensión y Educación Continua  
Universidad del Valle

---

Ciudad Universitaria Meléndez  
Edificio Administración Central - Piso 2  
Teléfono: 3306655 - 3212155  
e\_mail: [extension@correounivalle.edu.co](mailto:extension@correounivalle.edu.co)

Anexo 5

Entrevista a universidades

DISEÑO ORGANIZACIONAL

*Entrevista Universidades*

Con el fin de realizar nuestra investigación sobre estructuración de las unidades de Educación Continua en diferentes universidades, lo/la invitamos a aportarnos con su descripción, respondiendo la siguiente encuesta.

Nombre de la Institución de Educación Superior: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cargo persona entrevistada: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PLANEACION ESTRATEGICA

¿La Unidad/Área de Educación Continua cuenta con los Ejes Institucionales descritos abajo?

Señale con un X

Misión: \_\_

Visión: \_\_

Objetivos Estratégicos: \_\_

Principios: \_\_

Valores: \_\_

Quehaceres Institucionales: \_\_

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿De cuál ente jerárquico depende la Unidad/Área de Educación Continua? Señale con una X

Rectoría\_\_

Vicerrectoría\_\_

Dirección Universitaria\_\_

¿Cómo está estructurada la Unidad/Área de Educación Continua? Responda con un número

Direcciones\_\_

Coordinaciones \_\_\_\_

Jefaturas \_\_\_\_

Áreas \_\_\_\_

Oficinas \_\_\_\_

¿Con qué personal cuenta la Unidad/Área de Educación Continua? Señale con el número

Monitores: \_\_\_\_

Auxiliares de Oficina: \_\_\_\_

Secretarias: \_\_\_\_

Técnicos: \_\_\_\_

Profesionales: \_\_\_\_

Coordinadores de Área: \_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_

Director

## SERVICIOS

¿Qué servicios ofrece la Unidad/Área de Educación Continua aparte de los programas de Educación Continua?

Consultorías: \_\_\_\_

Asesorías: \_\_\_\_

Asistencia Técnica: \_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_

¿Cuenta con procesos propios para la ejecución de programas? Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

ACLARACIÓN: Hay instituciones que se apoyan en fundaciones o en otras entidades para la oferta de programas, para la logística y la administración del recaudo.

¿Manejan acuerdos Interinstitucionales para ofrecer programas de Educación Continua?

Sí: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

## RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Desarrollan convenios de cooperación con entidades públicas y privadas:

Locales: \_\_\_\_

Regionales: \_\_\_\_

Nacionales: \_\_\_\_

Internacionales: \_\_\_\_

Señale los diferentes actores externos que se encuentran involucrados en los procesos de Educación Continua de la Universidad:

Entidades públicas: \_\_\_\_

Entidades privadas: \_\_\_\_

Fundaciones: \_\_\_\_

Sociedades: \_\_\_\_

Empresas: \_\_\_\_

La Universidad hace parte de alguna Red de Educación Continua

Regional: \_\_\_\_

Nacional: \_\_\_\_

Internacional: \_\_\_\_

ESTILO DE LA DIRECCIÓN:

¿Cuál es el cargo del líder de la unidad?

Vicerrector: \_\_\_\_

Director: \_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_

¿Cuál es el estilo de dirección del líder?

Liderazgo autocrático: \_\_\_\_

Liderazgo carismático: \_\_\_\_

Liderazgo participativo o democrático: \_\_\_\_

Liderazgo Laissez-faire: \_\_\_\_

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: \_\_\_\_

Liderazgo natural: \_\_\_\_

Liderazgo orientado a la tarea: \_\_\_\_

Liderazgo transaccional: \_\_\_\_

Liderazgo transformacional: \_\_\_\_

¿Cuál es el nivel de escolaridad del líder de la Unidad?

Pregrado: \_\_

Especialización: \_\_

Maestría: \_\_

Doctorado: \_\_

### CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Qué necesidades formativas tienen los profesionales senior de la Unidad/Área de Educación Continua para adaptarse a las nuevas tendencias de globalización?

Nuevas Tecnologías de la Información: \_\_

Marketing Digital: \_\_\_\_

Redes del Conocimiento: \_\_

Cooperación Internacional: \_\_\_\_

Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red: \_\_

Otros: \_\_

¿Qué tipo de formación especializada necesitarían los nuevos talentos para llegar a ser líderes de procesos en Educación Continua?

Nuevas Tecnologías de la Información: \_\_

Marketing Digital: \_\_\_\_

Redes del Conocimiento: \_\_

Cooperación Internacional: \_\_\_\_

Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red: \_\_

Otros: \_\_

¿Cuál es el estado de la comunicación interna en la empresa?

