

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



**EL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE EL  
SALVADOR: PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN  
ACADÉMICA Y FINANCIERO-ADMINISTRATIVA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
NYDIA CAROLINA GRANDE VÁSQUEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

**MAYO 2021**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**



### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR** : ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

**SECRETARIO GENERAL** : FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL, M.Sc.

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO** : NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ, M.Sc.

**VICE DECANO** : MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS, M.Sc.

**SECRETARIA** : VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

**ADMINISTRADOR ACADÉMICO** : EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

**TRIBUNAL CALIFICADOR** : IRMA LORENA DUEÑAS PACHECO, MGPP  
FELIPE IGNACIO DROGUETT SARMIENTO, MGPP  
MÓNICA MARGARITA LAZO ALFARO, PhD

MAYO 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## RESUMEN

### **EL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y FINANCIERO-ADMINISTRATIVA.**

Los posgrados de la Universidad de El Salvador, si bien existen desde inicios de los 90's, a la fecha aún mantienen una organización académico-administrativa informal, siendo así que la eficiencia y calidad con que los diferentes procesos se realizan, depende en gran medida de la experiencia de quien dirige cada programa y no de un plan institucional de funcionamiento. Por ello, y en atención a la creciente necesidad de asegurar a las nuevas generaciones el acceso a estudios superiores de posgrado de calidad, en la única universidad pública de El Salvador que acoge alrededor del 26.4% de la población que opta por continuar sus estudios superiores; deben revisarse los procesos clave y establecerse estrategias asociadas a criterios de calidad en la gestión que coadyuven a la formación de profesionales conscientes que aporten a la búsqueda de soluciones innovadoras a las problemáticas que aquejan a los sectores vulnerables de la población salvadoreña.

La presente investigación proporciona un panorama general de la situación actual del sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador, los aspectos positivos y áreas de mejora relacionados con su organización académico y financiero-administrativa. Como herramienta para recabar información se aplicaron entrevistas a actores clave. Además, a partir de la revisión teórica y conceptual de las prácticas de aseguramiento de calidad en la educación superior de posgrados, se identificaron seis áreas de evaluación de la calidad de la educación superior que pueden orientar el trabajo del sistema de posgrados para alcanzar la excelencia.

Como resultado principal, se tiene que es posible implementar modelos de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo sobre la base de estrategias relacionadas con rubros de calidad específicos. Además, que en la medida en que se establezcan indicadores claros de seguimiento y se verifique que los mismos se cumplen en atención al modelo de gestión establecido; podrá mejorarse la calidad de los posgrados que las instituciones de educación superior ofrece, en aspectos como la comunicación, estandarización y sistematización de procesos clave, y sobre todo en el nivel de motivación del estudiantado y personal docente para incursionar en actividades de investigación; esta última considerada teóricamente como el principal producto de este nivel de estudios.

**PALABRAS CLAVE:** Educación, posgrados, calidad, modelos de gestión, Universidad de El Salvador.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme culminar exitosamente un proyecto más de formación.

A mi querida madre y mi hermano, por su invaluable e incondicional apoyo en todo momento y bajo cualquier circunstancia.

A mis amigas y amigos, quienes siempre me motivan a seguir adelante a pesar de las adversidades.

A la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, periodo 2017-2019, por su confianza al brindarme la oportunidad de formar parte de la Primera Generación de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de El Salvador.

A los y las docentes del programa, quienes a lo largo de dos años de formación compartieron sus conocimientos y experiencias. A la Dirección de la Maestría en Políticas Públicas y al MGPP Felipe Droguett, Asesor del presente documento, quien siempre demostró profesionalismo y empatía a lo largo del proceso.

A cada persona que amablemente destinó parte de su tiempo para compartir sus ideas, experiencias y conocimientos para enriquecer el contenido de la presente investigación.

A todos y todas, muchas gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTADO DE SIGLAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
1.1 Estudios a nivel de posgrado en El Salvador.....	3
1.2 Los posgrados en la Universidad de El Salvador .....	7
<b>II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Objetivos de la investigación.....	11
2.2 Justificación.....	12
2.3 Delimitación y Alcances.....	14
<b>III MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
3.1 Educación Superior.....	15
3.1.1 Conceptualización .....	17
3.1.2 Antecedentes y desarrollo histórico.....	18
3.1.3 Importancia de la educación superior.....	20
3.1.4 Sistema de educación superior en El Salvador.....	21
3.1.5 El rol de la universidad pública .....	23
3.1.6 Estudios a nivel de posgrado en la universidad pública .....	26
3.2 Calidad de la Educación .....	27
3.2.1 Conceptualización. ....	28
3.2.2 Medición de la calidad. Indicadores .....	30
3.3 Calidad en los Posgrados .....	33
3.3.1 Conceptualización .....	35
3.3.2 Los procesos de Acreditación.....	36
3.3.3 Modelos de gestión de calidad aplicables a los posgrados .....	38
3.3.4 Modelos de gestión administrativa .....	40
<b>IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>44</b>
4.1 Tipo de Investigación .....	44

4.2 Fuentes de información .....	45
4.3 Muestra .....	45
4.4 Hipótesis .....	48
4.5 Herramientas.....	49
4.6 Plan de análisis de datos .....	50
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
5.1 Análisis de la organización académico-administrativa del sistema de estudios de posgrado de la UES desde las perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
5.1.1 Perspectiva del cliente .....	54
5.1.1.1 Aspectos positivos .....	56
5.1.1.2 Áreas de mejora .....	58
5.1.2 Perspectiva de procesos .....	59
5.1.2.1 Aspectos positivos .....	60
5.1.2.2 Áreas de mejora .....	60
5.1.3 Perspectiva financiera.....	63
5.1.3.1 Aspectos positivos .....	63
5.1.3.2 Áreas de mejora .....	64
5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	66
5.1.4.1 Aspectos positivos .....	66
5.4.1.2 Áreas de mejora .....	67
5.2 Identificación de aspectos positivos y áreas de mejora en los posgrados de la UES en atención a los rubros de evaluación de la calidad de la educación superior. ....	69
5.2.1 Planes de estudio .....	69
5.2.1.1 Aspectos positivos .....	70
5.2.1.2 Áreas de mejora .....	71
5.2.2 Planta docente.....	73
5.2.2.1 Aspectos positivos .....	74
5.2.2.2 Áreas de mejora .....	76
5.2.3 Alumnado .....	78
5.2.3.1 Aspectos positivos .....	79
5.2.3.2 Áreas de mejora .....	81

5.2.4	Infraestructura.....	82
5.2.4.1	Áreas de mejora .....	82
5.2.5	Financiamiento .....	86
5.2.5.1	Aspectos positivos .....	86
5.2.6	Procesos académicos-administrativos .....	88
5.2.6.1	Aspectos positivos .....	88
5.2.6.2	Áreas de mejora .....	91
5.2.7	Investigación.....	92
5.2.7.1	Áreas de mejora .....	92
5.3	Identificación de buenas prácticas en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).....	95
5.3.1	Estructura organizativa de los posgrados .....	96
5.3.2	Alumnado. ....	97
5.3.3	Plan de Estudios .....	98
5.3.4	Docentes .....	98
5.3.5	Seguimiento egresados-graduados .....	99
5.3.6	Incentivos para realizar investigación .....	100
5.3.7	Financiamiento .....	101
5.3.8	Programas co-titulados .....	101
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Oferta de carreras a nivel de posgrado. Universidades privadas de El Salvador	134
Anexo 2: Listado de carreras a nivel de posgrado en la Universidad de El Salvador .....	138
Anexo 3: Instituciones del sistema de educación superior de El Salvador .....	141
Anexo 4: Línea de Tiempo de la Historia de la Universidad de El Salvador (1883-2017)	142
Anexo 5: Indicadores para la medición de la calidad de las instituciones de educación superior de El Salvador.....	154
Anexo 6: Matriz de congruencia de la investigación .....	157
Anexo 7: Técnicas de recolección de información utilizadas para la investigación .....	161
Anexo 8: Pauta de entrevista Directores de Escuela de Posgrado UES .....	164
Anexo 9: Pauta de entrevista Coordinadores de Programa de Posgrado UES .....	167
Anexo 10: Pauta de entrevista Docentes .....	169
Anexo 11: Pauta de entrevista Graduados.....	171
Anexo 12: Pauta de entrevista Decana de Posgrados UCA.....	173
Anexo 13: Pauta de entrevista Coordinador de Posgrados UCA .....	175

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matrícula de posgrados segregado por género. 1998-2018, El Salvador .....	4
Figura 2: Titulaciones de posgrados. Periodo 1997-2018, El Salvador .....	5
Figura 3: Matrícula de doctorado, según carrera, para el periodo 1998-2018.....	6
Figura 4: Comparación de condiciones físicas de programas de posgrado de la UES.....	10
Figura 5: Etapas de la Transición Demográfica El Salvador.....	13
Figura 6: Matrícula Educación Superior en América Latina y el Caribe (1980-2018) .....	19
Figura 7: Rol de las instituciones universitarias.....	24
Figura 8: Formas de conceptualizar la calidad .....	29
Figura 9: Rubros de evaluación de la calidad de la educación superior.....	31
Figura 10: Variables utilizadas en los marcos de referencias de países latinoamericanos...	33
Figura 11: Perspectivas el Cuadro de Mando Integral .....	41
Figura 12: CMI para el sector público y sin fines de lucro .....	42
Figura 13: Programas de posgrado de la Universidad de El Salvador por facultad .....	46

Figura 14: Número de criterios utilizados por entidades internacionales y nacionales que coinciden con los definidos para la presentación de resultados de la investigación. .... 70

Figura 15: Salones de clase posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas..... 83

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de la oferta de programas a nivel de posgrado en la UES .....	8
Tabla 2: Beneficios públicos y privados de la educación superior.....	21
Tabla 3: Clasificación de las instituciones de educación superior en El Salvador.....	22
Tabla 4: Indicadores de calidad aplicables a las IES de El Salvador. ....	32
Tabla 5: Categorías de análisis del proceso de acreditación de la CdA. ....	37
Tabla 6: Categorías de observación de los modelos de gestión de calidad de posgrado.....	39
Tabla 7: Operacionalización de variables.....	50
Tabla 8: Perfil del estudiante de posgrado en la Universidad de El Salvador.....	56
Tabla 9: Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva del alumnado.....	59
Tabla 10: Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva de procesos.....	62
Tabla 11: Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva financiera.....	66
Tabla 12: Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva aprendizaje y conocimiento .	68
Tabla 13: Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro plan de estudios .....	73
Tabla 14: Características de la planta docente de posgrados de la Universidad de El Salvador.....	74
Tabla 15: Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro planta docente .....	78
Tabla 16: Necesidades del usuario de estudios de posgrado .....	79
Tabla 17: Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro alumnado .....	82
Tabla 18: Necesidades en el rubro de infraestructura .....	86
Tabla 19: Aspectos positivos y áreas de mejora para el rubro financiamiento .....	88
Tabla 20: Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro procesos académicos-administrativos .....	91
Tabla 21: Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro investigación. Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro investigación. ....	95
Tabla 22: Prácticas identificadas en los posgrados de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas .....	102

Tabla 23: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Perspectiva del alumnado .....	108
Tabla 24: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Procesos internos .....	110
Tabla 25: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Desempeño financiero .....	112
Tabla 26: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Aprendizaje y conocimiento.....	113
Tabla 27: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Plan de estudios. ....	114
Tabla 28: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Planta docente.....	115
Tabla 29: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Alumnado .....	116
Tabla 30: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Financiamiento .....	117
Tabla 31: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Procesos académico-administrativos.....	118
Tabla 32: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Infraestructura.....	119
Tabla 33: Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Investigación.....	120
Tabla 34: Ejemplo de indicadores de calidad para el sistema de estudios de posgrado de la UES.....	121

## LISTADO DE SIGLAS

ACAP	Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados
AUIP	Asociación Iberoamericana de Posgrado
CdA	Comisión de la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior
CINDA	Centro Interuniversitario de Desarrollo
CMI o BSC	Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced Scorecard</i> por sus siglas en inglés
CNA	Consejo Nacional de Acreditación
COPAES	Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
CUES	Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca
DAAD	<i>Deutscher Akademischer Austauschdienst</i> (Servicio Alemán de Intercambio Académico)
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial)
EVA	Entorno Virtual de Aprendizaje
Hcéres	<i>Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur</i> (Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y Educación Superior de Francia)
IES	Institución de Educación Superior
LOUES	Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador
MCP	Maestría en Ciencia Política
MINEDUCYT	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
MPP	Maestría en Políticas Públicas
ONG	Organización No Gubernamental
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)
UAB	Universidad Autónoma de Barcelona
UACI	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

UCSF	Universidad de San Francisco California
UES	Universidad de El Salvador
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organización de las Naciones Unidas para la Educación)
UNFPA	<i>United Nations Population Fund</i> , (Fondo de Población de las Naciones Unidas)
RGSEP	Reglamento del Sistema General del Sistema de Estudios de Posgrado
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestión de la Calidad Total)

## INTRODUCCIÓN

Muchas han sido las teorías que abordan la relevancia de la educación para la mejora de la calidad de vida de los habitantes de un territorio. Independientemente de los fundamentos señalados en las teorías de la educación -como el retorno de la inversión, el prestigio, la señalización o la movilidad social- se coincide en el hecho de que la educación se convierte en el medio para generar un impacto positivo para el beneficio particular y del entorno en el que la persona formada se desenvuelve.

En este sentido, la educación superior y en especial la educación en el ámbito de posgrados, sobre la cual recae la responsabilidad de formar capital humano avanzado, fomentar el análisis de problemas multidimensionales, interpretar variables y, en esencia, realizar investigaciones de carácter científico; debe cumplir con estándares de calidad para formar profesionales capaces de aportar soluciones óptimas a los problemas que aquejan al país. Para facilitar esta tarea pueden aprovecharse herramientas de la nueva gestión pública como lo son los modelos de gestión administrativa y el establecimiento de indicadores, que permiten verificar la mejora continua de los criterios de evaluación de la calidad de la educación y de los procesos administrativos clave de las instituciones educativas de nivel superior.

Siendo la Universidad de El Salvador, hasta ahora, la única universidad pública de El Salvador, que se identifica ante la idea de la justicia social y el apoyo a los sectores desfavorecidos, es imperativo establecer estrategias que permitan al sistema de estudios de posgrado superar las áreas de mejora en los diferentes rubros de evaluación de calidad, que faciliten dar como resultado final la formación de profesionales con los conocimientos, habilidades y destrezas para afrontar la realidad de su entorno.

Para ello, la presente investigación con alcance exploratorio y descriptivo ofrece una aproximación al estado actual del sistema de estudios de posgrado de la universidad, basada en información proporcionada por actores clave que se relacionan directamente con el funcionamiento de maestrías, doctorados y especializaciones médicas ofrecidas por la institución. Así mismo, identifica aspectos positivos y áreas de mejora sobre las cuales debe trabajarse para procurar la mejora en la percepción de calidad e incentivar la investigación en docentes y estudiantes.

En ese sentido, en los capítulos segundo y tercero del presente documento se exponen los antecedentes y el planteamiento del problema, donde la siguiente pregunta es establecida como eje central de la investigación: ¿Proponer estrategias que sirvan de base para el mejoramiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador contribuirá a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución?

En el cuarto capítulo, se presenta el desarrollo del marco teórico y conceptual que sirve de base a la investigación y que desarrolla tres áreas partiendo de lo general a lo específico. Se inicia con el concepto, antecedentes e importancia de la educación superior, así como el rol de la universidad pública; en segundo lugar se aborda la calidad de la educación, su conceptualización y medición; para finalizar con la calidad en los posgrados, su conceptualización, los procesos de acreditación más reconocidos y un abordaje general sobre los modelos de gestión administrativa que pueden ser aplicados en instituciones públicas de educación superior para la mejora en los procesos internos.

El quinto capítulo plantea la metodología de la investigación que aborda aspectos como el tipo de investigación, la definición de la muestra, la hipótesis y sus variables; así como las herramientas utilizadas para la recopilación de datos y el respectivo plan de análisis.

En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de recolección de información, dispuestos en atención a las variables de investigación y sus diferentes dimensiones, haciendo además una separación de aspectos positivos y áreas de mejora en cada uno. También se incorporan puntos de vista de la representante de la Unidad de Desarrollo Curricular institucional, así como las experiencias de gestión de posgrados bajo la perspectiva de una institución privada de educación superior.

En el capítulo séptimo se presentan las respectivas conclusiones, procurando dar respuesta a la pregunta de investigación y finalmente, el capítulo octavo recoge el conjunto de recomendaciones, incluyendo la propuesta de estrategias e indicadores que se espera sirvan de orientación y base para el fortalecimiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo del sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador.

## I. ANTECEDENTES

### 1.1 Estudios a nivel de posgrado en El Salvador

Los posgrados son entendidos como el nivel de formación que se imparte después de haber obtenido un título a nivel de licenciatura, ingeniería o doctorado como grado o título universitario de pregrado, siendo su propósito fundamental el ejercicio especializado de una profesión o bien preparar al individuo para ejercer la docencia universitaria, la investigación científica o la aplicación tecnológica. (Cruz & Martos, 2010)

Actualmente, según Cruz y Martos (2010), este concepto incluye tres niveles de formación convencionales:

- *Cursos de especialización*, cuya finalidad es brindar conocimientos y entrenamiento profesional en un campo del saber afín al del pregrado, actualizando y profundizando el conocimiento y refinando habilidades y destrezas.
- *Maestrías, máster o magíster*, cuyo propósito es brindar conocimientos avanzados en un campo del saber académico o profesional, usualmente de carácter interdisciplinario, en las ciencias, las artes, las letras o la tecnología. Entrenamiento básico en investigación suele acompañar a este tipo de programas, particularmente en aquellos más conocidos como maestrías “académicas” en contraste con las maestrías llamadas “profesionales” o “profesionalizantes” cuyo énfasis, como su nombre lo indica, es el fortalecimiento y consolidación de las competencias profesionales en un campo del saber.
- *Cursos de doctorado*, cuya finalidad es brindar preparación para la investigación original que genere aportes significativos al acervo de conocimientos en una disciplina, demostrando haber superado distintos niveles de complejidad en el saber que permitan avanzar, desplazar o aumentar las fronteras de un campo del conocimiento.

Para el caso de El Salvador, a la fecha existen doce universidades privadas autorizadas, que ofrecen a la población estudios de posgrado en sus diferentes niveles, mismas que en su conjunto cuentan con alrededor de 104 planes de estudio diferentes, en modalidades presencial, semipresencial y virtual, siendo las áreas de formación más comunes las de finanzas empresariales, jurisprudencia y educación.<sup>1</sup> Además, se cuenta con once institutos especializados de educación superior, de los cuales cuatro ofrecen otras cinco opciones de formación a nivel de posgrado. Esto sumado a la oferta de la Universidad de El Salvador (UES).

En el último informe estadístico presentado por la Dirección Nacional de Educación Superior del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), correspondiente al año 2018, además de los indicadores, se destaca que durante el último quinquenio se observó un crecimiento de la matrícula estudiantil de educación superior, de aproximadamente el

---

<sup>1</sup> Para conocer la oferta de carreras a nivel de posgrado de las universidades privadas, ver el Anexo 1.

8.07%<sup>2</sup>. Asimismo, entre los años 2014-2018 el porcentaje relativo de la matrícula estudiantil en las instituciones educativas del sector público, que incluye a la UES, cinco institutos especializados y tres tecnológicos, mostró una tendencia decreciente, mientras las instituciones del sector privado mostraron una constante tendencia ascendente. (Dirección Nacional de Educación Superior, 2019)

También resalta que, con relación a las áreas de formación académica con mayor demanda entre los estudiantes matriculados en posgrados, el área de *economía, administración y comercio* toma el primer lugar, seguido del área tecnológica y el área de salud. Las estadísticas de graduados, por su parte, tienen la misma tendencia, con la característica particular que las mujeres se gradúan en mayor proporción que los hombres. (Dirección Nacional de Educación Superior, 2019)

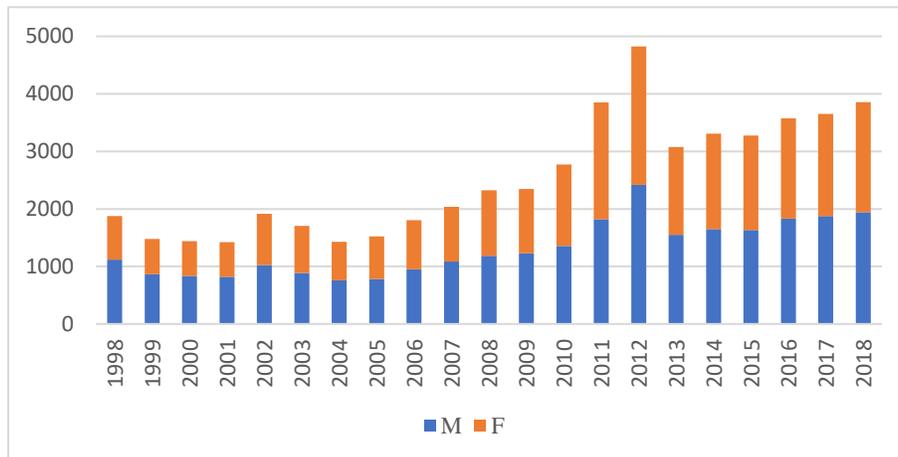
A continuación, se presentan de manera breve las estadísticas más relevantes:

- **Matrícula**

En la Figura 1 puede apreciarse cómo la matrícula de los posgrados ha estado en crecimiento constante desde principios de 2004. Este nivel de educación ha mostrado una notable expansión en los últimos años y continúa manteniendo una tendencia creciente.

**Figura 1:** Matrícula de posgrados segregado por género. 1998-2018, El Salvador

*Matrícula de posgrados segregado por género. 1998-2018, El Salvador*



*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el MINEDUCYT (2020)*

Además, cabe resaltar que, durante el periodo en análisis, se observa una relativa equidad de género. Las mujeres, han tenido un porcentaje de participación en la matrícula de entre el 41% y el 53%, respecto del total de los estudiantes matriculados.

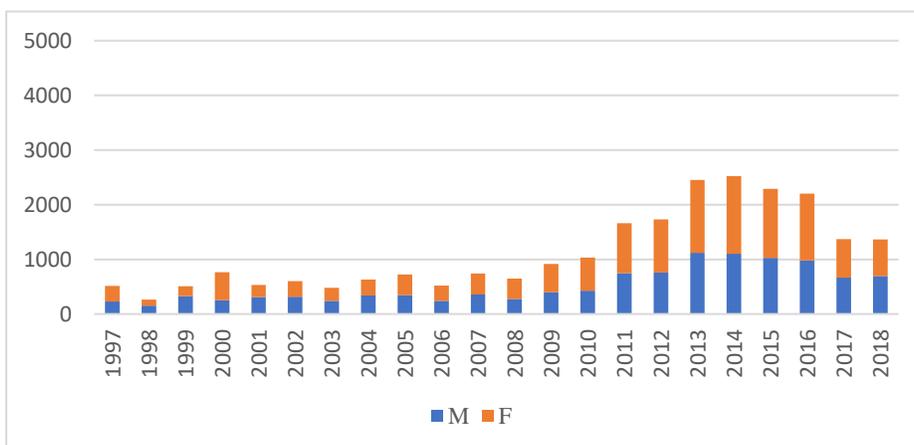
<sup>2</sup> Para el año 2014 la matrícula reportada por todas las instituciones del nivel superior fue de 176,293 estudiantes y en el año 2018 esta alcanzó los 190,519 estudiantes, evidenciando un incremento de la matrícula de 14,226 estudiantes con relación al año base de comparación. (Dirección Nacional de Educación Superior, 2019, pág. 86)

- **Titulaciones**

Por otro lado, como puede apreciarse en la Figura 2, si bien la tendencia de las titulaciones también ha sido creciente durante el periodo en estudio, no ha sido en igual proporción que la matrícula.

**Figura 2**

*Titulaciones de posgrados. Periodo 1997-2018, El Salvador*



*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el MINEDUCYT (2020)*

Para el 2014, el porcentaje de titulaciones tuvo un incremento considerable, pasando al 76.10% del total de estudiantes matriculados, que es el más alto del periodo en estudio.

Una respuesta al alto número de graduados(as) para dicho año puede relacionarse a que en el año 2012 se tuvo un pico en el número de personas matriculadas para este nivel de estudio. Considerando que las maestrías tienen una duración de dos años cursando asignaturas, más un año de tesis o especialización para el caso de universidades privadas, el año 2014 coincide con el tiempo mínimo requerido para que estas personas alcancen su titulación.

Sin embargo, bajo la lógica anterior, al comparar la matrícula para el 2012 que fue de 4,824 personas versus las titulaciones del 2014 que ascendieron a 2,520 personas; el porcentaje de graduados de esa generación fue únicamente del 52.24%. Si este dato se generaliza, podría decirse entonces que, del total de matriculados en una carrera, solamente la mitad obtiene su título en el tiempo mínimo requerido, quedando el resto en calidad de egreso.

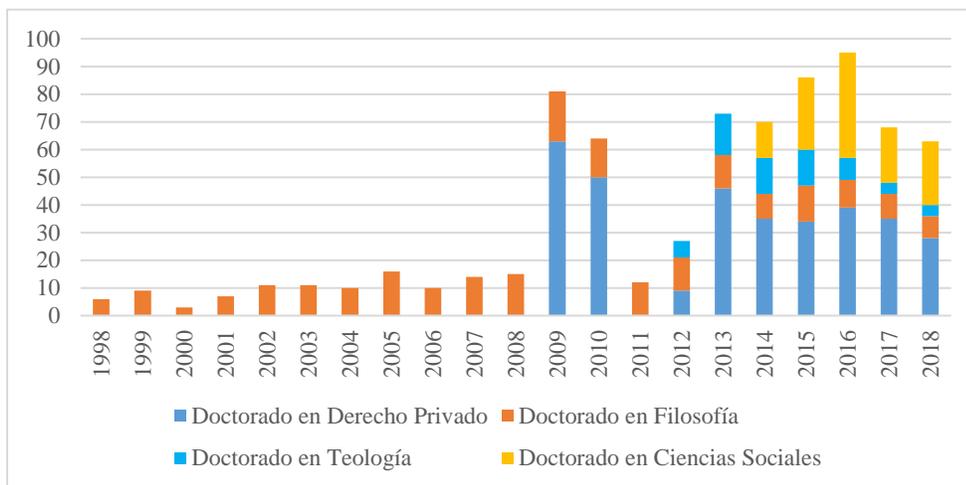
Otro dato destacable es que, para todo el periodo, el porcentaje de mujeres tituladas por lo general se ha mantenido en el 50% o más, respecto de los hombres que se titulan anualmente. Si bien esto refleja un aspecto de relativa ventaja para el género femenino, debe tenerse en cuenta que aún en el nivel de posgrado se tiende a feminizar las carreras, siendo las que requieren de “habilidades blandas” las que engloban un mayor número de mujeres.

- **Doctorados**

Respecto al número de programas de maestrías, que asciende a 78 según registros del MINEDUCYT, el número de programas a nivel doctoral, es aún reducido. Según sus registros se cuenta con un total de cinco programas a nivel nacional, todos ofrecidos por universidades privadas, los cuales se muestran en la Figura 3.<sup>3</sup>

**Figura 3**

*Matrícula de doctorado, según carrera, para el periodo 1998-2018*



*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el MINEDUCYT (2020)*

*Nota: No refleja programas de doctorado ofrecidos por la Universidad de El Salvador (8 vigentes).*

El programa con mayor demanda es el de Derecho Privado cuyas estadísticas datan desde 2009, seguido del Doctorado en Filosofía que presenta datos desde el año 1998. El programa que registra menos matrícula en todo el periodo es el Doctorado en Teología cuyas estadísticas datan del año 2012, acumulando hasta el 2018 un total de 63 personas matriculadas.

En este punto, se considera que el reducido número de programas de doctorado se relaciona a que, en primer lugar, están dirigidos al segmento de la población no pobre que ha concluido con sus estudios de maestría, el cual también es reducido. En segundo lugar, la formación a nivel de doctorado tiende a estar enfocada a la investigación y generación de conocimiento científico, lo que muchas veces no está en línea del pensamiento de la mayoría de profesionales que hoy en día optan por invertir en programas educativos que les asegure una mejora sustancial en sus ingresos económicos y status social, más allá del deseo de generar

<sup>3</sup> Si bien la Universidad de El Salvador cuenta con carreras a nivel doctoral, los mismos han sido aprobados por Consejo Superior Universitario en años recientes (2017, 2018), por lo que es probablemente por esta razón que los registros estadísticos del MINEDUCYT no reflejan datos relacionados a las mismas, generando una discordancia entre el número de doctorados vigentes según el MINEDUCYT a abril 2020, con los planes vigentes de la UES (8 en la actualidad), que deberían sumarse a la oferta privada (4 según Gráfico 3).

investigación. En tercer lugar, la misma escasez de profesionales formados a este nivel dificulta la creación de opciones de planes de estudio con mayor impacto en la mejora del bienestar social. Para ejemplificar, versus la oferta salvadoreña de doctorados, la Universidad de Chile que posee una planta docente calificada a este nivel, ofrece los siguientes programas: Doctorado en Bioquímica, Doctorado en Biotecnología Molecular, Doctorado en Ciencias con mención en Ecología y Biología Evolutiva, Doctorado en Salud Pública, entre otros. (Estado de acreditación de los programas de doctorado de la Universidad de Chile, 2020)

## **1.2 Los posgrados en la Universidad de El Salvador**

Los estudios de posgrado en la Universidad de El Salvador datan de 1994, mostrando un desfase con la dinámica de otras universidades de la región, en mayor parte vinculado a las condiciones creadas por el conflicto armado, las cuales impidieron la relación con instituciones extranjeras de mayor desarrollo científico para apoyar la creación de estudios de posgrado a través de la participación de profesores de alto nivel. Aunado a ello, debido a las particulares condiciones de aislamiento al que se vio sometida la Universidad de El Salvador en el periodo de conflicto, se le imposibilitó apoyar la formación de profesores en el extranjero, situación que hubiese podido ser el soporte para maestrías y especialidades. (Marroquín & Morillo, s.f.)

Posteriormente, durante los procesos de negociación para evitar la confrontación armada, la UES contó con el apoyo de organizaciones internacionales, tales como: la Unión Europea, el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD), la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES), la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), entre otros; lo que permitió que por medio de visitas de profesores de diferentes universidades del extranjero, particularmente europeas, se fundaran los primeros posgrados en la modalidad modular, los cuales respondían principalmente a iniciativas personales y aisladas unas de otras. Los programas eran desarrollados mediante visitas de profesores por cortos períodos de tiempo, para encuentros teóricos, conferencias, entre otras actividades académicas. Esencialmente, los primeros posgrados tenían como objetivo fundamental la actualización del personal docente que por motivos de los sucesos políticos se vio impedido de acceder a la evolución de las ciencias y la tecnología. (Marroquín & Morillo, s.f.)

Actualmente, la oferta académica está enfocada en la formación de profesionales en diversas áreas del conocimiento para su inserción en el campo laboral y de administración de entidades gubernamentales. Se cuenta con alrededor de 56 programas de maestría, 8

doctorados y 19 especialidades médicas, agrupados según áreas de conocimientos en las diferentes facultades que conforman la universidad, según se muestra en la Tabla 1.<sup>4</sup>

**Tabla 1**

*Resumen de la oferta de programas a nivel de posgrado en la UES*

<b>Facultad</b>	<b>Maestría</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Totales</b>
Medicina	5	0	12	17
Ciencias Económicas	5	1	0	6
Ingeniería y Arquitectura	5	1	0	6
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	6	0	0	6
Ciencias Agronómicas	7	0	0	7
Química y Farmacia	1	0	0	1
Odontología	1	0	1	2
Ciencias Naturales y Matemática	3	1	0	4
Multidisciplinaria Oriental	5	0	4	9
Multidisciplinaria de Occidente	10	3	2	15
Facultad Multidisciplinaria Paracentral	1	0	0	1
Ciencias y Humanidades	7	2	0	9
<b>Totales</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>83</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el MINEDUCYT (2020), complementada con información publicada en páginas web de cada facultad de la UES.*

Actualmente, son muchas las problemáticas que aquejan a los posgrados de la UES, entre ellos, los que más destacan se relacionan con la tarea pendiente de actualización de planes de estudio y la ampliación de la oferta acorde a las demandas de formación actuales del país. Se suman las dificultades que los docentes encuentran para realizar investigación, dadas las condiciones de asignación de carga académica y administrativa, así como una infraestructura inadecuada; y quizá, uno de los temas más relevantes, la falta de asignación de recursos financieros del presupuesto general a pesar de la existencia de un marco jurídico que lo contempla.

En lo que se refiere a la actualización de planes de estudio, luego de revisar la oferta de posgrados, se tiene que, del total de programas vigentes solamente un aproximado del 37% de ellos cuenta con planes de estudio aprobados entre los años 2017 a 2019. Tal es el caso de la Maestría en Gestión Hospitalaria (2017) de la Facultad de Medicina, Maestría en Odontopediatría (plan 2019) de la Facultad de Odontología, Maestría en Gestión Integral del Agua (plan 2017), de la Facultad de Ciencias Agronómicas, la Maestría en Políticas Públicas

<sup>4</sup> Para conocer el listado de las carreras a nivel de posgrado ofrecidas por la Universidad de El Salvador, ver Anexo 2.

(plan 2017) de la Facultad de Ciencias Económicas y la Maestría en Estudios de Género (plan 2019) de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

Por otra parte, aún se encuentran vigentes algunos programas cuyo plan de estudios data de 1998, como es el caso de las maestrías en Traducción Inglés Español-Español Inglés de la Facultad de Ciencias y Humanidades y la maestría en Salud Pública de la facultad Multidisciplinaria de Oriente; mientras que unos pocos fueron reformados atendiendo los constantes cambios del estado de arte, como por ejemplo la Maestría en Administración Financiera (plan 2013) y Maestría en Consultoría Empresarial (plan 2018), ambas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Respecto al marco jurídico, los estudios de posgrado en la UES son regulados por el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado (RGSEP), publicado en el Diario Oficial No. 38, Tomo No. 390 de fecha 23 de febrero de 2011. Sin embargo, aún con la existencia de este marco y del establecimiento de la Secretaría de Posgrados, que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento del sistema de posgrado y atender las necesidades de formación y educación avanzada en la universidad (Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador, 2011, Art.11); los diferentes programas funcionan de manera aislada en cada una de las doce facultades, con recursos propios y escasos por ser conformados bajo la figura de “proyectos académicos especiales”, lo cual no les permite contar con una planta docente a tiempo completo que pueda invertir tiempo en la investigación, docencia y proyección social. Además, en algunos casos debido a la falta de sistematización, no se tiene a disposición inmediata la información estadística de este nivel de estudios. (Vicerrectoría Académica, Secretaría de Posgrado, 2014)

Relacionado con el tema de la investigación, el RGSEP establece en su artículo 8 que debe existir un Consejo de Posgrado encargado de la coordinación, supervisión y evaluación de actividades de investigación en posgrado; el cual debe reunirse de manera periódica. Esto supone, que dicho consejo debería procurar la generación de las condiciones que permitan a sus docentes cumplir con este objetivo misional. Además, es de tener presente que, tal como lo expresan Lago de Vergara, Gamoba Suárez, & Montes Miranda (s.f.):

Las investigaciones junto con la docencia hacen parte de los pilares fundamentales de la constitución de la universidad, no se puede concebir una institución de educación superior sin la gestión de dichos procesos que dinamizan la construcción del conocimiento y el cambio social. Además, la investigación abre un nuevo e interesante mundo en el cual se puede experimentar un continuo mejoramiento personal y profesional y esto es una garantía de calidad para la institución (pág. 163).

Por otro lado, sobre las instalaciones físicas existentes, la Vicerrectoría Académica de la UES (2014) expone que, la insuficiente, inadecuada y desigual infraestructura física de los posgrados, que incluye la que corresponde a los espacios para la prestación de servicios administrativos, aulas, bibliotecas y laboratorios impide su adecuado funcionamiento. Por exponer un ejemplo, tal como puede apreciarse en la Figura 4, las condiciones de los espacios

físicos destinados para el proceso de enseñanza aprendizaje varían de una facultad a otra. El primer recuadro muestra una clase de la Maestría en Evaluación de Peligrosidades Naturales de la Facultad de Agronomía y el segundo a estudiantes de la Maestría en Derecho Privado de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

**Figura 4**

*Comparación de condiciones físicas de programas de posgrado de la UES*



*Nota: Fotografía de Maestría en Evaluación de Peligrosidades fue adaptada de Notiagro [Fotografía], Canal Informativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas, 2013 (<http://notiagro2012.blogspot.com/2013/03/dr.html>). Fotografía de Maestría en Derecho Privado fue adaptada de Posgrado [Fotografía], Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, (<http://jurisprudencia.ues.edu.sv/sitio/MaestriaDerechoPrivado>)*

A todo lo antes mencionado puede adicionarse que, al menos hasta el año 2014, que fue cuando la Vicerrectoría Académica a través de la Secretaría de Posgrado realizó un estudio que dio como resultado el diseño de “Políticas para el fortalecimiento de los posgrados”, no se han desarrollado análisis relacionados con la gestión de los posgrados en la UES, en los aspectos de su planta docente, eficiencia terminal o de la calidad en general. (Vicerrectoría Académica, Secretaría de Posgrado, 2014)

Respecto al sistema de calidad aplicado en la UES, si bien es cierto, se posee un plan para la evaluación con fines de mejora, gestión de calidad y acreditación aprobado por el Consejo Superior Universitario, “aún no existe un proceso estructurado y sistematizado de carácter institucional que garantice el aseguramiento de la calidad” (UES, 2021, p.205).

Respecto a las prácticas de gestión, se posee un plan estratégico institucional (2013-2023) que involucra a los posgrados como responsables de algunas de las líneas de acción relacionadas con la reforma curricular, pero aún no se han establecido estrategias específicas o un plan de gestión con indicadores de seguimiento para fortalecer al sistema de estudios de

posgrado y asegurar la mejora continua en los diferentes procesos académico y financiero-administrativos que realiza.

Bajo el contexto planteado, se considera necesario revisar la forma en que los procesos académicos y administrativos relacionados con los posgrados son llevados a cabo en las diferentes facultades de la UES. Además de identificar áreas de mejora que permitan contribuir al establecimiento de estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la institución y estándares de calidad.

## **II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Sobre la base de lo planteado en el apartado de antecedentes, el tema de la investigación ha sido definido de la siguiente forma: “El sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa”.

En atención a ello, la pregunta de investigación se presenta a continuación:

¿Proponer estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador contribuirá a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución?

### **2.1 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

- Contribuir a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador mediante la propuesta de estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento de un modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la organización académico y financiero-administrativa de los programas de posgrado de la Universidad de El Salvador que permita la identificación de debilidades para el posterior diseño de estrategias que contribuyan a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución.
- Identificar parámetros de medición de la calidad aplicables a los programas de posgrados ofrecidos por la Universidad de El Salvador, a través de una revisión teórica y de las prácticas de aseguramiento de calidad en el país y América Latina.

## 2.2 Justificación

Desde los primeros años de su existencia, la UES ha buscado impactar positivamente en el segmento de la población salvadoreña más vulnerable, contribuyendo a la mejora de su bienestar, así como al desarrollo económico, social, cultural y sostenible del país mediante la formación de profesionales con calidad humana, conocimientos sólidos y fundamentos científicos. Para coadyuvar a mantener este rol histórico que la define, es necesario repensar y fortalecer a la institución en cuanto a los programas de posgrado se refiere, debido a que es en este nivel de estudios que se deben formar perfiles profesionales con capacidad de producir y utilizar conocimientos en contextos dinámicos y complejos, así como plantear nuevos enfoques de abordaje de problemas estructurales del país e inclusive de la región centroamericana.

Como bien señalaba Espinoza (2014):

Las universidades tienen la misión de formar personas y acrecentar el conocimiento humano... Asimismo, la sociedad espera que, a través de la investigación humanista, social, artística, científica y tecnológica que realiza, se avance en la comprensión del hombre, la sociedad, el cosmos, la vida, y que tal conocimiento posibilite nuevos conocimientos, prácticas y tecnologías que mejoren la vida de las personas y promuevan el avance de la sociedad. Por ello, la universidad forma personas en una amplia variedad de profesiones en un ambiente activo de búsqueda del conocimiento por la investigación, formación que se realiza en los estudios de pregrado y posgrado (pág. 1).

Es por ello, que se vuelve necesario indagar sobre la forma en que actualmente se están realizando los procesos académicos-administrativos de los posgrados en la UES, dado que es la única manera de identificar las diferentes áreas de mejora que permitirán superar las deficiencias existentes, favoreciendo con ello el alcance de los objetivos institucionales y el cumplimiento del compromiso social adquirido.

Se espera que la identificación de áreas deficitarias permita a los posgrados implementar mediciones de calidad, que deriven en la mejora continua y el establecimiento de incentivos para reactivar la investigación con apoyo de la comunidad docente y estudiantil. Y es que en la medida que se preste atención al proceso de investigación y generación de conocimientos se favorecerá al desarrollo, al crecimiento económico y al bienestar social y cultural del país (CINDA, 2015).

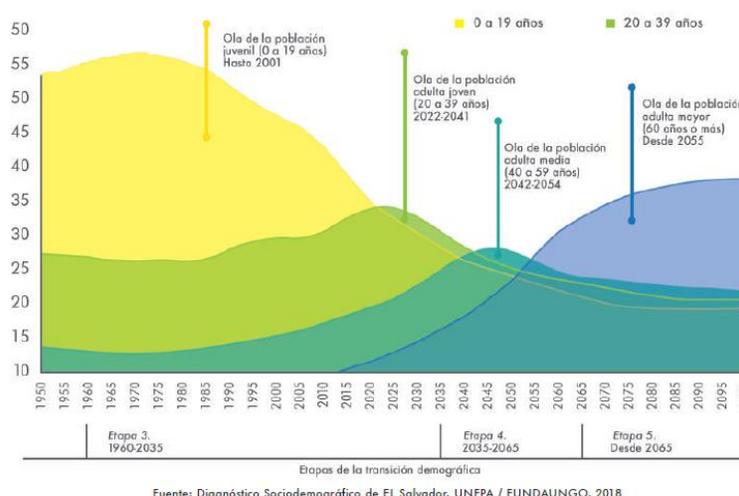
Por otro lado, la investigación a desarrollar tiene una especial relevancia dada su relación con las teorías del desarrollo del capital humano y el aprovechamiento de las olas poblacionales demográficas de El Salvador, fundamentados bajo la lógica que un país con niveles de formación idóneos para enfrentar los cambios de su entorno puede lograr un desarrollo sostenible y cambiar las condiciones de vida de la población en general.

Desde los años 60's, teóricos como Theodore Schultz, han enfatizado en la importancia que representa la inversión en educación para el crecimiento económico de los países, especialmente cuando se trata de la educación pública (Villalobos & Pedroza, 2009). Así mismo, diversos estudios han demostrado que la educación contribuye directamente en el crecimiento del ingreso nacional a través del mejoramiento de las habilidades y capacidades productivas de la fuerza de trabajo (Psacharopoulos & Woodhall, 1985).

Sumado a lo anterior, según los resultados presentados por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), relativos a las oportunidades demográficas de las olas poblacionales de El Salvador, se estima que la ola de población adulto-joven (20 a 39 años) se hará presente entre los años 2022 y 2041, tal como se muestra en la Figura 5; lo que significa que la UES se encuentra en el momento idóneo para iniciar una revisión de sus procesos y asegurar a dicha generación el acceso a estudios superiores de calidad, programas de posgrado que le aseguren poder contar con los conocimientos y herramientas que le permitan modificar su realidad y la de sus entornos de manera positiva.

**Figura 5**

*Etapas de la Transición Demográfica El Salvador*



Fuente: Diagnóstico Sociodemográfico de El Salvador. UNFPA / FUNDAUNGO, 2018

Fuente: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2019

Finalmente, se considera que la presente investigación contribuirá al proceso de mejoras emprendido en la UES, y que ha tenido como principal resultado, a la fecha, la acreditación por parte del Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y Educación Superior de Francia (Hcéres) en noviembre 2019 (El Universitario, 2020).

Esta acreditación es el resultado de la evaluación a nivel institucional de siete “dominios”: Gobierno y gestión universitaria, investigación y docencia, recorrido del estudiante, relaciones externas, dirección, calidad y ética, y proyección social. En uno de los factores del dominio investigación y docencia del respectivo informe, se describen aspectos relevantes asociados a los posgrados, entre ellos:

- El financiamiento. La Dirección de la unidad de estudios de posgrado debe generar, una propuesta de presupuesto autofinanciable para el estudio, a partir de las tasas de matrícula que abonen los estudiantes u otros recursos externos.
- Carga docente. Los estudios de posgrado se imparten en horas marginales y se contrata a profesorado externo, en la modalidad de horas-clase.
- Número de estudiantes matriculados. El número de alumnos inscritos en maestrías es bajo, llegando en el mejor de los casos a tener unos 30 alumnos/año en un estudio.
- Información general de las carreras de posgrado. En la página web solo se ofrece información sobre el catálogo de cursos de pregrado. (Hcéres, 2019, pág.14)

Así mismo, lista dentro de los puntos a tener en cuenta para impulsar la mejora en este factor de evaluación, los siguientes:

- Problema de cultura y formación investigadora en el personal docente.
- Falta de vinculación y conexión entre los estudios de pregrado con los estudios de posgrado.
- Deficiente articulación entre investigación y docencia a nivel de la UES, en un archipiélago de facultades y centros-institutos de investigación.
- Baja matrícula de estudiantes de posgrado.
- Existen carencias en la estructura y gestión administrativa de todo lo relacionado con posgrado. (Hcéres, 2019, pág.14)

Atendiendo a lo antes planteado, el aporte que se pretende ofrecer a este esfuerzo, es poder contar con estrategias para el fortalecimiento de un modelo de funcionamiento y organización para el sistema de posgrados que contribuya a la mejora de la calidad de los diferentes programas de maestría, doctorados y especialidades médicas que lo conforman; lo cual, sin duda, contribuirá al logro de la excelencia académica de los posgrados de la UES. Lo anterior, dará como resultado la formación de profesionales con conciencia social, capaces de abordar situaciones problemáticas y definir soluciones adecuadas para las mismas; generando así valor público e incidiendo en la mejora del bienestar social.

### **2.3 Delimitación y Alcances**

La investigación se realizó en la Universidad de El Salvador, específicamente en el sistema de estudios de posgrado durante el año 2020. Para ello se consideró como población de estudio a las direcciones de escuelas de posgrado establecidas en cada una de las doce Facultades que conforman la institución, a fin de identificar las buenas prácticas de los programas existentes, así como las oportunidades de mejora que contribuyan al diseño de una política integral para asegurar la calidad de los posgrados.

Para ilustrar el comportamiento de la demanda de los programas de este nivel de estudios a nivel nacional, se incluye información estadística disponible en el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para los años 1997 a 2018 sobre matrícula y titulaciones de posgrado.

Por otro lado, a fin de tener un panorama del funcionamiento de los procesos académico-administrativos de una institución de educación superior con experiencia en el manejo de varios programas a nivel de posgrado, se presentan los resultados de las entrevistas dirigidas a dos representantes de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, institución que implementó el primer programa de maestría en el país en el año de 1987.