Canales completos de comunicación: \_\_

Canales Regulares de comunicación: \_\_

En diseño el programa de comunicación interna: \_\_

¿Tiene posibilidades de desarrollar proyectos o iniciativas propias desde su cargo? \_\_

### CONTROLES / EVALUACIÓN:

¿Cuentan con un Comité para la evaluación de programas? Sí: \_\_\_ No: \_\_\_

¿Con cuáles de estas herramientas valoran si los programas están contribuyendo al logro de los objetivos que se proponen?

Listas de cotejo (por ej: elementos de motivación, contenidos procedimentales, materiales y recursos didácticos, procedimientos de evaluación, autoevaluaciones de los alumnos, otros): \_\_\_

Escala de apreciación o numérica (ej: 1 es rara vez, 2 es a veces, 3 es frecuentemente y 4 es siempre): \_\_\_

Evaluación de desempeño de los alumnos: \_\_\_

¿Dentro de los controles que se realizan, cuáles de los siguientes implementan para la generación y tratamiento de la información del programa?

Informes de Actividades: \_\_\_

Monitoreos: \_\_\_

Evaluaciones: \_\_\_

Listas de Asistencia: \_\_\_

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

¿Con qué niveles de logística manejan la ejecución de programas?

Alta Logística (Se encuentra presente en todos los niveles de la decisión) \_\_\_

Logística superior (Relaciones internacionales) \_\_\_

Logística organizacional (Depende de la ubicación en la estructura jerárquica) \_\_\_

Logística estratégica (Niveles fuera de la organización) \_\_\_

Logística operacional (Operativa) \_\_\_

Logística Funcional (Apoyo logístico) \_\_\_

¿Con cuáles de los siguientes procedimientos cuentan para revisar los programas anualmente?

Revisiones de seguimiento desde el área de Calidad: \_\_\_

Manual de procedimientos: \_\_\_

Auditorías internas de calidad: \_\_\_

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

¿Cómo se realizan los aportes del programa? Coloque los porcentajes manejados en cada caso.

Ingresos al Fondo Común de la Universidad: \_\_\_

Ingresos a la Facultad: \_\_\_

Ingresos a la Unidad Académica (Escuela o Departamento): \_\_\_

Ingresos a la Unidad/Área de Extensión: \_\_\_

Los aportes se realizan:

En el momento de ingresar los recursos por inscripciones y matrículas: \_\_\_

Al final del programa después de utilidades: \_\_\_

### PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

¿Para la oferta de programas con cuáles de los siguientes componentes cuentan?

Oficina de Comunicaciones: \_\_\_

Plataforma de Mercadeo: \_\_\_

Página Web: \_\_\_

Redes Sociales: \_\_\_

Departamento de Diseño: \_\_\_

Unidad de Artes Gráficas: \_\_\_

Canal de TV: \_\_\_

Emisora: \_\_\_

Agradecemos su participación en esta actividad, la cual será de mucha ayuda para el análisis de los temas a revisar en el Proyecto Creación del Sistema de Educación Continua de la Universidad del Valle.

## Anexo 6

Conformación de las mesas temáticas de trabajo con la Red de Extensión

Mesas de Trabajo por componente

20 de noviembre de 2018

<b>Mesa Infraestructura Física</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Cargo</b>
Claudia Isabel Londoño	Coordinadora de Extensión Facultad de Ingenierías
Angélica Gómez Gonzales	Representante del coordinador de Extensión Facultad de Salud
Katherine Muñoz A.	Coordinadora de Extensión Facultad de Ciencias Naturales y Exactas
Luis Alejandro Carmona	Coordinador de Extensión Instituto de Educación y Pedagogía

<b>Mesa Infraestructura Tecnológica</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Cargo</b>
Gustavo Adolfo Guerrero	Profesional de comunicaciones Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Valentina Sanclemente	Representante Extensión Instituto de Psicología
John Freddy Chacón Pinzón	Coordinador de Extensión Sede Palmira

<b>Mesa Publicidad y Mercadeo</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Cargo</b>
Jorge Latorre Montenegro	Director Sede Caicedonia
Eduardo Duran	Coordinador de Extensión Facultad de Humanidades
Luz Stella Gómez	Coordinadora de Extensión Sede Yumbo
Mauricio Payan Meneses	Coordinador de Extensión Sede Pacífico

<b>Mesa Recurso Humano</b>	
<b>Integrante</b>	<b>Cargo</b>
Alejandra Millán	Coordinadora Extensión Sede Tuluá
Jeans Carlos Barreto	Profesional de Extensión Sede Tuluá
Leidy Tabares	Profesional de Extensión Sede Norte del Cauca
Luz Adriana Agudelo	Coordinadora Extensión Sede Buga

Registro fotográfico mesas de trabajo