La investigación no pretende ser un estudio profundo de la calidad de la educación superior a nivel nacional, o una comparación de las instituciones de educación superior públicas y privadas; sino más bien, procura identificar la situación actual de los posgrados de la UES para proponer estrategias que orienten el trabajo de las direcciones de escuela y coadyuven a la mejora de la calidad de los programas que ofrece. Con esto se espera contribuir al fortalecimiento del sistema de estudios de posgrado que pueda brindar a la población salvadoreña profesionales capaces de solucionar problemáticas y afrontar situaciones complejas en pro del bienestar común.

### **III MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se abordan los principales aspectos teóricos y conceptuales que orientan la investigación, partiendo de lo general a lo específico.

El primer apartado presenta la respectiva conceptualización, los antecedentes y desarrollo histórico de la educación superior. Además, se resalta la importancia de este nivel de estudios para el desarrollo de los países, cómo está conformado el sistema de educación superior salvadoreño y el rol de las universidades públicas. Así mismo, se hace una revisión de los estudios de posgrado en la universidad pública y los retos que afrontan.

El apartado dos presenta la conceptualización de calidad de la educación y una breve exposición sobre los rubros de evaluación, medición e indicadores. El último apartado desarrolla el concepto de calidad en los posgrados, presenta la revisión teórica de los procesos de acreditación y de los modelos más comunes aplicables a los posgrados para gestionar la calidad. Se finaliza con los modelos de gestión administrativa como herramienta que contribuye al alcance de los objetivos de las instituciones de educación superior.

#### **3.1 Educación Superior**

La educación puede ser vista como el resultado del proceso educativo<sup>5</sup>, un proceso social que involucra individuos y lleva implícita la idea del avance y progreso. La acción de educar, que

---

<sup>5</sup> El proceso educativo implica la preparación de las personas para transformar la realidad a partir de los conocimientos, habilidades, valores y destrezas adquiridas en cada etapa de formación a lo largo de la vida. (Díaz & Alemán, 2008)

busca capacitar al receptor y desarrollar sus capacidades, habilidades y destrezas para comprender su entorno y ser capaz de transformar su realidad de manera equilibrada y eficiente, se constituye en esencia en una función de la sociedad. (Díaz & Alemán, 2008)

Considerando lo anterior, en todos los países, independientemente de su extensión territorial, riquezas, demografía, raíces étnicas o cualquier particularidad que les distinga del resto, es reconocido que la educación, y en especial la de nivel superior, desempeña un papel importante en su desarrollo económico y social. Es su responsabilidad proveer de herramientas y competencias a los profesionales que se forman en las diferentes instituciones, pero más allá de ello, debe dotarles de principios éticos que conlleven a un compromiso en la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y valores democráticos. Es por tal razón que entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) continuamente exhortan a los estados miembros, a incluir en su agenda la creación de políticas y estrategias que permitan aumentar la inversión en el área, mejorar la calidad de la docencia e investigaciones, así como ampliar el acceso equitativo a este nivel de estudios. (UNESCO, 2009)

El tema de la educación ha sido abordado desde diversas perspectivas y sus referentes teóricos a lo largo de la historia han fundamentado sus puntos de vista en aspectos como el retorno de la inversión en conocimiento, el ascenso o movilidad social, o incluso en el comportamiento mismo del mercado laboral. Entre las teorías más destacadas en el tema de la economía de la educación se destacan:

- *Teoría del capital humano*

Generalmente atribuida a Theodore Schultz (1902-1998), reconoce que, para el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores de producción capital y trabajo, uno adicional que considere el conjunto de las habilidades y capacidades de los trabajadores. De acuerdo con esta teoría, todo lo que haga más productivo al trabajador debe ser considerado como una inversión en capital humano. Una gran virtud del enfoque del capital humano tiene que ver con la importancia que le asigna a la calidad de la educación porque la educación de mejor calidad se debe traducir en mayor productividad e ingresos. (Uribe & Castellar, 2004)

- *Teoría de la señalización*

De acuerdo con esta teoría, lo que ocurre con la educación es que las personas con mayor capacitación pueden obtener mayores rendimientos de sus conocimientos, no porque éstos les haga más productivos, sino por sus capacidades innatas. Establece que la educación es una buena señal para encontrar a los mejores trabajadores. Otra versión de esta teoría es la *credencialista*, de acuerdo con la cual la educación sirve como requisito de admisión para ciertas profesiones de tal forma que las empresas contratistas ofrecerán salarios más altos y

mejores condiciones laborales a quienes posean un título. En ambos casos juega un papel importante el tema de la asimetría de la información, en la que una de las partes (el trabajador) dispone de mayor información que la otra (empleador). Además, tiende también a relacionarse la capacidad de una persona por el prestigio de la universidad en la que fue formada, dando una priorización al concepto relativo de la calidad de la educación por sobre el verdadero rendimiento del individuo. (Uribe & Castellar, 2004)

- *Teoría de la educación como bien posicional*

Conforme esta teoría de la educación, en la medida en que cierto nivel de escolaridad deja de ser suficiente para alcanzar una posición social determinada, los individuos que tienen la posibilidad de continuar formándose, lo hacen para ocupar los puestos que antes requerían menores niveles de preparación. (Figuroa et al., 2016). Además, se relaciona a que la educación es el medio por el cual el individuo adquiere nuevos conocimientos y habilidades particulares que le distinguen del resto y le permiten adquirir una imagen o un mejor estatus ante la sociedad, así como acceder a nuevos puestos de trabajo dejando atrás los que se consideran para personas con menos formación académica.

Como puede apreciarse, si bien cada teoría presenta sus particularidades, podría decirse que coinciden en el hecho que la educación se convierte en un medio a través del cual el individuo obtiene un beneficio positivo e impacta a la sociedad en la que se desenvuelve.

### **3.1.1 Conceptualización**

La educación superior trae como consecuencia el desarrollo individual y social indispensable para alcanzar un estadio de paz, equidad, respeto, participación ciudadana, libertad y justicia que permite reducir o eliminar la pobreza y cualquier expresión de violencia o discriminación. Además, se concibe como un elemento de distinción y competitividad de las naciones que la fomentan y procuran su calidad.

Además, se destaca que luego de la expansión de la matrícula en el nivel superior acaecida a escala mundial a finales de los 90's, el carecer de instituciones idóneas de educación superior e investigación se convirtió en una desventaja para los países en vías de desarrollo, dificultando la reducción de la brecha que les separa de los países industrializados; entre otras razones, por los bajos niveles de intercambio de conocimientos y la ausencia de creación de pensamiento crítico que garantizara un desarrollo sostenible. Es por ello, que se vuelve imprescindible preservar, reforzar y fomentar la educación superior, particularmente en su misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento continuo de la sociedad. (UNESCO, 1998)

Para la investigación, y en atención a lo planteado en la *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI*, se entenderá la educación superior como aquella que comprende “todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el

nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior” (UNESCO, 1998).

### **3.1.2 Antecedentes y desarrollo histórico**

Olivier (2012), identifica tres momentos claves en la historia de las universidades latinoamericanas. La primera, a principios del siglo XX, se centró en la autonomía y cogobierno universitario, que trajo consigo ideas de reorganización académica y administrativo-financiera. En ese entonces, el propósito de las instituciones de educación superior fue la de fortalecer el ordenamiento de sociedades modernas donde las élites ilustradas llevarían la vanguardia para establecer los parámetros de comportamiento y desarrollo de los países. Así mismo, se planteó el tema de la gratuidad de la educación superior como medio de acceso y la lucha por la democratización, definiendo así a la universidad latinoamericana hasta la década de los 80’s.

El segundo momento, se da a partir de los años 60’s, cuando a fin de ampliar la oferta educativa, se produce un crecimiento de instituciones superiores que no necesariamente son de tipo universitario. Se refiere al nacimiento de institutos politécnicos y otras modalidades más especializadas que contribuyeron a dar mayor cobertura al sistema público.

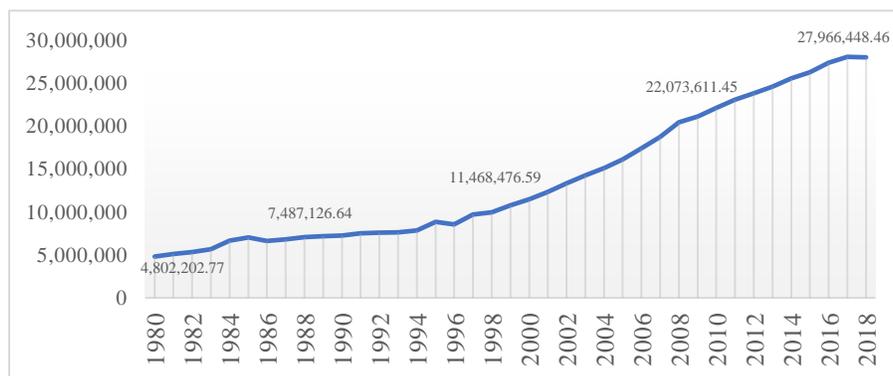
El tercer momento, parte de los años 90’s cuando la región observa el proceso más importante de masificación e internacionalización de la educación superior que se realiza, en parte, a través del aumento de instituciones privadas. Fue en este momento que se pasó de un modelo universitario de élite bastante homogéneo y cerrado a un sistema con características más populares, de índole masiva, donde se incorporaron estudiantes de diversos sectores, incluyendo los pueblos originarios.

Estas tendencias, caracterizadas por procesos como la democratización, mundialización, regionalización, polarización, y la fragmentación, incidieron en el desarrollo de la educación superior, exigiendo respuestas rápidas y pertinentes. (Enríquez, 2005).

Como puede apreciarse en la Figura 6, en concordancia con lo anterior, la matrícula a nivel de educación superior ha mostrado una tendencia creciente en América Latina y el Caribe en los últimos veinte años.

**Figura 6**

*Matrícula Educación Superior en América Latina y el Caribe (1980-2018)*



Fuente: Elaboración propia con datos de UNESCO: <http://data.uis.unesco.org/>

Este crecimiento dio lugar a que los hacedores de política expandieran el sistema en un periodo de crecimiento económico, abundancia fiscal y crecimiento de la clase media a través de tres tipos de estrategia; proliferación, privatización y dualización<sup>6</sup>. (Ferreyra, et al., 2017). Las políticas de ampliación de la cobertura frente a la fuerte demanda, rebasaron la capacidad de atención de la inversión pública, abriendo las puertas a la inversión de capitales privados. Además, las políticas y programas impulsados desde los 70's en los niveles secundario y bachillerato, generaron al mismo tiempo nuevas expectativas educativas vinculadas a la idea de movilidad social. (Olivier, 2012)

Como resultado, según un informe del Banco Mundial (s.f., como se citó en Ferreyra et al., 2017) el acceso aumentó considerablemente para los estudiantes, en especial para los procedentes de la escala social baja y media, pasando de representar el 16% del estudiantado de educación superior en el año 2000 al 24% en 2012. Sin embargo, las características de los nuevos estudiantes y la debilidad de los procesos regulatorios de algunas instituciones de educación superior en la región latinoamericana dieron pie al cuestionamiento de la calidad de los nuevos programas ofrecidos por el sistema educativo.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> La proliferación hace referencia al crecimiento del número de instituciones, la privatización a la orientación privada de las nuevas instituciones y la dualización a la creación de institutos superiores-tecnológicos o de formación docente de carácter superior pero no universitarios. (Dávila, 2012)

<sup>7</sup> En América Latina, el Banco Mundial identificó que, durante el periodo del boom de la educación superior, mientras las instituciones públicas se concentraron en ampliar la cobertura para las carreras previamente existentes hacia sectores menos favorecidos, las instituciones privadas optaron por crear nuevos programas, particularmente en el área de las ciencias sociales (administración, negocios, derecho), con un mínimo de control en su calidad y en su mayoría de ciclo corto (no universitarios). Además, datos de países como Colombia y Chile revelaron que se distingue un segmento de gama alta, y otro de gama baja. Los estudiantes de habilidades elevadas accedieron a programas selectivos que ya existían previo la expansión (de gama alta); mientras que los estudiantes de habilidad baja accedieron a los programas no selectivos muchos de los cuales fueron creados durante la expansión (gama baja). (Ferreyra et al., 2017)

### **3.1.3 Importancia de la educación superior**

La educación es considerada un importante agente de cambio social y promotora de desarrollo, dado que permite a la humanidad asegurar su sobrevivencia, afrontar adecuadamente las situaciones cotidianas, cambiar su realidad y mejorar sus condiciones de vida. (Díaz & Alemán, 2008, pág. 14)

Así mismo, a lo largo de la historia se ha demostrado que la educación contribuye al desarrollo de los países. Naciones Unidas (2003), en su informe “Población, Educación y Desarrollo”, expone que más allá de los efectos estrictamente económicos, la educación tiene una influencia beneficiosa en el avance hacia otros objetivos, como la mejora de la salud, la esperanza de vida, el desarrollo personal, la participación en la sociedad civil y el acceso a una gama más amplia de oportunidades.

Por su parte, Ramírez (2011) señala que el sector educativo juega un papel importante en el proceso de generación y gestión del conocimiento, en el sentido que logra contribuir a que los países dispongan de bienes y servicios con mayor valor agregado que les permita insertarse y competir en el mercado internacional. Esto, teniendo en cuenta que la educación eleva en cierta medida la eficiencia de las personas en la producción de bienes y servicios; con lo cual, el valor agregado de estos últimos puede aumentarse y con ello los ingresos económicos de las personas educadas. Lo anterior es posible, siempre y cuando la educación ofrecida por el sistema responda a estándares internacionales de calidad y se enfoque en la promoción del desarrollo de pensamiento y en procesos de innovación.

Dado lo anterior, ningún país puede permitirse ignorar la educación superior la cual trae consigo beneficios individuales y externos. Mientras más alto sea el nivel de educación de la población de un territorio, más altas serán las posibilidades de desarrollo de este último. Son muchos los beneficios públicos y privados de la educación superior, en el ámbito económico, por ejemplo, las personas que han invertido en su educación contarán con habilidades, destrezas y herramientas que les permita ser más competitivas a la hora de innovar en sus servicios o bienes; del lado de quienes reciben lo producido, se beneficiarán por el acceso a productos de calidad que satisfagan sus necesidades en el momento oportuno.

A su vez, como reflejan los beneficios económicos y sociales de la Tabla 2, el acceso a la educación permite a los individuos mejorar su calidad de vida en la medida que acceden a mejores empleos o incrementan sus ingresos por la vía del emprendimiento empresarial, cambia sus hábitos de alimentación y mejora su salud, generando una especie de cadena de bienestar, donde además se toma conciencia en temas de respeto, participación ciudadana, cuidado del ambiente, entre otras características y prácticas propias que se esperan de personas con formación integral y que en su momento son trasladadas a las próximas generaciones para mejorar el ciclo. En esencia, como señalaba en su momento Schultz (s.f., como se cita en Cardona et al., 2007), el futuro de la humanidad estará determinado por la calidad de las personas y la evolución de su inteligencia.

**Tabla 2**

*Beneficios públicos y privados de la educación superior*

<b>Beneficios económicos</b>	<b>Beneficios sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayores ingresos tributarios</li><li>• Más alta productividad</li><li>• Mayor consumo</li><li>• Fuerza laboral más flexible</li><li>• Mejor dependencia de apoyo financiero del Estado</li><li>• Mejores salarios y beneficios</li><li>• Empleo</li><li>• Niveles más altos de ahorro</li><li>• Mejores condiciones personales de trabajo</li><li>• Mejores condiciones personales de trabajo</li><li>• Movilidad personal/profesional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menores tasas de criminalidad</li><li>• Aumento de conductas filantrópicas y de servicio a la comunidad</li><li>• Mejor calidad de la vida cívica</li><li>• Cohesión social y mayor aprecio por la diversidad</li><li>• Incremento de la capacidad de adaptación y uso de tecnología</li><li>• Mejores condiciones de salud y expectativas de vida</li><li>• Mayor calidad de vida para hijos</li><li>• Mejores decisiones de consumo</li><li>• Estatus personal más alto</li><li>• Mayor cantidad de hobbies y actividades de tiempo libre</li></ul>

*Fuente: Brunner (2008, citado en Rodríguez, 2009)*

Considerando lo antes expuesto, proporcionar educación de calidad, que según Crespín (2011) queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación, de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante la incorporación al mercado laboral; debería ser una de las principales preocupaciones de los gobiernos, especialmente cuando se trata de la educación pública a nivel superior.

### **3.1.4 Sistema de educación superior en El Salvador**

Para el caso de El Salvador, de acuerdo al marco jurídico existente, la educación superior es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media, integrada por tres funciones: la docencia, la investigación científica y la proyección social. La misma persigue cuatro objetivos fundamentales (Ley de Educación Superior, 2011, Art.27):

- i. Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos,
- ii. Promover la investigación en todas sus formas,
- iii. Prestar un servicio social a la comunidad, y
- iv. Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

El sistema de educación superior salvadoreño está compuesto por tres tipos de instituciones: 1) universidades, 2) institutos especializados, y 3) institutos tecnológicos.

Para el año 2018, según datos del informe de Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior presentado por la Dirección Nacional de Educación Superior del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), el panorama salvadoreño de la educación superior se componía según se muestra en la Tabla 3.<sup>8</sup>

**Tabla 3**

*Clasificación de las instituciones de educación superior en El Salvador.*

<b>Tipo de IES</b>	<b>Tipología</b>	<b>No.</b>	<b>(%) Participación en la Matrícula</b>
Universidades	Pública	1	26.4%
	Privada	23	66.1%
Institutos Especializados	Pública	5	4.3%
	Privada	6	2.4%
Institutos Tecnológicos	Pública	3	0.4%
	Privada	3	0.3%
<b>Totales</b>		<b>41</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Dirección Nacional de Educación Superior (2019)*

Como puede observarse, las universidades privadas absorben a más del 60% de la población que opta por continuar sus estudios a nivel superior, seguido por la Universidad de El Salvador que logra incorporar a sus aulas únicamente al 26%. Estos datos incluyen la formación en los diversos grados académicos existentes: técnico, profesor, tecnólogo, licenciado, ingeniero, arquitecto, maestro, doctor y especialista. (Ley de Educación Superior, 2011, Art.5).

Siendo la UES, la única universidad pública del país, recae sobre ella parte de la responsabilidad de contribuir a la búsqueda de soluciones a las problemáticas sociales, a la construcción de una cultura de paz y desarrollo sostenible.

Por lo anterior, a lo largo de su historia, la UES ha enfrentado altibajos que le han hecho merecedora del reconocimiento de la población salvadoreña, en especial por la lucha a favor de las reivindicaciones de los sectores más desfavorecidos.<sup>9</sup> Así mismo, ha procurado adaptarse a los cambios de su entorno mediante el aprovechamiento de sus recursos escasos, siendo que a la fecha ha logrado retomar la gratuidad de la educación para un segmento de la comunidad estudiantil, lo cual no había sido posible desde 1993 cuando la reducción de su

<sup>8</sup> Se muestra un detalle de las instituciones en el Anexo 3

<sup>9</sup> Ver Anexo 4: Línea de Tiempo de la Historia de la Universidad de El Salvador (1883-2017)

presupuesto por parte del gobierno le obligó a cobrar cuotas diferenciadas<sup>10</sup>. Además, ha ampliado su cobertura mediante la implementación de la universidad en línea y facilitado el acceso a las aulas a aquellas personas de recursos escasos proveniente de zonas clasificadas como de extrema pobreza y bajo índice de desarrollo humano. (El Universitario, 2018)

### **3.1.5 El rol de la universidad pública**

A raíz de la explosión del conocimiento y su impacto en la economía y la sociedad, la función educativa de las universidades se transformó promoviendo la internacionalización, de tal forma que los sectores productivos de los países, así como los Estados mismos, volcaron una serie de demandas hacia el sector de la educación superior considerándose cada vez más estratégica para la generación de desarrollo económico y social, así como la clave para la integración competitiva a nivel internacional. (Dávila, 2012)

Para Rodríguez (2009), las universidades que se desenvuelven en la sociedad del conocimiento y la era de la globalización, deben hacer frente a los diversos desafíos que se le presentan a fin de contribuir a la generación de mayores niveles de competitividad del país al que pertenecen. Así mismo, identifica los siguientes roles básicos para las instituciones universitarias:

- *Formación de capital humano avanzado*

Si bien la economía del conocimiento requiere de capital y trabajo como requisito para la producción de bienes, la esencia de la ventaja competitiva viene dada por el conocimiento en sí. Sin la formación de talento humano avanzado, a nivel de pregrado y posgrado, una economía no puede ser competitiva ni pueden establecerse bases sólidas y sostenibles de país que mejoren las condiciones de vida de sus habitantes. En consecuencia, las instituciones de educación superior deben asumir este rol estratégico de formación de las nuevas generaciones de capital intelectual que permitan innovar el proceso productivo, para lo que requerirán de una instrucción de calidad en áreas multidisciplinarias acorde a las necesidades y características propias de su país.

- *Difusión de conocimiento avanzado.*

En esencia, se trata que desde las instituciones universitarias se fomente la investigación, desarrollo e innovación orientada a la creación de nuevos conocimientos que favorezcan la búsqueda de nuevos esquemas de producción o mejoras que faciliten el trabajo actual en áreas como la agricultura, el comercio, los servicios, entre otros que representen una ventaja competitiva.

---

<sup>10</sup> Ídem

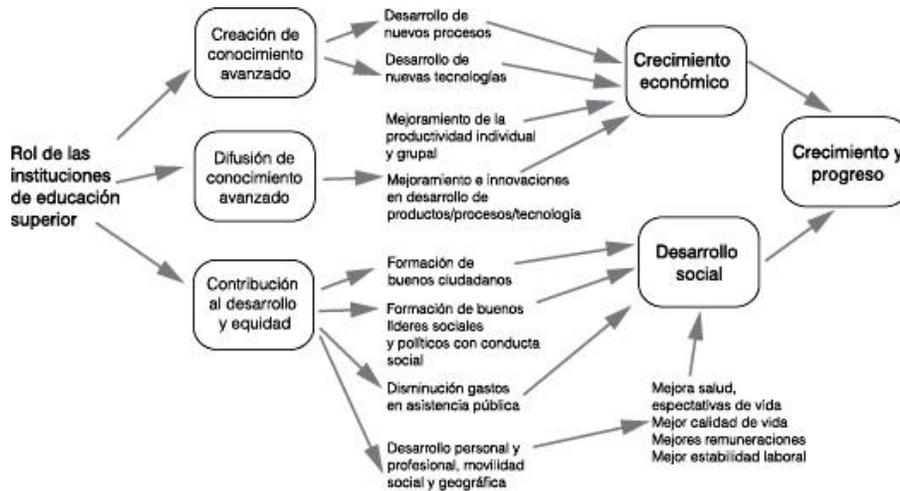
- *Contribución a la equidad y al desarrollo territorial.*

En los países en vías de desarrollo, la educación superior es vista con un ascensor social. Para las personas, el conocimiento se convierte en una fuente de creación de valor agregado que provee de ventaja competitiva. Además, para aquellas provenientes de grupos sociales vulnerables representa la oportunidad de movilidad social, disminuyendo las brechas de inequidad de la sociedad. Respecto al desarrollo territorial, las universidades juegan un papel determinante al vincularse con su medio, con la identidad y la cultura local, favoreciendo el desarrollo integral de la sociedad en que se encuentra inserta.

Resalta además que, los roles de la educación superior y sus impactos directos o indirectos en el crecimiento y progreso de los países deben cumplirse en un contexto de calidad. Así mismo, debe procurarse pertinencia en el sentido de la necesidad y obligación de las universidades por responder permanentemente a los cambios de la realidad nacional y los requerimientos sociales. La Figura 7 muestra un resumen de los roles antes descritos y sus impactos en la sociedad.

**Figura 7**

*Rol de las instituciones universitarias*



*Fuente: Rodríguez Ponce (2009)*

Por otro lado, si bien en general el rol de las universidades está orientado a contribuir a la generación de la ventaja competitiva de las naciones, cabe hacer una distinción en el rol particular de las instituciones públicas, que son del Estado y para el Estado, versus las universidades privadas que en cierta medida responden a intereses particulares de sectores de la sociedad y al comportamiento propio del mercado educativo.

En el caso de la universidad estatal, esta se identifica por su promesa de justicia social, al brindar un mayor acceso a grupos de la población menos favorecidos o excluidos, y que

históricamente han enfrentado grandes problemas de pobreza y desigualdad. En este sentido, se configura como una fuente de movilidad social que permite mejorar las condiciones de vida de personas independientemente de su origen social o capacidad financiera, aportando de esta forma a una sociedad más justa. Además, tradicionalmente se ha reconocido el compromiso de apoyo de la universidad pública a comunidades locales y regionales, a la preservación del conocimiento y su puesta a disposición de la comunidad, el avance del conocimiento a través de la investigación, el desarrollo de las artes y las humanidades, entre otros. (Salinas & Tamayo, 2018)

Las universidades privadas, en cambio, son instauradas y movidas por intereses particulares. Tomando en cuenta la tipología de universidades determinada por Muñoz y Blanco (2013), los principales objetivos que las instituciones privadas persiguen suelen ser: Generar publicaciones científicas o artículos indexados a nivel de maestrías y doctorados (universidades de investigación); mantener una tasa de matrícula creciente, que generalmente se logra ofreciendo carreras que “se venden” a pesar de contribuir poco en la atención de las necesidades sociales reales y no responder a la demanda del mercado laboral (universidades masivas); procurar la acreditación de la institución y establecer procesos de selección estrictos que le permitan acceder a beneficios o prestaciones a raíz del prestigio o calidad adquirida (universidades de acreditación); reunir al sector de la sociedad que proviene de instituciones privadas y estatus social medio-alto (universidades elitistas); o bien, reunir al sector de la población que proviene de instituciones de educación pública que por diversas razones no logran acceder a las universidades estatales (universidades no elitistas)<sup>11</sup>.

Además, si bien puede pensarse que en general las universidades privadas, al igual que las estatales, buscan el desarrollo económico y social de los países mediante la formación de profesionales que aporten a los procesos productivos, estas no siguen la definición de la educación superior como un bien público, establecida por la UNESCO, dado que restringen su acceso al segmento de la población con capacidad adquisitiva que generalmente es equivalente a la de una escala social media-alta. (Barrón, 2002)

Sin embargo, si quiere resaltarse el lado positivo de la oferta privada dentro del sistema de educación superior de un país, debe recordarse que, como se expuso al inicio, a finales de los 90's la población que requería acceso a la educación superior excedía la capacidad de las

---

<sup>11</sup> Muñoz y Blanco (2013), establecen para el caso chileno, cinco tipos de universidades: i) *universidades de investigación*: caracterizadas por la alta importancia de las publicaciones científicas, seguido de los programas de posgrado en especial de doctorados y maestrías, destaca además la variable de selectividad; ii) *universidades masivas*: enfocadas principalmente en el tamaño de la matrícula nueva y de la total, denotando masividad. Cuentan con un amplio número de programas de pregrado y el número de sedes es un factor relevante; iii) *universidades de acreditación*: reúne a aquellas que se caracterizan por tener altas cargas en la acreditación institucional, adicionalmente se interesan por la selectividad; iv) *universidades elitistas*: destacan por que su alumnado proviene principalmente de colegios particulares y por su alta selectividad; v) *universidades no elitistas*: dan una alta importancia al origen de su alumnado, en este caso de tipo municipal o público.

instituciones estatales existentes. Esto provocó que en la región latinoamericana la oferta privada de educación se expandiera, alcanzando una participación en el sistema de educación superior del 66.9% (Lemaitre, 2018). Con esta idea en mente, se interpreta que el rol de la universidad privada está dado por contribuir a la ampliación de las opciones de acceso a la educación superior para aquellas personas que no logran ingresar a una universidad del Estado, ya sea porque no logran alcanzar el estándar de calidad de ingreso establecido o porque simplemente la capacidad de absorción de la institución pública es rebasada por la demanda.

### **3.1.6 Estudios a nivel de posgrado en la universidad pública**

Además de destacar la importancia de fomentar la educación a nivel superior para el desarrollo de los países, resaltar el rol de las universidades públicas ante las necesidades sociales y su apoyo a los sectores vulnerables; cabe resaltar, además, el rol de los estudios a nivel de posgrado ofrecidos por universidades estatales.

Los posgrados nacionales o públicos deben responder a una serie de retos, los cuales, según Chavero González, et al. (1997) se resumen en cuatro:

1. Dar respuesta pronta y eficaz a los avances científicos y tecnológicos;
2. Ser de tal calidad que les permita un nivel de competencia, de modo que sean ampliamente aceptados en el mercado;
3. Su productividad debe reflejarse en la eficiencia terminal; y<sup>12</sup>
4. Debe mantener un grado de relevancia, el cual puede medirse en función de las soluciones óptimas que aporte a los grandes problemas nacionales.

Es sobre este último rol, relacionado con la investigación, que la mayoría de autores han puesto especial atención, y es quizás el principal elemento distintivo entre un posgrado privado y uno perteneciente a una institución pública de educación superior.

Durante la etapa de crecimiento de las instituciones privadas de educación superior acontecido durante los 80's y 90's, a pesar de la considerable inversión realizada, la participación de las mismas en las tareas de investigación ha sido escasa. Según Sebastián (2003, como se citó en Carrera et al., 2017), la generalidad de la investigación en México es llevada a cabo por las instituciones públicas. Así mismo, en América Latina se identifican dos fuentes en el financiamiento de la investigación: el presupuesto gubernamental que sostiene a las universidades, y los recursos públicos y/o privados que se inyectan a los centros e institutos que se dedican a esta tarea.

---

<sup>12</sup> La eficiencia terminal se refiere a que el número de graduados sea similar al de alumnos de primer ingreso. (Chavero et al., 1997)

Así mismo, es de destacar que mientras el pregrado pretende formar profesionales con habilidades que les permite insertarse al mercado laboral, obtener un nuevo estatus social o incrementar sus niveles de ingreso para la mejora de su calidad de vida; el nivel de posgrado va un paso más allá y procura, además, inducir a quienes se adentran en este nivel de formación a interpretar relaciones entre variables, analizar problemas multidimensionales, e innovar en diversas áreas del conocimiento; en esencia, a realizar investigaciones con carácter científico que aporten respuestas prácticas a problemáticas sociales. Algunos autores conciben al posgrado como un lugar idóneo y comprometido con *el estado del arte del conocimiento*, lo que lleva implícito el trabajo organizado de las diversas actividades relacionadas con una investigación de punta, y en centrar los estudios en problemáticas y no sólo en temas o ideas vagas. A su vez se exige el otorgamiento de criterio propio al estudiante, que le permita esclarecer y explicar nuevos objetos de estudio, regular las tareas y los problemas de investigación, así como difundir lo producido. (Universidad Autónoma de México, 2003)

Se considera que los posgrados de las universidades públicas, deben garantizar que los procesos de aprendizaje de sus estudiantes se sustenten en la interacción con la comunidad, procuren la formación de conciencia social, ambiental, y ética individual para crear un vínculo de los individuos con la sociedad y el entorno. Lo anterior, con el fin de incidir conscientemente en los procesos de mejora y búsqueda de soluciones óptimas a los diversos problemas que aquejan a los sectores más desfavorecidos mediante la investigación científica. Para ello, claramente es necesario realizar una adecuada inversión y vigilar que se cumpla con estándares de calidad en la gestión de los sistemas de posgrado.

### **3.2 Calidad de la Educación**

La calidad es un término que difícilmente puede entenderse en valores absolutos, dado que su valoración es determinada por cada situación particular y depende de las percepciones individuales. Así, los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace. Como indica Edwards (1991): “La definición de calidad de la educación conlleva un posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo (pág. 15).”

Según Rodríguez (citado en Reboloso et al., 1998), en el ámbito de la evaluación universitaria, se recogen cuatro formas diferentes de aproximarse al término calidad:

- Excelencia (calidad superior),
- Concordancia a estándares establecidos,
- Satisfacción del consumidor, y
- Adecuación a un objetivo.

Otros autores, como Reboloso et al. (1998), identifican la calidad con el rendimiento de la organización, asumiendo una perspectiva en la que puede entenderse desde tres dimensiones.

La primera se refiere al *rendimiento como logro de objetivos*, desde la cual se asumen modelos como el de desarrollo global, que identifica el rendimiento como el valor personal que adquieren los que integran la institución: alumnos, docentes, personal administrativo. Se hace referencia al desarrollo intelectual, afectivo, personal y social. La segunda dimensión es el *rendimiento como ayuda al mantenimiento del sistema y a su soporte social*, en la que la universidad persigue el objetivo de ser útil a la sociedad; como características se destaca la alta concentración de especialistas, baja centralización de las estrategias de decisión, elevado volumen de comunicación y la interrelación entre investigación y producción. La última dimensión se refiere al *rendimiento como adquisición de recursos por parte de la organización*, desde la cual se entiende que la universidad de calidad es la que posee los mejores medios para la consecución de sus fines y la capacidad de adquirir y disponer de recursos.

En el siguiente apartado se procura identificar una definición de calidad aplicada al ámbito de la educación superior.

### **3.2.1 Conceptualización.**

Sustentado en el trabajo de varios autores, Mora (1991, citado en Rodríguez, s.f.) indica que la conceptualización de la calidad universitaria puede resumirse en cinco enfoques evaluativos:

1. *La calidad como reputación.* Esta conceptualización de la calidad está asociada tanto a la calidad de los *inputs* como a la reputación o fama de las instituciones. Puede ser considerado un fenómeno psicológico de jerarquización de las instituciones de educación superior. De acuerdo a este punto de vista, la calidad es todo aquello que las personas creen que es.<sup>13</sup>
2. *La calidad como disponibilidad de recursos.* Considera cuatro tipos de recursos: profesorado, instalaciones, alumnos y dinero. Si la institución educativa cuenta con ellos, se considera de calidad.
3. *La calidad a través de los resultados (eficacia, eficiencia).* Eficacia: todos los alumnos admitidos alcanzan los objetivos finales del curso/ programa. Eficiencia: los objetivos finales del curso/programa se alcanzan con una mínima pérdida del talento del alumno,

---

<sup>13</sup> Esta conceptualización puede relacionarse a los rankings universitarios. A manera de ejemplo, está *QS World University Rankings*, que recoge anualmente datos de 800 universidades del mundo dispuestas bajo un criterio de jerarquía. Pueden encontrarse rankings a nivel sectorial, regional y global. Disponible en: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

utilizando recursos de producción (dinero, tiempo, edificios, ayudas educativas, personal) con un máximo de eficiencia.

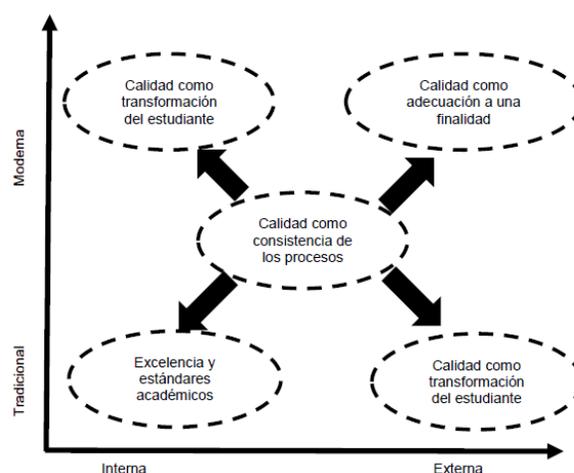
4. *La calidad por el contenido y adecuación al mercado laboral.* Hace referencia a la adecuación de requisitos de formación necesarios a la demanda laboral, así como en cuanto al volumen de titulados y a su óptima distribución por ámbitos o sectores productivos; relevancia profesional, entre otros.
5. *La calidad por el valor añadido.* La institución posee la habilidad para desarrollar e implementar la normativa necesaria para satisfacer la calidad educativa deseada. La calidad de una institución de educación superior radica en su capacidad de planificar y adecuar recursos a nuevas demandas o situaciones, gestionando cuatro elementos: autonomía, planificación, evaluación y financiación.

Por otro lado, para la UNESCO, la calidad de la enseñanza superior “es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario” (UNESCO, 1998).

Un trabajo importante en la conceptualización de la calidad es el desarrollado por Harvey y Green (1993, citado en Magaña et al., 2019), el cual reconoce la condición polisémica del término cuando se aplica a la educación superior y lo agrupa en cinco formas interrelacionadas de pensar, tal como se muestra en la Figura 8: i) vista como algo excepcional, ii) como la perfección (o consistencia), iii) como la aptitud para un propósito, iv) por la relación calidad-precio y v) como transformadora.

**Figura 8**

*Formas de conceptualizar la calidad*



*Fuente: Magaña et al., 2019*

El primer enfoque supone a la calidad como algo especial un distintivo de exclusividad o distinción que se atribuye a las instituciones que simbolizan excelencia académica, estándares altos y cumplimiento de estándares.

Vista como la perfección o consistencia, la calidad se centra en el proceso y establece las especificaciones mínimas a alcanzar enfrascándola a dos acciones: Cero defectos y hacer las cosas bien a la primera. La calidad de la educación se juzgará de acuerdo al cumplimiento por ejemplo del perfil del profesional a formar en contraste con el individuo formado.

La tercera forma de conceptualización, ve la calidad como la adecuación a un propósito, sugiriendo que solamente tendrá sentido en relación con la finalidad del producto o servicio, es decir, cómo este se ajusta a su propósito. El servicio prestado por una institución de educación superior se considera de calidad en la medida en que cumple con los objetivos que se establecieron para ella.

La concepción popular de la calidad tiende a relacionarla con el valor y, en particular, el valor por dinero. La tendencia general es a pensar que un precio alto implica una mejor calidad del bien o servicio recibido, en comparación con uno más económico que podría pensarse no cumple con las características o innovación del primero. Aunque también puede pensarse en altos estándares a un costo reducido.

Finalmente, la calidad como transformación se basa en la noción de un cambio cualitativo. Para Harvey y Green (1993, citado en Magaña et al., 2019) el aprendizaje de los estudiantes debe ser el centro del proceso por el cual es evaluada la calidad y en donde la retroalimentación de los mismos es muy importante.

Considerando lo antes expuesto, para la presente investigación, se entenderá la calidad de la educación superior, vista desde una óptica pública, como un elemento de distinción que se procura mediante la ejecución adecuada de procesos internos propios de la institución que relaciona a docentes, estudiantes, personal administrativo, y recursos financieros; vinculados a su vez con la comunidad representada por la población civil, entidades públicas y privadas, así como por redes internacionales de conocimiento; con el objetivo último de formar perfiles profesionales con capacidad de hacer cambios positivos ante problemáticas del entorno y procurar el bienestar social sostenible.

### **3.2.2 Medición de la calidad. Indicadores**

Los niveles de calidad de educación de una institución particular pueden ser determinados mediante la comparación entre pares o por medio de la indagación de las percepciones de las partes interesadas en el proceso formativo. Sin embargo, dado que existe una variedad de términos intangibles derivados de la cualidad polisémica del concepto, se vuelve necesario el diseño de mecanismos de control.

Según Crespín (2011), la mayoría de los modelos de calidad se basan en el diseño de indicadores que hacen posible relacionar el funcionamiento, recursos y resultados respecto a procesos y demás componentes de la institución.

En consonancia con lo anterior, otros autores señalan que la calidad de la educación puede ser evaluada mediante indicadores, criterios y variables que permitan garantizar a la sociedad la pertinencia de los saberes ofertados por las instituciones de educación superior, los cuales, tal como se muestra en la Figura 9, generalmente se concentran en los siguientes rubros: planes y programas de estudio, plantilla docente, alumnos, infraestructura, financiamiento y procesos académico-administrativos. (Salas, 2013)

**Figura 9**

*Rubros de evaluación de la calidad de la educación superior*



*Fuente: Elaboración propia con base en datos de Salas (2013).*

Bajo este conjunto de rubros de evaluación, un posgrado es considerado de calidad cuando cuenta con infraestructura diseñada de acuerdo a sus necesidades. No es lo mismo, por ejemplo, equipar un edificio para prácticas profesionales de posgrados en el área médica, a uno orientado al diseño de software. Además, debe contarse con un equipo de docentes dedicados a la investigación, poseer planes de estudio con contenidos relacionados con la realidad de su entorno con la finalidad de otorgar valor a los profesionales que se forman, siendo que a su vez les permita ser percibidos por la sociedad como capital humano de excelencia. En esencia, los posgrados serán de calidad siempre que asuman el proceso educativo como un verdadero sistema y se desarrolle en todas sus dimensiones, actores, contenidos, metodología, normativa, objetivos y valores. (Muñoz, 2004)

Para el caso de la evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior de El Salvador, la Dirección Nacional de Educación Superior del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología identifica los indicadores listados en la Tabla 4 con el objetivo de aportar al proceso de toma de decisiones<sup>14</sup>.

**Tabla 4**

*Indicadores de calidad aplicables a las IES de El Salvador.*

<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>
Calidad Académica	1. Número de estudiantes por docente
	2. Número de estudiantes por docente a tiempo completo
	3. Número de estudiantes por docente hora clase
	4. Porcentaje de docentes a tiempo completo
	5. Porcentaje de docentes hora clase
	6. Porcentaje de docentes con más de cinco años de servicio en la institución
	7. Porcentaje de docentes con grado técnico
	8. Porcentaje de docentes con grado universitario
	9. Porcentaje de docentes con posgrado
	10. Porcentaje de docentes con grado de doctor a nivel de posgrado
	11. Número de libros por estudiante
	12. Número de volúmenes promedio por título bibliográfico
	13. Número de estudiantes por computadora
	14. Número de estudiantes por computadora conectada a internet
Infraestructura	15. Espacio académico por estudiante
Costos	16. Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector docente
	17. Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector administrativo
	18. Porcentaje del presupuesto utilizado en investigación científica
	19. Porcentaje del presupuesto utilizado en proyección social
	20. Porcentaje del presupuesto utilizado en compra de libros
	21. Porcentaje del presupuesto utilizado en la compra de equipo académico
	22. Costo promedio anual por estudiante en carreras técnicas
	23. Costo promedio anual por estudiante en carreras universitarias

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Dirección Nacional de Educación Superior (2019).*

El número y tipo de indicadores a utilizar para la medición de la calidad dependerá de qué elementos desean medirse, los cuales deben tener la característica de poder darles seguimiento en el tiempo, a fin de realizar comparaciones. Además, debe asegurarse previamente que la institución cuenta con los recursos necesarios para poder generar la información que alimentará los indicadores de manera confiable y oportuna. Así mismo, una

<sup>14</sup> Para conocer la descripción de cada indicador puede consultarse el Anexo 5

vez definidos, deben ser dados a conocer a los diferentes participantes del proceso de evaluación para que se familiaricen con ellos y los comprendan en atención a la idea originalmente establecida y se eviten tergiversaciones.

### 3.3 Calidad en los Posgrados

A raíz de la internacionalización de la educación superior, y el proceso mismo de globalización, surge la necesidad por parte de los usuarios de estos servicios de conocer y comparar la oferta académica; para lo cual, recurren a la revisión de rankings y aplicación de mejores prácticas internacionales por parte de las instituciones educativas. Esta situación ha requerido que los países latinoamericanos implementen procesos de gestión de la calidad, entendidos como un conjunto de acciones dirigidas a garantizar la excelencia académica de la oferta, más que como un simple proceso de rendición de cuentas. Como resultado, en los últimos años la preocupación por la calidad se ha manifestado de manera creciente. (Dirección General de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, 2002)

La tendencia respecto al aseguramiento de la calidad, es hacia la acreditación voluntaria u obligatoria de programas de posgrado orientados por entidades nacionales o extranjeras. Estos sistemas de evaluación generalmente tienen como propósito el mejoramiento de la calidad de los programas, su certificación a partir del cumplimiento de estándares establecidos por entidades acreditadoras, fomentar una cultura de calidad entre los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurar la formación de talento humano de alto nivel para impulsar el desarrollo científico y tecnológico, así como la asignación de becas y financiamiento. (Dirección General de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado, 2002)

A fin de valorar la calidad académica de los diferentes programas de posgrado ofrecidos por las instituciones de educación superior, los países establecen marcos o guías referenciales donde detallan una serie de estándares, criterios, normas y opiniones a través de las cuales se califica la calidad de los mismos. La Figura 10, muestra un resumen de las variables utilizadas en algunos países de Latinoamérica para establecer patrones de calidad.

**Figura 10**

*Variables utilizadas en los marcos de referencias de países latinoamericanos*

<b>Colombia (2009)<sup>15</sup></b>	<b>Cuba (2014)<sup>16</sup></b>	<b>México (2016)<sup>17</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia objetivos y misión</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Profesores</li> <li>• Procesos académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia social</li> <li>• Tradición de la institución y colaboración interinstitucional</li> <li>• Profesores y tutores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal académico</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Plan de estudios</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> <li>• Formación integral</li> </ul>

<sup>15</sup> Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2009)

<sup>16</sup> (Junta de Acreditación Nacional (JAN), 2014)

<sup>17</sup> Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES, 2016)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Articulación con el entorno Internacionalización, alianzas estratégicas, e inserción en redes científicas globales</li> <li>• Bienestar y ambiente institucional</li> <li>• Graduados y análisis de impacto</li> <li>• Recursos físicos y gestión administrativa y financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento didáctico, material y administrativo</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Currículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de apoyo para el aprendizaje</li> <li>• Vinculación-extensión</li> <li>• Investigación</li> <li>• Infraestructura y equipamiento</li> <li>• Gestión administrativa y financiamiento</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Argentina (2011)<sup>18</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción y marco institucional de la carrera</li> <li>• Plan de estudios</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• Reglamento</li> <li>• Estudiantes</li> <li>• Cuerpo académico</li> <li>• Actividades de investigación y transferencia vinculadas a la carrera</li> <li>• Infraestructura, equipamiento y recursos financieros</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Costa Rica (2012)<sup>19</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisibilidad</li> <li>• Proceso de admisión e ingreso</li> <li>• Correspondencia con el contexto</li> <li>• Plan de estudios</li> <li>• Personal académico</li> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Centro de información y recursos</li> <li>• Equipos y materiales</li> <li>• Desarrollo docente</li> <li>• Metodología de enseñanza y aprendizaje</li> <li>• Gestión del programa</li> <li>• Investigación</li> <li>• Vida estudiantil</li> <li>• Desempeño estudiantil</li> <li>• Graduados</li> <li>• Proyección del programa</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con información de diferentes entidades señaladas en el pie de página.*

Por otro lado, Cruz y Martos (2010) identifican tres tendencias importantes que caracterizan a la región en materia de evaluación de la calidad del posgrado:

1. Bien por decisión gubernamental o por iniciativa de las instituciones de educación superior, se están poniendo en marcha procesos de gestión de la calidad cada vez más estructurados y rigurosos en el nivel de posgrado.
2. Se distingue claramente entre procesos de aseguramiento y procesos de certificación o acreditación de la calidad. Desde el punto de vista práctico, esta distinción tiene dos implicaciones: La obligatoriedad y los costes de uno y otro proceso. Los de acreditación suelen ser muy altos en razón a que, casi invariablemente, requieren verificación in situ

<sup>18</sup> (Ministerio de Educación de Argentina, 2011)

<sup>19</sup> Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES, 2012)

por parte de auditores o pares académicos externos de alto reconocimiento en las comunidades académicas y científicas nacionales e internacionales.

3. La forzosa definición de indicadores en función de las tendencias de desarrollo de la formación superior avanzada en el mundo. Los nuevos contextos en los que se mueve la oferta de maestrías y doctorados, así como los retos y desafíos que tiene que confrontar para ser competitiva, auguran cambios importantes en los modelos y paradigmas de formación, que, a su vez, replantean los modelos de evaluación de la calidad de la formación superior avanzada.

### **3.3.1 Conceptualización**

Teniendo en cuenta lo expuesto en los apartados anteriores, para la presente investigación, la calidad de los posgrados se entenderá como el establecimiento de procedimientos y prácticas dentro de las instituciones de educación superior que permitan contar con:

- i) Planes y programas de estudio actualizados y vinculados a la realidad y dinámica nacional,
- ii) Una plantilla docente capacitada e identificada con la filosofía de la institución,
- iii) Alumnado con capacidad crítica y un acervo de conocimientos y habilidades que le permitan incursionar en la investigación, la docencia y el ámbito profesional,
- iv) Infraestructura idónea para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje virtual, semipresencial u online, y para realizar investigación,
- v) Financiamiento suficiente para el cumplimiento de sus objetivos, y
- vi) Procesos académico-administrativos ágiles que interrelacionen todos los elementos anteriores de tal forma que sea posible ofrecer a la sociedad profesionales capaces de crear alternativas innovadoras y viables de solución a los problemas que le aquejan.

Lo anterior, sin olvidar que la calidad debe ir más allá de la “generación de buenas estadísticas” en el área de matrícula, graduaciones o material bibliográfico disponible por estudiante, o un simple elemento de auditoría para verificar el cumplimiento de estándares fijos. Si no más bien, que este conjunto de elementos debe llevar a un concepto más dinámico aplicado en la era del conocimiento, donde se ponga énfasis en los procesos, la innovación, investigación y generación de espacios creativos que permitan a quienes participan de los posgrados (estudiantes, docentes y responsables de los posgrados) aportar al desarrollo continuo y a la construcción de alternativas de solución o mejora que demanda la sociedad cambiante. (Abreu & De la Cruz, 2015)

Es decir, la concepción de calidad del posgrado debe coadyuvar al esfuerzo para afrontar los retos del proceso formativo de este nivel de estudios en la era del conocimiento, los cuales según Abreu y De la Cruz (2015) son los siguientes:

- *De la formación centrada en la investigación versus formación integral.* El posgrado debe garantizar el equilibrio entre investigación y formación, desarrollando en los individuos la capacidad de convertirse en investigadores independientes, capaces de comprender su realidad y con las aptitudes necesarias para trabajar tanto en un ambiente académico como en el campo social. Es decir, convertir a la investigación en el medio para el desarrollo del conocimiento y no entenderla como el fin último del posgrado.
- *Del conocimiento explícito hacia el conocimiento tácito.* Actualmente se busca la capacidad de producir resultados, más allá de simplemente retener información y reproducirla. El aprendizaje del conocimiento tácito se produce mediante el proceso de socialización y se aprende mediante el intercambio de conocimientos en grupos de expertos y actividades multidisciplinarias.
- *Sistemas educativos cerrados versus abiertos.* Contrario al énfasis en el desarrollo de casos o simulaciones en entornos controlados, la sociedad actualmente demanda al posgrado el desarrollo de pensamiento crítico, las perspectivas múltiples y la capacidad de desarrollar ideas que vayan más allá de lo obvio.
- *Formación impulsada por la oferta versus formación impulsada por la demanda.* El enfoque tradicional ubica al docente como la fuente principal de conocimiento; sin embargo, el entorno cambiante requiere que los posgrados desarrollen la capacidad de lidiar con la complejidad, la incertidumbre y el riesgo. Se considera que el análisis de problemas reales conduce a la realización de investigaciones originales, que además de aportar soluciones a la comunidad, dan respuesta a las limitaciones del saber actual.

La calidad de los posgrados, puede ser validada a través de procesos de acreditación llevados a cabo por organismos de reconocida trayectoria internacional o por instituciones propias del Estado creadas para mantener estándares educativos “aceptables” en sus países. De igual forma pueden implementarse procesos internos de aseguramiento de calidad, para validar el cumplimiento de los criterios de evaluación definidos por las instituciones de educación superior.

### **3.3.2 Los procesos de Acreditación**

Rama (2009, citado en Salas, 2013) señala que, la acreditación ha servido como un mecanismo de diferenciación para identificar a aquellas instituciones que cubren ciertos requerimientos de calidad. La acreditación y las políticas para el aseguramiento de la calidad generan información que permite a los interesados en el proceso de formación de la institución, tomar mejores decisiones.

Según el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), la acreditación es vista en países de América Latina como el mejor camino a seguir para demostrar a la sociedad y al gobierno que las instituciones son elegibles para destinar apoyos económicos, o para ser tomadas en cuenta en procesos de resolución de problemas nacionales dada su

capacidad verificada de generar opciones innovadoras de solución. Más allá de ello, se considera que la mejora más importante derivada de estos procesos es la organización de la institución para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, con una orientación hacia la mejora continua para formar profesionales empáticos con capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad. (COPAES, 2016)

Para el caso de El Salvador, el sistema de acreditación se encuentra contemplado en la Ley de Educación Superior, donde se establece la creación de *la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior* (CdA) como ente adscrito al Ministerio de Educación.<sup>20</sup> En el procedimiento de acreditación deben observarse los principios de integralidad, igualdad de derechos, eficiencia de procesos, veracidad, transparencia y legalidad. Es un proceso voluntario que considera diez categorías de análisis agrupadas en tres grandes áreas de la organización y funcionamiento de una institución de educación superior: Dirección general, gestión académica, y gestión administrativa. Los criterios que evalúan los aspectos del quehacer de la institución son sesenta y ocho (68) que a su vez cuentan con indicadores que especifican la información que respalda el cumplimiento del criterio. (Castellón, 2010). La Tabla 5 presenta las categorías de análisis del proceso de acreditación de la CdA.

**Tabla 5**

*Categorías de análisis del proceso de acreditación de la CdA.*

No.	Categoría de Análisis	No. de Criterios	No. de Indicadores
<i>Dirección General</i>			
1	Gobierno y administración institucional	9	34
2	Integridad institucional	6	8
3	Proyección social	4	11
<i>Gestión Académica</i>			
4	Estudiantes	11	31
5	Académicos	7	22
6	Carreras y otros programas académicos	6	14
7	Investigación	5	16
8	Recursos educacionales	11	36
<i>Gestión Administrativa</i>			
9	Administración financiera	6	19
10	Infraestructura física	3	10
Totales		68	201

*Fuente:* (Castellón, 2010, pág. 44)

<sup>20</sup> Se trata de un proceso de acreditación supervisado por una entidad dependiente del Estado, surgido de la necesidad de verificar la calidad de las nuevas universidades privadas instituidas en el momento que la Universidad de El Salvador enfrentó las intervenciones militares y la etapa más crítica de su existencia.

El proceso salvadoreño de acreditación consta de tres etapas (Castellón, 2010):

1. *Autoevaluación*: consiste en que la institución de educación superior, efectúa en los doce (12) meses previos de la entrega de la solicitud de acreditación, un estudio de conformidad a las categorías de análisis de la CdA.
2. *Visita de pares*: tiene por objeto la verificación de lo descrito en el informe de autoevaluación por parte del equipo de pares designado por la CdA. La verificación incluye entrevistas y reuniones que permiten la participación de diversos representantes de la institución, esta etapa puede durar alrededor de tres días.
3. *Resolución*: después de recibido el informe de los pares evaluadores, la CdA analiza los resultados y finalmente emite un informe donde puede clasificar a la institución en una de tres categorías: i) institución acreditada: si satisface los requisitos fijados para alcanzar el nivel de calidad establecido; ii) institución candidata: si no llena todos los requisitos, pero presenta alta probabilidad de cumplirlos en un plazo determinado; o iii) institución denegada: en cuyo caso la institución solicitante debe esperar a presentar una nueva solicitud en la siguiente convocatoria señalada por la CdA, después de transcurridos dos años de la resolución.

Como puede apreciarse, la etapa de autoevaluación o del autoestudio se convierte en la parte fundamental para iniciar el proceso de acreditación, representando el punto de partida de la institución para organizar su trabajo alrededor de la idea de la mejora continua.

Las posibilidades de ofrecer programas de calidad que estén acorde a las necesidades del entorno, se acrecientan en la medida que las instituciones educativas toman conciencia de la evaluación, la cual debe convertirse en un proceso metodológico, sistemático para la medición de calidad, entendiéndose no solamente como el cumplimiento de requisitos establecidos, sino como un proceso de mejora continua y de resolución de problemas. (Velazco et al., 2008)

Finalmente, se destaca que es posible diferenciar tres tipos de evaluación: i) la dirigida a la rendición de cuentas, ii) la evaluación orientada al mejoramiento de la calidad (auto-evaluación) y iii) la que tiene como propósito el reconocimiento de la calidad (acreditación); las cuales están diferenciadas en cuanto a tecnología, variables e indicadores (Velazco et al., 2008).

### **3.3.3 Modelos de gestión de calidad aplicables a los posgrados**

El aseguramiento de la calidad tiene dos formas: i) *aseguramiento externo* del que se encarga una agencia u otro ente autorizado, y evalúa el funcionamiento de la institución a fin de determinar si cumple o no con los estándares acordados o predeterminados; y ii) *aseguramiento interno* que es propio de la institución y que asegura que se cuenta con políticas y mecanismos para garantizar que cumple con sus propios objetivos y estándares. (Cruz, 2009)

Respecto a la primera forma, existen diversos modelos de aseguramiento de la calidad de la educación superior desarrollados por instituciones acreditadoras de reconocida trayectoria en el ámbito regional e internacional. En el presente apartado se desarrollan las generalidades de cuatro de ellos:

1. Asociación Iberoamericana de Posgrado (AUIP)
2. Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP)
3. Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior de Francia (Hcéres)
4. Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES)

La Tabla 6 resume los objetos de evaluación las categorías de observación consideradas por cada uno de los modelos.

**Tabla 6**

*Categorías de observación de los modelos de gestión de calidad de posgrado.*

<b>Modelo</b>	<b>Objeto de evaluación</b>	<b>Categorías de observación</b>
	Programas de formación superior avanzada.	Alumnos, profesores, plan de formación, gestión, entorno, investigación, egresados e impacto y evaluación
	Programas de posgrado.	Estudiantes; graduados; profesores; procesos formativos; investigación e innovación; gestión académica y administrativa; vinculación, proyección e incidencia social; e internacionalización.
	Instituciones de educación superior a nivel internacional, sean públicas o privadas	Gobierno y gestión universitaria, investigación y docencia, recorrido del estudiante, relaciones externas, dirección, calidad y ética, proyección social
	Instituciones, sus programas y carreras	Proyecto Institucional, marco jurídico y organizativo, recursos humanos, estudiantes, recursos físicos y financieros, gestión y administración, docencia, investigación, vinculación social y extensión, graduados y posgrados.

*Fuente: Elaboración propia*

A qué modelo acogerse para acreditar la calidad de una institución particular, dependerá mucho de la visión de las autoridades de la misma, y de cómo la organización acreditadora concibe la definición de calidad y si los criterios para evaluación responden al momento o contexto particular en que se desenvuelve la institución educativa. En este caso es de tener en cuenta que lo que funciona para un país o institución, no necesariamente ofrecerá los mismos resultados en otra. (Cruz, 2009)

### **3.3.4 Modelos de gestión administrativa**

En atención a lo descrito en los apartados anteriores, a raíz de la necesidad de asegurar la calidad de los estudios a nivel de posgrado de una institución pública, y de la existencia de procesos de acreditación y modelos de gestión de calidad aplicables por diferentes organizaciones nacionales e internacionales; se vuelve necesario para las instituciones de educación superior revisar los modelos de gestión administrativa que pueden utilizarse para facilitar la tarea de formar un sistema de posgrados de calidad.

Para efectos de la investigación se entenderá como modelo de gestión administrativa aquel conjunto de actividades que realiza una institución de educación superior pública de manera estratégica para lograr el cumplimiento de sus objetivos mediante el uso eficiente de los recursos escasos.

Bajo el contexto de las ideas de la nueva gestión pública, la universidad estatal puede retomar modelos de gestión administrativa que originalmente han sido pensados para la eficiencia de la gestión en entidades privadas con el objetivo de mejorar su funcionamiento interno y la forma en que prestan los servicios a la comunidad. Entre ellos el modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés), el modelo Baldrige, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM por sus siglas en inglés)<sup>21</sup>, todos enfocados a la calidad y satisfacción del cliente; y el Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés) orientado a la calidad de la gestión organizacional.

A continuación, se aborda de manera general las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral (CMI), debido a que es una herramienta de gestión administrativa que contribuye a la ejecución de manera sistemática de planes, políticas y estrategias para el

---

<sup>21</sup> El modelo Baldrige “enfatisa el enfoque de sistemas para alcanzar la alineación de objetivos. Los criterios están enlazados a través de relaciones causa-efecto y esta alineación se consigue mediante indicadores que se derivan de la estrategia” (Heredia, 2000, pág. 40). Por su parte, el objetivo último del modelo TQM es “suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga al cliente y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la misma o que se relacionan con ella de forma directa” (Miranda et al., 2007). Finalmente, el modelo EFQM está basado en la siguiente hipótesis: “la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y el impacto favorable en la sociedad se alcanzan a través de un liderazgo que conduce la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos consiguiendo finalmente resultados excelentes” (Porter, citado en Heredia, 2000).

alcance de objetivos institucionales. Este tipo de herramientas ayudan a las instituciones de educación superior a cumplir con el aseguramiento interno de calidad de los servicios que prestan a la sociedad. Además, existen experiencias previas que demuestran que es posible su aplicación en instituciones de educación superior<sup>22</sup>, proveyendo de una herramienta para supervisar el funcionamiento actual de la organización como sus esfuerzos para proporcionar las actividades de enseñanza, aprendizaje e investigación de calidad, simplificar procesos clave, generar un ambiente adecuado para los empleados y mejorar los sistemas de información, alineándolo a la filosofía institucional. (Gómez & Gil, 2007)

Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, el Cuadro de Mando Integral, esquematizado en la Figura 11, vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de la organización, es considerada una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de desempeño que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Utiliza cuatro perspectivas: i) desempeño financiero, ii) conocimiento de los clientes, iii) procesos internos de negocio y iv) aprendizaje/crecimiento. (Costa et al., s.f.)

**Figura 11**

*Perspectivas el Cuadro de Mando Integral*



*Fuente: (Gilardoni, 2013)*

En la *perspectiva desempeño financiero* se estudia la eficiencia del uso de los fondos y el manejo de los activos. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización crea valor

---

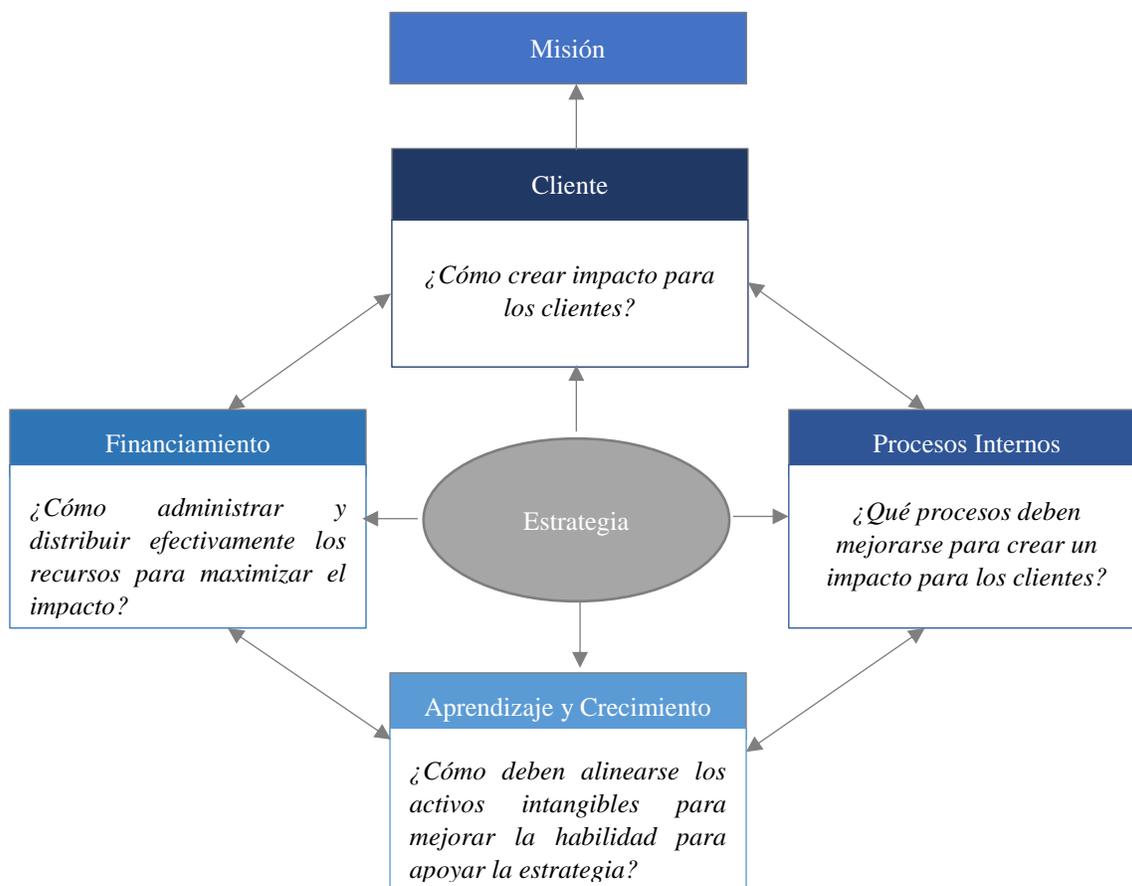
<sup>22</sup> La Universidad de Carleton en Ottawa, Canadá implementó un BSC en su departamento de Finanzas y Administración; la Universidad Estatal de Pensilvania desarrolló su cuadro de mando integral para el Centro de Calidad y Planificación con el fin de tener una mejor coordinación de las actividades de planificación con las unidades operativas; la Universidad de San Francisco en California (UCSF) creó un BSC para lograr el objetivo de atraer a los estudiantes más prometedores en el área de la salud. (Cuadro de Mando Integral en Educación – Casos de Estudio, s.f.)

agregado o en este caso, valor público. El *conocimiento de los clientes* está relacionado con la satisfacción de las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, para conseguir una buena imagen de la institución. Por otro lado, la perspectiva *de procesos internos de negocios* trata de analizar los procesos que deben emprenderse para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente, los indicadores medirán básicamente, la productividad. Finalmente, la perspectiva *de aprendizaje y crecimiento* se refiere a lo que se necesita modificar para el alcance de los objetivos de las tres perspectivas anteriores: procesos internos, clientes y financiera; con vistas a los objetivos de largo plazo. (Rivas, 2012)

La metodología del BSC es susceptible de adaptación para lograr resultados en el sector público. Una de sus ventajas fundamentales es que permite alinear la estrategia de cualquier organización con su misión y su visión. De acuerdo a Niven (2008), la estructura del BCS en el sector público es la que se muestra en la Figura 12.

**Figura 12**

*CMI para el sector público y sin fines de lucro*



Fuente: (Niven, 2008)

Bajo esta concepción, la misión pasa a la cima del BSC y la estrategia se convierte en el corazón del mismo. Las perspectivas continúan siendo las mismas; sin embargo, su orientación varía, poniendo en primera instancia al cliente. Roncancio (2018) expone de manera breve en qué consiste cada perspectiva:

- *Perspectiva del cliente.* Se ubica en lo más alto del mapa estratégico y es la prioridad en el sector público. Aquí es fundamental que la organización determine a quién aspira servir y cuáles son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer, la perspectiva del cliente se transforma en una perspectiva de la comunidad, pues se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad a la ciudadanía y no necesariamente a accionistas como sucede en el BSC del sector privado.
- *Perspectiva financiera.* Dentro de esta perspectiva se debe procurar que la entidad asigne adecuadamente los recursos a aquellas acciones estratégicas de mayor impacto en el bienestar común. Así, los indicadores financieros del BSC en el sector público tendrán una relación directa con la calidad de los servicios y la percepción que los ciudadanos tengan de la entidad.
- *Perspectiva de procesos.* Esta perspectiva es fundamental en el bienestar de la ciudadanía en tanto permite satisfacer los objetivos y expectativas de los ciudadanos por medio de procesos clave. Al elegir objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos es clave medir solo aquellos procesos que se alineen con los objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente. Lo fundamental aquí, es analizar y optimizar todos aquellos procesos internos que entreguen valor a la comunidad.
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Las entidades públicas dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de sus trabajadores para cumplir con sus objetivos socialmente relevantes. Teniendo esto en cuenta, esta perspectiva centra su atención en el mejoramiento continuo de las habilidades y desempeño de los servidores públicos. El éxito de la estructura organizacional depende en gran medida de los empleados, pues es a partir de un personal capacitado que las entidades proporcionarán satisfacción a sus clientes, invertirán de forma responsable sus recursos y mejorarán sus procesos. Los servidores públicos motivados impulsarán entidades que cumplan con los objetivos a pequeña y gran escala.

Como ha podido apreciarse, una de las bondades de las perspectivas del CMI es que son fácilmente adaptables a organizaciones de diversos rubros, incluidas las instituciones de educación superior, debido a que parten de la misión, visión y estrategias de la misma a la vez que establece objetivos que pueden ser supervisados mediante metas mensurables. Debido a que esta herramienta se basa en el uso de un mapa estratégico de lenguaje simplificado que responde a una perspectiva prioritaria (la perspectiva del cliente para el caso de las universidades públicas), todos los miembros de la institución pueden comprender

fácilmente la lógica de trabajo. Esto se traduce en una comunicación fluida y oportuna que facilita la toma de decisiones derivando en servicios de calidad y generación de valor.

Es de reconocer además que el principal beneficio del uso del CMI se alcanza al dejar de verlo como un simple sistema de evaluación basado en indicadores de control y se convierte en un sistema integrado de gestión estratégica que ocupa como enfoque fundamental la visión y la estrategia. (da Silva et al., 2014). Este sin duda es un elemento de peso para considerar el CMI como una de las mejores alternativas entre las herramientas de gestión administrativa, debido a que, busca integrar el trabajo de los miembros de la organización para el cumplimiento de la filosofía institucional y su mejora continua en el largo plazo; asimismo, permite verificar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la eficiencia en la utilización de los recursos y la calidad percibida por los usuarios de los bienes y servicios producidos por la organización.

#### **IV. METODOLOGÍA**

Con el fin de contar con los insumos para formular estrategias que sirvan de base para la conformación de un modelo de gestión y funcionamiento académico-administrativo para los posgrados de la Universidad de El Salvador, en el presente apartado se presenta la propuesta metodológica de la investigación.

##### **4.1 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo *cualitativa*, dado que se pretende obtener información y puntos de vista de un número determinado de personas sobre las prácticas de gestión administrativa y la calidad de los posgrados ofrecidos en la Universidad de El Salvador, de tal forma que puedan describirse los aspectos positivos o mejores prácticas institucionales y áreas de mejora en torno a la calidad de los procedimientos internos y de los servicios que ofrecen a los usuarios.

Se trata además de una investigación con alcances descriptivo-exploratorio. Es descriptiva debido a que permite especificar las dimensiones de evaluación de la calidad de los posgrados de una institución pública de educación superior; y exploratoria en el sentido que ayudará a conocer la situación actual de los posgrados de la universidad y las ventajas que podría generar el contar con un modelo de gestión administrativa de posgrados para contribuir a la mejora continua, lo cual es una situación poco estudiada para el caso particular de la Universidad de El Salvador y que sin duda permitirá obtener información relevante para la toma de decisiones asociadas a los posgrados que se sirven en la institución.

## 4.2 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de fuentes secundarias de información como libros, artículos de revistas en línea, tesis, informes digitales, páginas web y noticias relacionadas con calidad, calidad de la educación superior, posgrados, investigación en posgrados, aseguramiento de calidad en El Salvador y América Latina, modelos de gestión administrativa y procesos de acreditación.

Así mismo, se obtuvieron datos estadísticos proporcionados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología referentes al sistema de educación superior, y por la Universidad de El Salvador respecto a los programas de posgrado que ofrece.

Además, para cumplir con el objetivo específico relacionado con el diagnóstico del sistema de estudios de posgrado, se consultaron fuentes primarias mediante entrevistas enfocadas a actores determinados.

## 4.3 Muestra

Si bien el sistema de posgrados de la UES está conformado por un total de ochenta y tres (83) programas, distribuidos en las doce (12) facultades, se proyectó realizar entre cuatro (4) y seis (6) entrevistas basadas en un muestreo no probabilístico discrecional<sup>23</sup>, dirigidas a directores y directoras de Escuelas de Posgrado de las facultades con mayor número de programas. Dentro de los criterios que se utilizaron para seleccionar a los entrevistados, se incluyó la experiencia en el manejo de varios planes de estudio a la vez, para establecer prácticas que luego puedan ser aplicadas por las facultades más pequeñas.

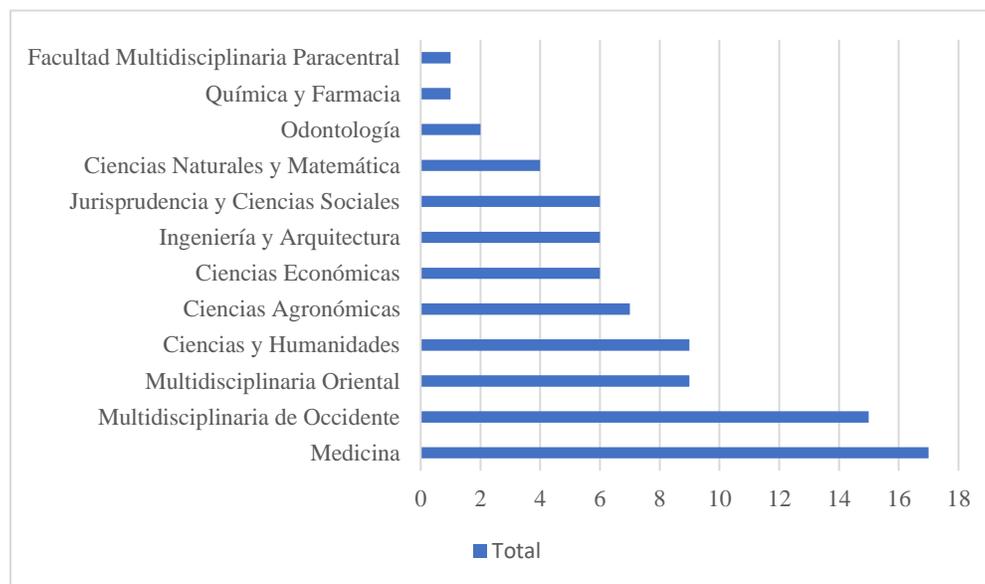
La Figura 13 muestra el número de programas de posgrado por cada Facultad de la UES, de los cuales se seleccionaron seis (6) direcciones de posgrado a entrevistar: Medicina, Multidisciplinaria de Occidente, Multidisciplinaria Oriental, Ciencias y Humanidades, Ciencias Agronómicas y Ciencias Económicas. Sin embargo, dado que en el proceso de recolección de información no fue posible abordar algunos de los directores, se optó por solicitar apoyo a otras facultades, incorporando finalmente a Ingeniería y Arquitectura.

---

<sup>23</sup> En el muestreo discrecional los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico. Con el muestreo discrecional, el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros. Por esta razón, aquellos son elegidos deliberadamente como sujetos. (Muestreo no probabilístico, 2020)

**Figura 13**

*Programas de posgrado de la Universidad de El Salvador por facultad*



*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el MINEDUCYT (2020), complementada con información publicada en páginas web de cada facultad de la UES.*

En el caso particular de la Facultad de Ciencias Económicas, dado que a la fecha de realización de la entrevista no se contaba con un(a) Director(a) de Posgrado nombrado(a), se entrevistó al Vice Decano de la Facultad.

Adicionalmente, se entrevistó a la Coordinadora de la Maestría en Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Económicas, y a la directora de la Escuela de Biología de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas quienes poseen experiencia en la administración de programas de posgrado. Si bien, ambas entrevistas no estaban consideradas en la metodología en la fase inicial del proyecto de investigación, debido a que los Directores de Escuela tienen la capacidad de brindar la misma información, se consideró que la experiencia de conversar directamente con estas coordinaciones podría aportar elementos de relevancia a la investigación debido a su experiencia directa en la gestión de programas de maestría.

Además, se consideró importante para la investigación conocer el punto de vista del Secretario del Sistema de Estudios de Posgrados, por ser el principal referente de los posgrados en la UES. Al momento de realizar la investigación, la UES no contaba con un secretario nombrado siendo el responsable de cubrir ese puesto el Vicerrector Académico, PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López. Lamentablemente, no fue posible concertar una entrevista; sin embargo, ello no generó inconvenientes para la investigación debido a que sí fue posible abordar a Directores de Escuelas de Posgrado.

Por otro lado, se proyectó entrevistar al menos a un coordinador o una coordinadora de posgrado de una universidad privada. Se consideraron como universidades idóneas en primer lugar a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas por ser la primera en impartir un programa de posgrado en el país (la Maestría en Dirección de Empresas en 1987), además de contar con más de una modalidad de aprendizaje a nivel de posgrado y por compartir algunos ideales con la UES. En segundo lugar, la Universidad Don Bosco por su enfoque en el aprovechamiento de los cambios tecnológicos y en tercer lugar la Universidad Tecnológica de El Salvador por contar con experiencia en el manejo de varios programas de posgrado a la vez, en diferentes modalidades.

Como resultado, se obtuvo el acceso a una entrevista con la Decana de Posgrados y del Director de la Maestría de Ciencia Política de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, quienes aportaron un panorama general sobre el funcionamiento de los posgrados en su institución, incentivos a la investigación y prácticas actuales que realizar para asegurar la calidad de sus docentes. Esta entrevista se consideró suficiente debido a que no se realizaría un *benchmarking* de las instituciones de educación superior del país, sino más bien se requería de un panorama básico del funcionamiento de los posgrados en una universidad del sector privado y cómo son abordados temas como el aseguramiento de la calidad de la enseñanza, su financiamiento y el seguimiento de los graduados, entre otros.

Por otro lado, para conocer su testimonio y puntos de vista respecto a los servicios recibidos por parte del programa en el que realizaron sus estudios, si a la fecha han logrado crecer profesionalmente producto de su formación a nivel de posgrado, entre otros aspectos, se solicitó entrevista a cinco estudiantes graduados(as) de dos carreras de maestría de la Facultad de Ciencias Económicas. De este esfuerzo, se obtuvo el apoyo de tres (3) de un mismo programa. La cantidad de entrevistados se consideró suficiente por tratarse únicamente de testimonios de la experiencia como estudiantes de un programa con más de 20 años de existencia en la UES.

Así mismo, se consideró de especial relevancia entrevistar al menos a tres (3) docentes de posgrado. De preferencia, con una amplia trayectoria como docente de la Universidad de El Salvador que permitiese detectar desde su rol de formador, las buenas y no tan buenas prácticas que se hayan tenido en el o los programas que han apoyado a lo largo del tiempo. Como resultado se logró abordar un total de seis (6) docentes con experiencia en más de una Facultad.

En resumen, de las entrevistas realizadas a los directivos de posgrado (Directores de Escuela y Coordinadores de posgrado) y docentes, se recopiló información de ocho (8) de las doce (12) Facultades que conforman la UES.

Finalmente, teniendo en cuenta que el diseño curricular de los planes de estudio de las carreras de posgrado se considera fundamental para asegurar la adecuada formación de los profesionales en la UES, se entrevistó a la Coordinadora de Diseño Curricular, Berenice Durán Ortiz, M.Sc. Si bien esta entrevista inicialmente no estaba considerada, permitió

obtener información relevante sobre la importancia del desarrollo curricular, la forma en que deben implementarse nuevos planes de estudio y los principales retos que deben afrontarse para adecuar la nueva oferta académica a la realidad nacional. Elementos que abonan a la mejora de los posgrados.

Para todo lo anterior, se prepararon guiones específicos para las entrevistas. Dada las condiciones de distanciamiento social existente a la hora de recopilar la información, se solicitó apoyo vía correo electrónico explicando el objetivo de la investigación y compartiendo el listado de preguntas a abordar. En la mitad de los casos se utilizaron aplicaciones de videoconferencias como Google Meet y Zoom, mientras que el resto de información fue recopilada a través de conversaciones telefónicas grabadas, visitas personales (para el caso de los Directores de Escuela de Ingeniería y Arquitectura, así como de Ciencias Económicas) y un menor porcentaje mediante respuestas escritas.

Las preguntas de los instrumentos fueron estructuradas tomando en cuenta la naturaleza de la investigación y los indicadores establecidos para las diez dimensiones que conforman las variables de estudio. El tiempo otorgado por las personas entrevistadas rondó entre los cuarenta y cinco (45) y sesenta (60) minutos.

Es importante aclarar que al momento de iniciar las entrevistas mediante videoconferencias se solicitó el permiso para grabarlas y en su momento se pidió autorización para el análisis de la información y el uso de comentarios considerados de valor para la investigación.

#### **4.4 Hipótesis**

Para el caso de la presente investigación, se ha planteado la siguiente hipótesis:

*La calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador mejorará en la medida que se fortalezca el modelo de gestión y funcionamiento académico administrativo para el sistema de estudios de posgrado.*

De ella se desprenden dos variables:

- *Variable independiente:* modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador.
- *Variable dependiente:* calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador.<sup>24</sup>

A partir de la revisión bibliográfica se conoce que los modelos de gestión y funcionamiento facilitan el ordenamiento de las actividades y procesos internos de una institución. Generalmente, agrupan los recursos físicos, humanos y financieros y los enfoca hacia la

---

<sup>24</sup> Para ampliar sobre las dimensiones e indicadores asociados a cada variable ver anexo 6.

consecución de los objetivos generales, mejorando la comunicación en los diferentes niveles y la percepción de calidad ante los usuarios de los bienes o servicios generados.

Por su parte, mantener un alto nivel de calidad en los servicios ofrecidos por los programas de posgrados en una institución pública de educación superior, representa una fuente confiable de creación de alternativas de solución a problemáticas de la comunidad en pro del bienestar y el desarrollo sostenible.

Dado lo anterior y atendiendo al hecho de que actualmente existe en la Universidad de El Salvador una estructura organizativa y un modelo de gestión académico-administrativo que es necesario fortalecer para orientar el adecuado funcionamiento de los programas que integran el sistema de estudios de posgrado; con el desarrollo de la investigación se espera proponer estrategias que sirvan de base para su conformación y con ello contribuir a la mejora de la calidad de los programas; así mismo, se pretende brindar una línea base para estudios futuros que busquen validar la relación positiva entre la existencia de modelos de gestión en la UES y la calidad de los posgrados, con relación a su contribución al alcance de los objetivos institucionales de *docencia, investigación y proyección social* que dirigen el trabajo de la única universidad pública de El Salvador.

#### **4.5 Herramientas**

Se hizo uso de la entrevista enfocada, debido a que se identificaron individuos clave con conocimientos previos sobre el funcionamiento actual de los programas de posgrado de la Universidad de El Salvador. Se consideró que este tipo de entrevista permitiría identificar elementos de valor para determinar la forma en que son ofrecidos los servicios de los posgrados de la institución, las mejores prácticas entre las diferentes Facultades, así como oportunidades de mejora.

Como lo señala Galindo (1998), la entrevista enfocada tiene como punto de partida la identificación del foco de interés en la conversación, la selección de los participantes de la entrevista en atención a sus experiencias previas y conocimientos sobre el tema. Este tipo de entrevista, si bien es de tipo abierta, sigue una estructura definida, que para efectos de la investigación está relacionada con los conceptos desarrollados en el marco teórico.

Como ya se ha indicado, en su conjunto las entrevistas permitieron obtener información de primera mano de las personas que a diario trabajan con programas de posgrado y que, con seguridad, pueden identificar las áreas deficitarias en las diferentes dimensiones que conforman las variables de calidad y modelos de gestión administrativas que han sido determinadas para efectos de la investigación.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> El Anexo 7 resume las técnicas de recolección de información utilizadas para dar respuesta a los objetivos de investigación planteados y una descripción de las actividades realizadas.

#### 4.6 Plan de análisis de datos

En el presente apartado, se da a conocer la respectiva operacionalización de las variables de la investigación, misma que orientó el diseño de los instrumentos de recolección de información y el análisis posterior de los datos.

A raíz de la revisión teórica realizada, las dimensiones correspondientes a la variable independiente están vinculadas a las cuatro perspectivas del CMI. Además, las referidas a la variable dependiente, responden a los rubros de evaluación de los programas de posgrado planteados por Sala (2013).

La Tabla 7 presenta el detalle de las variables de la investigación, su definición, dimensiones e indicadores relacionados.

**Tabla 7**

*Operacionalización de variables*

<b>Variable independiente</b>	<i>Modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador</i>
<b>Definición conceptual</b>	Conjunto de procedimientos interrelacionados que permiten alcanzar los objetivos institucionales y acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios ofrecidos por los posgrados en una universidad pública.
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las escuelas de posgrado cuentan con una unidad descentralizada o una persona encargada de velar por el manejo de las finanzas de los programas de posgrado que ofrece.</li> <li>Las escuelas de posgrado pueden tomar decisiones de inversión a favor de mejorar las condiciones físicas y de recursos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje, en concordancia con los objetivos institucionales.</li> </ul>
Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan estudios de las características de los posibles aspirantes a los diferentes programas, así como de sus estudiantes activos y graduandos.</li> <li>De manera periódica se realizan estudios de seguimiento de graduados para determinar la pertinencia del plan de los planes de estudios vigentes.</li> </ul>

Perspectiva de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene una comunicación constante entre las coordinaciones de posgrado de las diferentes facultades de la universidad de tal forma que se facilita el intercambio de buenas prácticas y la solución de problemas.</li> <li>• Todos o la mayoría de procesos académicos y financiero-administrativos son estandarizados entre las doce escuelas de posgrado de la universidad, lo que facilita la comparación de resultados e identificación de debilidades.</li> <li>• Los sistemas de información institucionales se acoplan a las necesidades particulares de los posgrados y los procesos se ven de manera separada del pregrado.</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente de trabajo para docentes y personal administrativo es el propicio para el alcance de los objetivos de cada escuela de posgrado y en consecuencia de los objetivos institucionales.</li> <li>• El personal administrativo posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.</li> <li>• Se propicia la formación continua del personal docente y administrativo coordinando a nivel institucional la identificación de áreas de mejora.</li> </ul>
<b>Variable dependiente</b>	<i>Calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador</i>
<b>Definición conceptual</b>	Excelencia de los servicios ofrecidos por los programas de estudios de posgrado originada de la implementación de procedimientos y prácticas en la institución de educación superior (relativos a planes de estudio, planta docente, alumnado, infraestructura, financiamiento y procesos académico administrativos) que conllevan a la innovación, investigación y creación de espacios de generación de ideas para contribuir al desarrollo y a la construcción de alternativas de solución y mejora demandadas por la sociedad.
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de estudios son coherentes con la misión, fines y funciones de la universidad y responden con pertinencia a necesidades de desarrollo de la sociedad.</li> <li>• Los planes de estudios prevén la formación científica, humanística y ciudadana del futuro profesional.</li> <li>• La metodología de enseñanza-aprendizaje se corresponde con la modalidad de los cursos, la naturaleza de la disciplina y el perfil profesional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las carreras integran la docencia, la investigación y la extensión para el logro de los objetivos de los planes de estudios.</li> </ul>
Planta docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planta docente de posgrados se mantiene en capacitación constante de tal forma que son capaces de relacionar el conocimiento teórico y el estado del arte de la materia que imparten con las demandas sociales y realidad vigente.</li> <li>• Cada escuela de posgrado posee una planta docente a tiempo completo dedicada a la enseñanza de ese nivel de estudios y al desarrollo de investigación.</li> <li>• La planta docente posee conocimientos acreditados en el área de formación requerida por el programa, pedagogía y diseño de contenidos de aprendizaje.</li> <li>• La planta docente es capaz de innovar y utilizar de manera eficiente los recursos tecnológicos a su alcance que permitan ofrecer al estudiantado una gama de conocimientos técnicos y fortalecer el conjunto de habilidades blandas y valores.</li> </ul>
Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil del graduado de posgrados se vincula con las necesidades de resolución de problemas de la sociedad en que se desenvuelve.</li> <li>• El alumnado adquiere los conocimientos y desarrolla las habilidades y conciencia social necesarias para proponer alternativas de solución a problemáticas de la ciudadanía, Estado y sector empresarial.</li> <li>• Se evidencia la satisfacción de los graduados con las competencias adquiridas.</li> <li>• Al estudiante le es permitido formar parte de organismos de representación dentro de la institución para la búsqueda conjunta de alternativas de mejora institucional.</li> <li>• No existen diferencias significativas en el perfil profesional formado en una misma carrera ofrecida por las Facultades de la Sede Central de la universidad y las Multidisciplinarias (multidisciplinarias)</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Facultad cuenta con la infraestructura adecuada para el ejercicio académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas especializadas, equipos, recursos informáticos, edificios de actividad del estudiante, entre otros.</li> <li>• Las instalaciones de los posgrados cuentan con las condiciones que posibiliten a las personas con necesidades físicas especiales el acceso al proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• La relación de alumnos por aula, laboratorios, talleres, entre otros favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>

Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Escuelas de Posgrado cuentan con la capacidad instalada para que el personal docente acceda a los sistemas de información institucionales y a la tecnología virtual.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas de posgrado cuentan con asignación presupuestaria proveniente de fondos institucionales.</li> <li>• Los recursos propios generados por los programas de posgrado de cada facultad son invertidos en la mejora de instalaciones, adquisición de material de aprendizaje (libros, softwares, licencias, accesos a bases de datos, entre otros) y desarrollo de investigación.</li> <li>• Se cuenta con un fondo especial para el otorgamiento de becas parciales o completas.</li> </ul>
Procesos académico-administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con documentos institucionales donde se consignan los derechos y deberes de los estudiantes, del régimen disciplinario y los criterios académicos de ingreso, permanencia en la institución y procesos de graduación y servicio social.</li> <li>• Cada escuela de posgrado o programa de maestría y doctorado cuenta con un registro estadístico actualizado sobre: matrícula anual, titulaciones, características demográficas básicas del estudiantado, planta docente por nivel de formación, publicación de investigaciones, entre otras.</li> <li>• Se cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño, la producción intelectual y las tareas asignadas a la planta docente.</li> <li>• Se cuenta con una unidad o persona encargada de establecer enlaces con los sectores productivos del país a fin de involucrar al estudiante en formación mediante el desarrollo de proyectos con proyección social.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez se obtuvieron los datos generados por la aplicación de las entrevistas correspondientes se inició con su revisión, agrupando las respuestas en categorías, definidas de acuerdo a la investigación teórica y a las dimensiones planteadas en la operacionalización de variables.

Se optó por describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones, para descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.

Se trabajó en un libro Excel iniciando con el diseño de una tabla de categorías, que luego sirvió para ordenar y obtener los datos suficientes que permiten explicar el fenómeno en estudio, que en este caso corresponde a la situación actual de la calidad del sistema de estudios de posgrado de la UES, detallada en el apartado de resultados.

## **V. RESULTADOS**

A continuación, se presenta la información obtenida a través de las entrevistas dirigidas a Directores de Escuelas y Coordinadores de Posgrado, docentes que han prestado sus servicios en una o varias de las facultades de la Universidad de El Salvador, así como de estudiantes graduados de la Facultad de Ciencias Económicas. Así mismo, se incorpora la información otorgada por la Coordinadora de Diseño Curricular de la institución.

De igual forma, se incluyen los resultados relacionados con la entrevista dirigida a la Decana de Posgrados y al Director de la Maestría en Ciencia Política de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), quienes comparten la experiencia de trabajar en el área de formación a nivel de posgrados. Esta información será de utilidad a la UES en el sentido que proporciona un panorama de algunas prácticas que probablemente aún no se han implementado y que podrían contribuir a la mejora de la calidad de los posgrados en la institución.

Como se estableció en el plan de análisis, los resultados son presentados en atención a las variables de la investigación y sus dimensiones. Es decir, cuatro dimensiones relacionadas con la variable “Modelo de gestión y funcionamiento del sistema de posgrado” y seis dimensiones concernientes a la variable “Calidad de los programas de posgrado”. Se finaliza con la experiencia de la UCA y la identificación de buenas prácticas en esta institución.

### **5.1 Análisis de la organización académico-administrativa del sistema de estudios de posgrado de la UES desde las perspectivas del CMI.**

El CMI considera cuatro perspectivas que se relacionan entre sí para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización, ellas son: i) perspectiva del cliente, ii) perspectiva financiera, iii) perspectiva de procesos y iv) perspectiva de aprendizaje y conocimiento. (Costa et al., s.f.)

Entendiendo que esta herramienta puede adecuarse en atención a las necesidades particulares de la institución que la implemente; en este apartado se utilizará el término “alumnado” para referirse a la perspectiva del cliente que fue abordada en el marco teórico y conceptual.

Teniendo en cuenta lo anterior, se describen los resultados de la investigación relacionados con cada perspectiva, procurando además identificar aspectos positivos y áreas de mejora.

#### **5.1.1 Perspectiva del alumnado**

Desde esta perspectiva los posgrados deben determinar el perfil de quien aspira servir y cuáles son los requerimientos que se pueden satisfacer con los recursos disponibles. Se trata de conocer las principales características de los usuarios de los servicios de posgrados y su

punto de vista respecto a los elementos que consideran de valor para tomar la decisión de estudiar o no una maestría, doctorado o especialidad médica en la UES:

Actualmente, las Escuelas de Posgrado de la UES manifiestan que los usuarios de los servicios que ofrecen cuentan con un perfil profesional y académico diverso. Por ejemplo, M. Villatoro (comunicación personal, 07 de noviembre de 2020) indica que, en esencia, los actuales y potenciales usuarios son “graduados en cualquier área del conocimiento.”

Por otro lado, desde la óptica de los docentes, quienes tienen el contacto directo con el alumnado, se conoce que “los usuarios de programas de posgrado de las ciencias económicas son profesionales que poseen un nivel económico *superior*, con un poco más de facilidades” (M. Regalado, comunicación personal, 16 de octubre de 2020). Además, “cuentan con experiencia laboral en empresas de diversos giros y sus edades oscilan entre los 24 y 32 años” (R. Reyes, comunicación personal, 20 de octubre de 2020).

J. Rivas (comunicación personal, 16 de octubre de 2020) subraya que en los programas que ejerce como docente, “últimamente el profesional que se recibe es un 85% a 90% estudiante graduado de la UES, el resto de otras universidades. Con respecto a las responsabilidades en el campo laboral, en su mayoría ocupan mandos medios o aspiran serlo.”

Para el caso de Ingeniería y Arquitectura el mayor porcentaje de la población estudiantil posee un título de pregrado de la rama de las ingenierías, mientras que un número reducido de profesionales proviene de ciencias económicas:

Es gente en el ejercicio docente, personas con práctica privada (del área de la construcción) y también profesionales que trabajan a nivel de instituciones de gobierno. Eso ha sido más o menos como el promedio, personal de gobierno, personal que trabaja con empresas propias o que trabaja en empresas privadas con cargos incluso a nivel gerencial y profesorado de la misma facultad. (M. Rodríguez, comunicación personal, 22 de octubre de 2020)

Cabe hacer notar que la población estudiantil a nivel de posgrado, respecto a años anteriores, ha tenido un cambio significativo en cuanto a los rangos de edad y experiencia laboral, previa a iniciar sus estudios en este nivel. Esta situación afecta en cierta medida el perfil que algunos docentes pueden calificar como el idóneo para las carreras que apoyan:

Hablando exclusivamente de San Salvador, (...) yo me recuerdo que al principio las promociones que salían eran gente con una muy buena preparación, que se interesaba realmente en aprender, que investigaba, cuestionaba y que hacía trabajos de investigación y exposiciones muy buenas, gente bien complementada.

En un inicio del 2000-2006 también tendían a ser gente de un rango de edad un poquito mayor que el actual. Yo observaba que era gente como entre 35 y 40 años y ahora veo “cipotes” prácticamente, quienes se están costeano su carrera, pero que el

interés es la nota, la aprobación y realmente no tienen un interés en aprender. (M. Regalado, comunicación personal, 16 de octubre de 2020)

Otra característica destacable de los estudiantes de posgrado es que se trata de personas con un ritmo de vida diferente de los de pregrado. Se asume que en su mayoría se trata de personas adultas jóvenes con compromisos familiares y laborales. Con cierta cantidad de años de experiencia en el campo laboral en el cual ha decidido continuar especializándose o en el que desea escalar. Debido a diversos factores del entorno, con el tiempo, la *expertise* previa con que las personas ingresan a los programas ha variado, siendo que cada vez se formen grupos de recién graduados con poca o nula experiencia en el campo laboral:

Cuando uno los sondea un poquito uno también encuentra que tienen un poco de deficiencia en el área laboral, como que no tienen un bagaje suficiente que apoye el estudio. (...) Hablando laboralmente, la gente no tiene ese bagaje que sí tenían las primeras promociones (M. Regalado, comunicación personal, 16 de octubre de 2020)

Con lo descrito anteriormente, es posible definir el perfil básico de un estudiante de posgrado de la UES. Las principales características identificadas se muestran en la Tabla 8:

**Tabla 8**

*Perfil del estudiante de posgrado en la Universidad de El Salvador*

<b>Perfil estudiantes maestrías</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Graduados en cualquier área del conocimiento a nivel de ingenierías, licenciaturas, doctorados en medicina, u odontología.</li><li>• Poseen una situación económica que les permite financiar sus estudios por cuenta propia.</li><li>• En la mayoría de los casos, son personas con compromisos familiares (cónyuge, hijos).</li><li>• Con experiencia laboral en empresas de diversos giros.</li><li>• Ocupan mandos medios o aspiran hacerlo.</li><li>• Generalmente con personal a su cargo.</li><li>• Edades entre los 24 y 32 años. Últimamente, recién graduados de pregrado.</li><li>• Alrededor del 85% graduados de la Universidad de El Salvador.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.1.1.1 Aspectos positivos**

Además del perfil básico del estudiante de posgrado, a partir de las entrevistas realizadas, se identificaron algunos aspectos positivos relacionados con la dimensión del cliente. Entre ellos se destacan los siguientes:

- *Cada programa de posgrado define en su plan de estudios un perfil académico básico requerido para formar parte de nuevas cohortes.*

Contar con parámetros de referencia y una descripción clara y concisa del conjunto de habilidades, capacidades y competencias de las que debe disponer un profesional para incorporarse a un programa de posgrado, favorecerá su desempeño y acrecentará sus habilidades en el área seleccionada para su especialización.

Se considera que, de esta forma, las coordinaciones de programas pueden asegurar desde el principio que quienes inicien sus estudios serán capaces de cumplir con las exigencias del programa y culminar sus estudios, o al menos el mayor porcentaje de ellos.

Por ejemplo, para la Maestría en Economía para el Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas, algunos de los requisitos de ingreso son los siguientes:

- Personas calificadas en aspectos de formación humana, grado académico en el campo de las ciencias económicas u otras afines.
- Profesional con experiencia de trabajo y resultados obtenidos en su carrera.
- Recomendaciones personales de profesionales reconocidos
- Serán tomadas en cuenta respuestas a entrevistas personales y a un examen escrito de conocimientos básicos sobre temas económicos.
- Dominio del idioma español; lectura y comprensión del idioma inglés y sistemas informáticos utilizados en economía. (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, s.f.)

Para el caso particular de las facultades que cuentan con oferta de diplomados, y que es administrada por las Escuelas de Posgrado, como Ingeniería y Arquitectura, también se define un perfil de ingreso. Los requisitos exigibles dependerán de la especialización a la que la persona interesada desee optar y difiere del requerido para nivel de maestrías:

En el caso de las maestrías, de acuerdo a la legislación universitaria, se requiere un título académico que en los diplomados no es exigible. Sin embargo, los perfiles se definen dependiendo el programa de maestría de acuerdo a características de los contenidos que se van a ver. Entonces el perfil depende mucho de eso, por ejemplo, si una maestría de recursos hidrogeológicos requiere una formación previa en este perfil, evidentemente coherente con los contenidos que van a ver, es probable que ese perfil se construya a partir de los requisitos de conocimientos previos que alguien debe tener para aceptarse.

(...) Y para los diplomados, depende del que se trate. Por lo pronto estamos procurando que los diplomados sean abiertos y que no se requiera de mucha formación previa de la persona que lo va a llevar. (...) En los perfiles de los diplomados no hemos sido muy rigurosos, pero sí existe. Necesitamos que sea profesional, o estudiante universitario de tercer año o que sea con grado técnico. E incluso si no estudia, pero tiene experiencia profesional una carta emitida por el empleador como constancia de

su trabajo. Y los de tercer año, porque se considera que tienen un nivel de madurez o manejo de plataformas. (M. Montejo, comunicación personal, 02 de diciembre de 2020)

- ***Existencia de trabajos de graduación sobre estudios de seguimiento de egresados y graduados para programas específicos.***

Cuando se busca la mejora continua de cualquier carrera universitaria, los estudios de seguimiento de egresados y graduados son de vital importancia, debido a que proporcionan retroalimentación por parte de los usuarios sobre la pertinencia de las mismas. Este tipo de estudios permite la toma de decisiones respecto a la actualización de contenidos, anulación o incorporación de nuevas asignaturas, etc., como resultado del análisis del desempeño de sus graduados, oportunidades de crecimiento profesional-laboral e impacto social.

Para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se encontró evidencia de la realización de dos estudios de seguimiento de egresados y graduados, los cuales corresponden a la Maestría en Consultoría Empresarial en el 2009 y a la Maestría en Administración Financiera en el año 2017, ambos en calidad de trabajos de graduación.

#### **5.1.1.2 Áreas de mejora**

Por otro lado, se identificaron las siguientes áreas de mejora en las que debe prestarse atención para incrementar las posibilidades de satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios de posgrado:

- ***No se realizan estudios del perfil del usuario de programas de posgrado.***

Si bien el perfil académico utilizado para la selección de aspirantes es presentado en el plan de estudios de cada carrera, es importante realizar estudios del perfil sociodemográfico de quienes demandan los estudios a nivel de posgrado, esto a fin de contar con la información que permita decidir acertadamente sobre aspectos tales como:

- *La modalidad de aprendizaje.* En atención a la disposición de iniciar un posgrado por limitaciones de tiempo, facilidad de desplazamiento, horarios laborales, entre otros. La modalidad podría ser presencial, semipresencial o virtual.
- *Metodología de enseñanza.* Al identificar el sexo, edad, carrera previa, año de graduación, sector laboral en que se desempeña, cargo que ocupa, entre otros aspectos, es posible ajustar los recursos y formas de enseñanza que la planta docente debe implementar a fin de generar un aprendizaje significativo.

Sin embargo, en general este tipo de estudios no son realizados por los programas ofrecidos en las facultades consultadas y es muy probable que tampoco se realice en el resto. La poca información que se posee del usuario (el estudiante y aspirantes) responde a las características de las nuevas cohortes que se convocan cada seis meses o de forma anual, y no a un estudio

orientado a conocer las características de la población hacia la que deben dirigirse los programas actuales o nuevas iniciativas de formación.

- ***No se realizan estudios de seguimiento de graduados de manera periódica.***

Como se mencionó anteriormente, algunos programas cuentan con estudios de seguimiento de graduados que se han preparado por sus mismos estudiantes en calidad de trabajos de grado. Estos estudios proporcionan, además de información valiosa para la toma de decisiones, un esquema base que puede orientar el trabajo del resto de programas y facultades de la universidad para realizar los propios.

No obstante, al consultar por la realización de estudios de seguimiento de graduados como iniciativa de la institución, si bien al menos en algunas facultades como Ingeniería y Arquitectura se ha considerado realizarlos en algún momento (de manera periódica) por su importancia para la readecuación de las mallas curriculares; la carga administrativa a la que dedican la mayor parte del tiempo reduce las posibilidades de llevarlo a cabo. “Lo estratégico queda como secundario lamentablemente.” (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020)

La Tabla 9 resume las fortalezas y debilidades relacionadas con la perspectiva del cliente para los posgrados de la Universidad de El Salvador.

**Tabla 9**

*Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva del alumnado*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de estudio definen un perfil académico del estudiante.</li> <li>• Se han realizado estudios de egresaos y graduados en calidad de trabajos de graduación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan estudios sobre las características sociodemográficas de los posibles aspirantes de posgrado.</li> <li>• No se realizan estudios de seguimiento de graduados de manera periódica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.1.2 Perspectiva de procesos**

Dentro de esta perspectiva se considera la identificación de aquellos procedimientos o procesos clave del sistema de estudios de posgrado que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios<sup>26</sup>. Contar con procesos claros, en la medida de lo posible estandarizados, aunados a un ambiente laboral adecuado, permitirán la generación de valor.

<sup>26</sup> Ejemplo de los procedimientos o procesos clave del sistema de estudios de posgrado son: la gestión del expediente del estudiante, los procedimientos de reforma curricular, el proceso de admisión de nuevas cohortes, el proceso de graduación, la evaluación del personal docente, entre otros.

### 5.1.2.1 Aspectos positivos

A continuación, se describen los aspectos positivos identificados en relación a la perspectiva de procesos.

- *Se cuenta con un reglamento específico para el sistema de estudios de posgrado.*

El Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador, fue publicado en Diario Oficial No. 38, Tomo No. 390 de fecha 23 de febrero de 2011. El mismo tiene por objeto establecer el régimen jurídico que regula la organización, funcionamiento y administración de los posgrados de la universidad.

Además de establecer un orden jerárquico para la verificación del trabajo realizado por los programas de posgrado de la institución, crea el Consejo de Posgrados, que representa el espacio de trabajo para la identificación de necesidades comunes y la formulación de estrategias para la promoción y desarrollo de las diferentes maestrías, doctorados y especialidades de la universidad.

- *Se cuenta con el apoyo de la Dirección de Tecnologías de Información de la universidad para el diseño de aplicaciones que agilicen procesos específicos.*

La Dirección de Tecnologías de la Información de la UES lanzó a mediados del año 2017 el Sistema de Registro Académico Centralizado, al cual se acoplaron casi de inmediato los programas de posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas (Secretaría de Comunicaciones Universidad de El Salvador, 2017). El resto de facultades se incorporaron paulatinamente, siendo el caso de Ingeniería y Arquitectura una de las que logró ajustar sus procesos alrededor de junio 2020, en medio de la pandemia por COVID-19:

Como posgrados empezamos el uso de Prometeo desde cero, por ejemplo, el tema de los diplomados desde sistema [aplicación más reciente para el registro de nuevas cohortes] se participó incluso como diseñadores en este año 2020. Como maestrías entraremos probablemente el año próximo. (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020)

Actualmente se están realizando esfuerzos por incorporar el resto de procedimientos financieros al sistema, de tal forma que los mismos tengan un respaldo electrónico y sean de fácil acceso desde ubicaciones diferentes al campus universitario. Esto en atención a las nuevas necesidades de teletrabajo surgidas a raíz de la pandemia y el compromiso de continuar brindando los servicios académicos y financiero-administrativos a la comunidad universitaria de manera oportuna y sin dilaciones.

### 5.1.2.2 Áreas de mejora

Por otro lado, se identificaron algunas áreas de mejora. Entre las más relevantes se encuentran:

- ***Poca o inexistente comunicación entre facultades para el intercambio de buenas prácticas.***

Respecto al nivel de comunicación y cooperación entre los posgrados de las diferentes Facultades de la universidad, tanto en el área académica como financiero-administrativa, lamentablemente por el momento es poca o inexistente ante la mirada de las Direcciones de Escuela.

Considerada como una de las debilidades estructurales de la institución, la comunicación fluida e intercambio de buenas prácticas es un tema aún pendiente.

Los problemas para el intercambio de procedimientos, lineamientos o prácticas que agilicen procesos básicos en la institución existen, en la relación entre programas de una misma Facultad, y en mayor medida, entre Facultades:

A veces se están haciendo las cosas de una forma, en otro lado ya se tropezaron varias veces, pero lo hacen mejor y el primer lado no lo sabe. Esa es la réplica de las facultades y ya se tienen temas que se han logrado optimizar, pero otras facultades no lo saben, eso es nuestro día a día (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020).

Lo anterior debido probablemente a la falta de una mejor organización, al hecho de no tener claridad en las tareas a realizar y de la percepción de apoyo de las autoridades para actuar en pro de la mejora continua. El no contar con una Secretaría de Posgrado con un(a) líder con objetivos de acción claros y dedicando tiempo completo a sus funciones también se considera un factor de relevancia. Esto no significa que no exista la apertura para poder realizar estos cambios:

La voluntad de cooperación entre las diferentes escuelas o unidades de posgrado sí existe. El problema es la puesta en común de los aspectos operativos y financieros cuando hay trabajo compartido o la falta de definición de mecanismos de trabajo conjunto (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Facultades como la de Ciencias Económicas ven en la mejora de la comunicación una oportunidad para establecer relaciones de apoyo o *alianzas* para dotar de recurso docente idóneo a los programas de diferentes disciplinas que comparten áreas de conocimiento y especialización; así como para la realización de proyectos con las unidades de vinculación en la parte de emprendimiento, tal como se hace actualmente en pregrado. “En el futuro sería bueno establecer esos vínculos.” (M. Crespín, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020)

- ***La mayoría de procesos académicos y financiero-administrativos no son estandarizados entre facultades y en ocasiones ni siquiera entre programas de la misma facultad.***

Derivado de la falta de comunicación efectiva, se tiene que si bien todos los procesos académicos y financiero-administrativos deberían ser iguales para las doce (12) Facultades,

por tener la misma base legal aplicable, la estandarización de los mismos a nivel general es inexistente:

Deberían ser iguales todos los procesos, pues todas las escuelas se rigen por el mismo reglamento y poseen la misma estructura de base. Pero es posible que en algunas se han implementado estrategias administrativas, académicas o financieras que les son más funcionales según las administraciones de turno o las necesidades específicas de cada una. No existe una norma estandarizada a este respecto, siempre y cuando este dentro del marco legal muchas estrategias son asumidas (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020).

Sin duda, el contar con la definición de pasos puntuales a seguir para completar una tarea facilita en gran medida el trabajo de cualquier persona. Para el caso de los posgrados, permitiría cumplir de manera oportuna con los requerimientos de los usuarios internos (unidades académicas y financieras) y externos (estudiantes, comunidad, entre otros).

Si bien es cierto, cada facultad dentro de la UES y cada programa de posgrado poseen particularidades que ameritan procedimientos específicos; en la medida que se asegure un nivel de estandarización de los mismos, se posibilitará readecuarlos y mejorarlos como consecuencia de la experiencia en su ejecución y de la retroalimentación que pueda compartirse entre puestos similares de diferentes facultades.

Actualmente, a falta de procesos estandarizados, la utilización de sistemas informáticos únicos de aplicación institucional se vuelve una tarea compleja, quedando rezagados en cuanto a la automatización de procesos y agilización de trámites por parte de algunas Facultades.

La Tabla 10 identifica el conjunto de fortalezas y debilidades relacionadas con la perspectiva de procesos de los posgrados de la UES.

**Tabla 10**

*Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva de procesos*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un reglamento específico de aplicación a los posgrados.</li> <li>• Se posee la figura de Escuelas de Posgrado por cada Facultad (a excepción de Ciencias Económicas)</li> <li>• Existe el apoyo de la Dirección de Tecnologías de la Información para sistematizar procesos del área académica y financiero-administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o inexistente comunicación inter facultades.</li> <li>• Los procedimientos no están estandarizados en su totalidad en la parte académico y financiero administrativa (varían por facultad y en ocasiones por programa dentro de una misma facultad)</li> </ul>

Aspectos Positivos	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas Facultades han logrado optimizar procesos: pago oportuno de docentes, inscripción de asignaturas en línea, pago de cuotas mediante NPE, entre otros.</li> <li>• Existe voluntad de cooperación entre Facultades. (visión de establecimiento de alianzas para el intercambio docente).</li> <li>• Apertura para compartir experiencias y replicar proyectos de vinculación universidad-empresa (FCE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se acostumbra intercambiar buenas prácticas o compartir procedimientos. Cuando se hace es aislado.</li> <li>• Falta la definición de mecanismos de trabajo conjunto.</li> <li>• En ocasiones no se tiene la claridad del trabajo a realizar.</li> <li>• Al mes de febrero 2021, la Secretaría de Posgrado aún no ha nombrado representante.</li> <li>• La incorporación de Facultades a los nuevos procesos sistematizados es lenta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### 5.1.3 Perspectiva financiera

Esta perspectiva abarca la forma en que se toman las decisiones sobre los recursos financieros generados por los programas de posgrado, los procedimientos existentes para su uso adecuado y el personal de apoyo disponible.

#### 5.1.3.1 Aspectos positivos

Respecto a la toma de decisiones financieras por parte de las Direcciones de Escuela de posgrado, las mismas se limitan a la gestión de los ingresos generados por los pagos de cuotas de matrícula y escolaridades de los estudiantes que permitan solventar los pagos de personal docente y administrativo que apoya el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la legislación universitaria aplicable y los reglamentos específicos existentes.

Algunos de los aspectos positivos identificados que se relacionan a la perspectiva financiera son descritos a continuación:

- ***Las Direcciones de Escuela pueden establecer políticas específicas para asegurar la generación de ingresos.***

Dependiendo del funcionario de turno así son las políticas o estrategias utilizadas para lograr dicho fin. Mientras unos pocos recurren a planes estratégicos más elaborados, en otras Facultades se valen del cálculo de un punto de equilibrio para establecer el cupo mínimo requerido para poder abrir nuevas cohortes y generar los ingresos suficientes para cubrir los costos que ello implica. En algunas ocasiones esta situación puede jugar el papel de incentivo perverso, dado que la búsqueda de un equilibrio perfecto o la generación incluso de

excedentes o *ganancias*, puede provocar que no se cumplan con los perfiles mínimos de admisión planteados en los planes de estudio o que inclusive se omitan de los mismos para dar esa libertad:

En nuestro caso no podemos dar menos de 7 u 8 diplomados el año entrante, para poder sostener el pago de los recursos necesarios para llevarlos a cabo. (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020)

- ***Existencia de experiencias de “estabilización financiera” (Ciencias y Humanidades)***

El hecho de ser clasificados como proyectos académicos especiales que deben sostenerse mediante la generación de recursos propios, limita los proyectos de inversión en mejoras de infraestructura, adquisición de tecnologías o software necesarios para llevar a cabo la labor de enseñanza en los posgrados. Ello requiere de la capacidad de innovación, búsqueda de alternativas de solución y liderazgo en las personas al frente de la gestión de los programas de posgrado en las diferentes Facultades de la universidad:

(...) debe haber un trabajo articulado entre dirección, administración financiera, secretaria y Vice Decanato de Facultad, sólo así hay una gestión estratégica y efectiva. En mi experiencia, esto fue un poco difícil de hacer al inicio, debido a la crisis financiera de mi escuela, una vez se estabilizó la situación, y poseyendo un margen de ganancia razonable se pudo proponer la compra de recursos para escuela, no sólo de funcionamiento, sino de mobiliario, equipo y luego en mejora de la infraestructura. Asimismo, se mejoró el salario del maestro, del personal administrativo y de pago de las coordinaciones. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

### **5.1.3.2 Áreas de mejora**

Las áreas de mejora más relevantes para la perspectiva del desempeño financiero son las que se describen a continuación:

- ***Se cuenta con personal calificado para apoyar el área contable, pero en la mayoría de casos no responde directamente a las Escuelas de Posgrado.***

Para la gestión de los “recursos propios” generados a partir de las cuotas de matrícula y escolaridades, las Escuelas de Posgrado cuentan con apoyo de personal administrativo contable que verifica la recepción de los fondos, la disponibilidad financiera para hacer frente a las obligaciones contraídas con los docentes y proveedores, así como de verificar los porcentajes de impago o mora por parte del estudiantado.

A excepción de la Facultad de Ciencias Económicas, donde estas funciones han sido descentralizadas y ubican al personal administrativo bajo la dependencia jerárquica de la unidad de posgrado; los colaboradores contables o contadores, dependen de la Administración Financiera de la Facultad, que a su vez depende de Decanato. Es decir, el jefe inmediato de estos colaboradores contables no es el Director de Escuela de Posgrado, lo

que en algunos casos puede llevar a la dualidad de mando, y por ende a un mal rendimiento debido a las confusiones, choque de intereses y probablemente desorden en el trabajo:

Se posee un contador exclusivo para la Escuela de Posgrados y este trabaja de la mano con el Administrador Financiero de la Facultad y la Dirección de la Escuela. La información se posee oportunamente, desafortunadamente las decisiones financieras se toman con los decanatos de turno y si sus proyectos de trabajo no están identificados con los de los posgrados, dichas decisiones no son tan efectivas.

Creo que los posgrados deberían poseer un administrador financiero exclusivo que trabaje de la mano con el director, con poder de decisión; así la inversión de sus ganancias sería más estratégica y expedita. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

- ***Reducido margen de maniobra en la toma de decisiones de inversión y mejora de la infraestructura de los programas.***

En el caso de las Facultades más grandes, o que albergan más programas de posgrado e incluyen proyectos de formación continua (diplomados), la toma de decisiones a la hora de reinvertir o expandirse en atención a las necesidades específicas de las carreras que se imparten, tienden a volverse complejas:

En mi opinión, la administración de una escuela de posgrados necesita cierta libertad de acción en todas sus áreas porque es un proyecto académico especial que genera recursos para subsistir. Por ejemplo, debe haber una estrategia de mercadeo para posicionarse y ofertar servicios, sin que ello implique privatización o una afectación a la calidad académica; además, de un presupuesto destinado a este rubro, cosa que las facultades no están favoreciendo porque no lo ven como algo fundamental.

Asimismo, debe recordarse que los posgrados generan fuertes cantidades de dinero y a las facultades eso les favorece para desarrollar otras áreas, por lo que buena parte de los ingresos percibidos no regresan a los posgrados, es decir no hay suficiente reinversión, esta se concentra en pago de profesores principalmente. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

En atención a lo anteriormente planteado, la Tabla 11 recoge las fortalezas y debilidades identificadas en la dimensión de desempeño financiero de los posgrados.

**Tabla 11**

*Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva financiera*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las Direcciones de Escuela pueden establecer políticas específicas para asegurar la generación de ingresos.</li><li>• Existencia de experiencias de estabilización financiera (Caso Humanidades)</li><li>• Las Direcciones de Escuela pueden verificar los ingresos generados en concepto de matrículas y cuotas de escolaridad.</li><li>• Existencia de experiencias en el diseño de planes estratégicos.</li><li>• Utilización del punto de equilibrio como parámetro para establecer el cupo mínimo de nuevas cohortes.</li><li>• Existencia de experiencias de descentralización de funciones financiero-administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas.</li><li>• Algunos programas generan ingresos suficientes como para apoyar proyectos de desarrollo a nivel de Facultad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se limitan los proyectos de inversión en mejoras de infraestructura, adquisición de tecnología y softwares especializados.</li><li>• Las decisiones financieras de los posgrados no son exclusivas de la Dirección de Escuela</li><li>• Poca reinversión</li><li>• Los procesos financiero-administrativos están centralizados en la Administración Financiera de la Facultad, en la mayoría de casos.</li><li>• En ocasiones se prefiere cantidad de aspirantes seleccionados por sobre la calidad de perfiles debido a la necesidad de financiamiento.</li><li>• Se posee la figura de proyectos académicos especiales, obligándoles a la auto sostenibilidad.</li><li>• Se limita la libertad de acción para desarrollo de estrategias de mercadeo.</li><li>• El mayor porcentaje de los ingresos son destinados a pago de docentes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

#### **5.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se encuentra directamente relacionada con el desempeño de los colaboradores del sistema de estudios de posgrado, en quienes recae la responsabilidad de realizar las actividades necesarias para mantener el buen funcionamiento de los programas, sus habilidades, aptitudes y actitudes.

##### **5.1.4.1 Aspectos positivos**

Los principales aspectos positivos identificados para esta perspectiva son los siguientes:

- ***El personal administrativo posee las competencias necesarias y el grado académico requerido para el tipo de tareas a realizar.***

Desde el punto de vista de las Direcciones de Escuela, el personal administrativo que apoya los programas de posgrado cuenta con las competencias necesarias para la realización de sus tareas encomendadas.

Si bien en ocasiones se presenta cierta resistencia a los cambios, derivada de la incertidumbre, temor de no saber utilizar nuevos sistemas, dudas al implementar nuevos procesos o readecuar funciones; siempre que se mantengan los niveles de respeto se logra una apertura del equipo de trabajo para realizar las tareas de la mejor manera.

- ***Realización de capacitaciones dirigidas a personal docente.***

Recientemente y debido a los cambios repentinos hacia la virtualidad que debieron enfrentarse por las restricciones de movilidad y el distanciamiento social por la pandemia por COVID-19, en Facultades como la de Ciencias Económicas se han realizado capacitaciones y diplomados dirigidos a los docentes para acoplarlos a la enseñanza en modalidad virtual mediante la utilización de los entornos virtuales de aprendizaje (EVA), tal es el caso del *Diplomado de Educación Superior para la Formación en eLearning*, finalizado en diciembre 2020 y que contó con la participación de tutores y docentes de pregrado y posgrado.

Lo que se pretende es contar con una planta docente debidamente formada y capacitada para afrontar los retos que implica la enseñanza en línea para el alcance de los objetivos de aprendizaje:

Lo que se está pensando, así como ocurrió en el pasado que muchos de los profesionales que trabajábamos en la docencia éramos profesionales en el área técnica, pero no en la pedagógica lo que se hizo fue definir un diplomado general para todos, en el caso del personal contratado a tiempo completo y medio tiempo de la UES era requisito el diplomado y posteriormente se exigió como requisito para nuevos docentes que se incorporaban a la planta. Esta misma lógica se seguirá con el campo de la formación virtual (M. Crespín, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020).

Una de las oportunidades de los posgrados es que los docentes y su personal administrativo muestran la apertura necesaria para continuarse formando y adquirir las competencias necesarias para mejorar. Además, las características particulares de quienes se forman en los posgrados, que distan en cierta medida de las de pregrado (mayor nivel de madurez emocional), permite mantener un entorno laboral adecuado, esto hace que tanto el personal docente como administrativo que apoya a los programas sean más receptivos a pequeños cambios constantes que contribuyan a mantener el adecuado funcionamiento de los programas e inclusive a proponer de vez en cuando alternativas de solución y mejora.

#### **5.4.1.2 Áreas de mejora**

Dentro de las áreas de mejora para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se destaca:

- ***Personal insuficiente para cubrir la totalidad de actividades de los posgrados en expansión.***

Algunas Direcciones de Escuela consideran que el personal administrativo se vuelve insuficiente, si lo que se desea es implementar nuevos proyectos de mejora o inclusive si la

idea es expandir la oferta académica ya sea mediante la ampliación de la matrícula o a través de la creación de nuevos planes de estudio.

Otro reto importante es contar con personal que brinde soporte a los docentes en temas del uso de entornos virtuales de aprendizaje, diseño instruccional para cursos en línea, evaluación del aprendizaje a través de medios virtuales, preparación de material y recursos didácticos de aprendizaje interactivos, entre otros:

Se necesita bastante personal. Los programas han crecido y creo que, así como han crecido, se necesitan más profesores, algunas maestrías poseen más demanda entonces el personal que se tiene no es suficiente. Yo creo que en este momento habría que reorganizar la parte administrativa, los nuevos procesos, debería haber ciertas capacitaciones en esas áreas y la otra parte es el apoyo administrativo a la docencia. Debe ser personal técnico como una unidad bien equipada capaz de responder a las necesidades de posgrado entonces se les debe facilitar todo el desarrollo de su actividad (M. Crespín, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020).

Como pudo apreciarse, en cuanto al aprendizaje y conocimiento, se identifican una serie de fortalezas y debilidades, las mismas se recogen en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*Aspectos positivos y áreas de mejora, perspectiva aprendizaje y conocimiento*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo posee las competencias necesarias para realizar sus tareas.</li> <li>• Realización de capacitaciones para afrontar la virtualidad obligada por COVID-19.</li> <li>• Experiencias impartiendo diplomados en temas sobre e-Learning y diseño instruccional.</li> <li>• Visión de actualización y renovación de conocimientos para el cuerpo docente.</li> <li>• Personal docente y administrativo dispuesto a continuar su formación profesional.</li> <li>• Se propicia un entorno laboral adecuado dada la madurez de los profesionales que se inscriben en nuevas cohortes.</li> <li>• Personal administrativo motivado para proponer e implementar ideas de mejora para la realización de sus actividades diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio ante la aplicación de nuevos procedimientos, sistemas o readecuación de funciones.</li> <li>• Personal insuficiente para cubrir la totalidad de actividades (en el caso de posgrados en expansión)</li> <li>• Hace falta la designación de personal de soporte para los docentes en tema de diseño de recursos didácticos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

## **5.2 Identificación de aspectos positivos y áreas de mejora en los posgrados de la UES en atención a los rubros de evaluación de la calidad de la educación superior.**

En el apartado 3 del marco teórico y conceptual, relacionado con la calidad en los posgrados, se menciona la existencia de diversos estándares, variables y normas establecidas para evaluar el funcionamiento de los programas de este nivel de estudios. Para efectos de la presentación de resultados se utilizarán los siguientes criterios: i) planes de estudio, ii) planta docente, iii) alumnado, iv) infraestructura, v) financiamiento y vi) procesos académico-administrativos.

Estos seis criterios se consideran adecuados debido a que son coincidentes en la mayoría de marcos o guías referenciales de calificación de calidad utilizados por entidades nacionales e internacionales de acreditación y evaluación de estudios de posgrado, lo que permite la comparación entre pares y un mejor seguimiento de las acciones realizadas para la mejora continua en los procesos internos de aseguramiento de calidad, así como en los procesos de acreditación que son llevados a cabo por organismos evaluadores nacionales e internacionales.

Como también se expone en el marco teórico y conceptual, entidades como el Consejo Nacional de Acreditación en Colombia, la Junta de Acreditación Nacional en Cuba, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior en México, el Ministerio de Educación de Argentina y el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior en Costa Rica; son algunas de las entidades internacionales que incluyen en sus marcos de referencia un conjunto de variables similares a las que se utilizan para la presentación de resultados de la presente investigación. Además, también pueden mencionarse los modelos de aseguramiento de la calidad de la educación superior desarrollados por instituciones acreditadoras como la Asociación Iberoamericana de Posgrado (UAIP), la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP), el Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior de Francia (Hcéres) y el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES). Además, a nivel nacional se cuenta con la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CdA), adscrita al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

La Figura 14 muestra el número de criterios utilizados por cada una de las entidades antes mencionadas, respecto a los seis que han sido definidos al inicio de este apartado para la presentación de aspectos positivos y áreas de mejora relacionados con los rubros de evaluación de calidad de la educación superior.

**Figura 14**

*Número de criterios utilizados por entidades internacionales y nacionales que coinciden con los definidos para la presentación de resultados de la investigación.*



*Fuente: Elaboración propia mediante la revisión de criterios de evaluación de entidades internacionales y nacionales de acreditación de la educación superior y de posgrados.*

### **5.2.1 Planes de estudio**

Dentro del rubro plan de estudios se verifica su coherencia con la misión, fines y funciones de la universidad y si estos responden a las necesidades de desarrollo de la sociedad. Así mismo, verifica si los contenidos de los mismos son actualizados periódicamente para asegurar el estado de arte más reciente, entre otros elementos.

#### **5.2.1.1 Aspectos positivos**

- ***Variedad de carreras en diversas disciplinas***

Al consultar la oferta académica de posgrados de la Universidad de El Salvador<sup>27</sup>, puede verificarse la diversidad de áreas de formación relacionadas con la salud, ciencias sociales, jurisprudencia, ingenierías, entre otras. Sin duda estas carreras han ido diversificándose en la medida que el entorno en el cual la institución se desenvuelve, cambia.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo 2: Listado de carreras a nivel de posgrado de la Universidad de El Salvador

- ***Existen algunas experiencias en la actualización de planes de estudio y evaluación del desempeño docente.***

En este punto, es de rescatar que se cuenta con experiencias exitosas de actualización de programas tanto en el nivel de pregrado como de posgrado en diversas Facultades de la UES. En algunos casos, se llevaron a cabo estudios profundos del mercado laboral, entrevistando empleadores, proyectando análisis hacia futuro del comportamiento de la demanda de la carrera, e inclusive se han valido de exploraciones de planes de estudio a nivel centroamericano para hacer comparaciones del perfil requerido. (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020) Este tipo de revisiones permite identificar necesidades reales del entorno, equiparar los contenidos a los impartidos por instituciones con visiones similares y readecuar los contenidos para asegurar la formación de calidad de profesionales en diferentes áreas.

Aunado a lo anterior, una buena práctica identificada es que a la vez que se actualiza el plan de estudios, se incorporan planes de evaluación de desempeño de los docentes. Esto se realiza en algunos casos, mediante el uso de aplicaciones gratuitas para la recogida y análisis de datos como Google Forms, enlazada al servidor institucional de mensajería.

- ***Docentes realizan actualización de programas de estudio en atención al estado de arte de su área de conocimiento.***

Los docentes de posgrado expresan que al iniciar una nueva asignatura generalmente toman en consideración aspectos como el estado del arte de la temática a desarrollar, la composición del grupo de clase (experiencia profesional, formación académica previa, rango de edad, entre otros), la verificación de pre saberes, y las condiciones existentes y proyecciones a futuro del entorno.

Para el caso particular de la UES donde la misma carrera de posgrado puede ser ofrecida en más de una Facultad, el reto de la actualización de contenidos de los programas de estudio radica en asegurar que los conocimientos transmitidos al estudiantado sean los mismos, independientemente la sede y docente que imparta la asignatura.

### **5.2.1.2 Áreas de mejora**

- ***No se realiza una actualización periódica y permanente de los planes de estudio***

A pesar de contar con una variedad de carreras vigentes, puede que no todas respondan a las necesidades actuales de formación de profesionales. Esto, teniendo en consideración que los planes de estudio por lo general “no se evalúan ni revisan con frecuencia, para mejorarlos, cambiarlos o eliminarlos, sobre la base de sus resultados”. (M. Villatoro, comunicación personal, 7 de noviembre de 2020)

Si bien la Ley de Educación Superior hace referencia en el artículo 37 literal b), que los planes de estudio deben ser actualizados al menos una vez en el término de duración de la

carrera, algunas facultades han realizado y otras se encuentran haciendo un gran esfuerzo por actualizar sus planes de estudio en atención a iniciativas particulares de las coordinaciones de posgrado, o de las autoridades de la Facultad que las acoge; lo cual no coincide con la periodicidad exigida. Esta tarea de renovación, requiere del trabajo coordinado de especialistas en el área curricular y en las que corresponden a la especialización que se trate. Además, “tiene que haber una visión de jefatura que insista y crea en la necesidad de la actualización, puesto que el contexto socioeconómico, cultural y político, cambia constantemente. Hoy en día no se aplican las mismas tecnologías que hace cinco años, por ejemplo.” (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020)

- ***Resistencia al cambio ante la posibilidad de migrar los planes de estudio a modalidades virtuales***

Debido a las nuevas oportunidades de accesibilidad a dispositivos con conexión a internet por parte de la población estudiantil y a las posibilidades de la institución de avanzar en el uso de nuevas aplicaciones y plataformas de enseñanza, ya se está considerando la necesidad de migrar de planes totalmente presenciales a semipresenciales o virtuales. Esto aunado a las nuevas características de las generaciones que demandan educación superior en modalidades más flexibles, en especial a lo referido a horarios de clases.

Sin embargo, y desafortunadamente dado que el esquema de funcionamiento de programas en modalidad virtual dista de la *acostumbrada*, algunos programas que tuvieron esta iniciativa no pudieron modificarse por completo. Algunas de las razones identificadas son la resistencia al cambio del personal académico y administrativo; la percepción particular de ese momento sobre la diferencia de calidad del aprendizaje que podría brindar la modalidad en línea versus la presencial, entre otros de corte económico y de derechos de autor:

...los profesores creían que el cambio de modalidad podía afectar la calidad del programa o los ingresos que ellos podrían percibir... (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

B. Durán (comunicación personal, 19 de noviembre 2020) destaca que una mayor resistencia fue mostrada en las carreras del área de la salud, donde la idea de no poder impartir este tipo de carreras bajo una modalidad diferente a la presencial aún está arraigada. Sin embargo, se considera que para los planes de estudio de las ramas de la medicina pueden adaptarse los contenidos teóricos a una modalidad de aprendizaje en línea, dejando las prácticas en clínicas y hospitales de manera presencial tal como se realizan a la fecha, con ello se estaría migrando de la presencialidad total a una modalidad semipresencial.

- ***Unidad de Desarrollo Curricular sin personal y herramientas para la evaluación y seguimiento de planes de estudio a nivel de posgrado.***

La Unidad de Desarrollo Curricular (adscrita a la Secretaría de Asuntos Académicos) que es la encargada de planificar y organizar el trabajo con las diferentes comisiones curriculares a través de los vicedecanatos, no cuenta con el recurso humano suficiente para dar el

seguimiento adecuado e implementar auditorías de planes de estudio a nivel de posgrados. Actualmente, se ha logrado establecer redes de trabajo con los coordinadores de carrera y los equipos de apoyo con que cuenta cada programa para llevar adelante las nuevas iniciativas de planes de estudio. (B. Durán, comunicación personal, 19 de noviembre 2020)

Dado lo anterior, la revisión de planes y mallas curriculares es lenta, el seguimiento durante su implementación y ejecución no es el suficiente. Aunque sí se verifica inicialmente el cumplimiento de requisitos mínimos para asegurar una implementación exitosa, no les es posible, por ejemplo, verificar en la ejecución del programa que los objetivos de aprendizaje de las asignaturas de carreras originadas en la sede central y que han sido implementadas en una facultad multidisciplinaria sean los mismos, y que se mantengan los mismos niveles de exigencia, enfoque y profundidad en las temáticas que se imparten. En atención a lo antes descrito, la Tabla 13 lista los aspectos positivos y áreas de mejora para el rubro de plan de estudios.

**Tabla 13**

*Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro plan de estudios*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una oferta diversa de carreras distribuidas en las 12 Facultades.</li> <li>• Existen experiencias previas en la actualización de planes de estudio mediante investigaciones exhaustivas del mercado laboral y proyecciones del comportamiento de la demanda.</li> <li>• Existencia de redes de trabajo para el desarrollo curricular conformado por coordinadores de carrera, vicedecanatos y unidad de desarrollo curricular.</li> <li>• Disposición de los docentes de actualizar contenidos e incluir experiencia profesional en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos o la mayoría de programas son presenciales.</li> <li>• No se realiza una evaluación periódica para la mejora o eliminación de programas en atención a resultados.</li> <li>• Resistencia al cambio por parte de personal académico y administrativo para migrar a la virtualidad total, en algunas disciplinas.</li> <li>• Unidad de Desarrollo Curricular posee limitado número de personal a disposición.</li> <li>• Revisión de nuevas mallas curriculares es lenta, el seguimiento durante implementación y ejecución no es suficiente.</li> <li>• La ejecución de los planes de estudio varía según la Facultad en la que se imparta la carrera.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.2 Planta docente**

Como planta docente se entenderá el conjunto de profesionales que cumplen los requisitos mínimos legales y pedagógicos para impartir clases a nivel de posgrados, sean estos nacionales o extranjeros.

De manera general, algunas de las características de los docentes de posgrado son las que se muestran en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Características de la planta docente de posgrados de la Universidad de El Salvador*

---

<b>Características generales de la planta docente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Graduados(as) a nivel de maestría o doctorado.</li><li>• Respetuosos de los requisitos legalmente establecidos para su contratación.</li><li>• Poseedores(as) de experiencia en la materia que imparten.</li><li>• Dispuestos (as) a incursionar o continuar con actividades de investigación.</li><li>• Se aseguran de mantenerse en capacitación constante.</li><li>• En su mayoría, de nacionalidad salvadoreña.</li></ul>

---

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.2.1 Aspectos positivos**

A continuación, se destacan los aspectos positivos más relevantes que fueron identificados a partir de las entrevistas realizadas.

- ***Los requisitos para ser docente a nivel de posgrado son definidos en la legislación universitaria.***

La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en su artículo 46, inciso segundo, establece que, como requisito para formar parte del personal académico de la institución, debe poseerse como mínimo el grado universitario que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que imparte. Este requisito se cumple para todo profesional que ejerce como docente a nivel de posgrado, además de la presentación de documentos legales correspondientes.

- ***Los docentes de posgrado, en su mayoría, encuentran la motivación para dar clases en la satisfacción personal que esta labor representa.***

Se considera que en la medida que los docentes de posgrado se encuentren motivados para realizar su trabajo, la metodología de aprendizaje se verá afectada de manera positiva, en el sentido que estarán más dispuestos a la actualización de contenidos, a relacionar su experiencia empírica con la teoría y a interactuar de manera cordial con el estudiantado.

Los motivos que llevaron a cada profesional a incorporarse en la docencia universitaria y que se verá reflejado en la calidad de la enseñanza, son diversos. En algunos casos, se trata de un tema de vocación o simple satisfacción del poder transmitir sus conocimientos a otros, para ello se han formado constantemente y actualizado sus conocimientos y metodologías para poder estar a la vanguardia:

A mí toda la vida me ha gustado leer. Material escrito que me llegaba lo asimilaba rápido, siento que soy muy comunicativo. Siempre he tenido esa tendencia a querer compartir, si yo tengo un dato que yo sé que a alguien le puede servir; le explico, le amplío.

...yo ya traía como la inclinación. Nunca tuve problema con eso en mi época de estudiante a la hora de exponer o hablar en público. Ese afán de aprender y querer compartir los conocimientos me motivó a esto. (M. Regalado, comunicación personal, 16 de octubre de 2020)

En otros casos, la experiencia profesional y la pasión por lo que hacen en el ámbito laboral, influyó para llevar ese conocimiento práctico a la academia a fin de aportar elementos de valor al perfil profesional de áreas específicas:

Inicialmente, deseaba que todos los estudiantes conocieran lo fácil y útil que era emplear la Simulación Monte Carlo en las temáticas financiera, tales como: riesgos en estrategias financieras, decisiones de inversiones de capital, administración de carteras de inversión en títulos valores, pronósticos financieros entre otros. (L. Zaldívar, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

La visión de cambio y la certeza de que el conocimiento formado a través de la investigación es capaz de transformar realidades, también es uno de los elementos que influye en los profesionales para apoyar proyectos de formación académica:

...Veo la docencia como el espacio creativo de soluciones que emanan de la ciencia, del saber, nutridos, guiados o interpelados por las crecientes y demandadas soluciones a la multiplicidad de necesidades de nuestro entorno. Estas se ubican en el plano personal, familiar, comunitario, municipal, nacional e internacional. Pues bien, estoy convencida de que un mejor estudiante, un mejor profesional es posible construirlo primaria y esencialmente desde la docencia. (S. Cuéllar, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Hay docentes quienes desde su juventud se han formado en las aulas de la UES, siendo seleccionados por sus tutores de entre los más destacados y capaces de aportar a la docencia universitaria *nuevos aires*. Estas personas han podido forjar su carrera como investigadores académicos para la institución, que aportan a la creación de conocimientos y trasladan esta visión a sus estudiantes en cada asignatura que imparten, conscientes además de la importancia de la actualización constante y de las bondades que ofrece el mantenerse activo dentro del campo de la enseñanza:

Afortunadamente para mí, gané con mucho orgullo mi plaza como instructora siendo estudiante de cuarto año y entré en esa calidad. Por aquellas cosas del destino cuando la universidad atravesaba la década de los 80's, prácticamente al año de ejercer como instructora me asignaron un grupo.

Creo que, si hay algo que da la docencia, cuando la tomamos como tal, es la posibilidad de estar permanentemente actualizados y de estar permanentemente aprendiendo porque eso es lo que hacemos. Cada estudiante nos marca, cada grupo es distinto y nos vamos autoformando y formando con este grupo de personas que nos dan a nuestro cargo. (M. Rodríguez, comunicación personal, 22 de octubre de 2020)

### 5.2.2.2 Áreas de mejora

- ***Los posgrados no cuentan con planta docente contratado de forma permanente.***

Si bien los posgrados tienen la suerte de contar con un porcentaje de docentes motivados para la labor que ejercen, éstos son contratados por servicios profesionales durante el periodo que dura la asignatura. Lamentablemente no cuentan con un cuerpo docente de planta. Por ello, los docentes de posgrado que no forman parte de la planta docente de la universidad (apoyo a pregrado) o del personal administrativo, no pueden dedicar tiempo a las tareas de investigación tal como se establece en la legislación universitaria:

Debe saberse que muchas escuelas de posgrado como en Humanidades, no se posee personal de planta nombrado, por lo que la mayoría de profesores, trabajan en tiempo marginal, esto, en su lado positivo, permite poseer profesionales que se están desempeñando en la realidad nacional, por lo que la formación que recibe es actualizada y apegada a esa realidad. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Debido a esta situación particular de contratación de los docentes de posgrado, el tema de las capacitaciones por parte de la institución para fomentar el uso de nuevas herramientas, estrategias o metodologías para el aprendizaje se vuelve complejo. En la mayoría de los casos son los docentes quienes por su cuenta buscan la manera de mantenerse actualizados en su área de *expertise* y el área pedagógica.

- ***No se propicia la interacción entre docentes de posgrado que apoyan un mismo programa, mucho menos entre Facultades.***

Es de resaltar que existe una muy buena relación entre docentes y las coordinaciones de programas; sin embargo, la interacción entre docentes de un mismo programa de posgrado es poca o inexistente.

Esto último es un factor relevante que afecta la preparación de las cartas didácticas de las diferentes asignaturas, en el sentido que reduce la capacidad de adecuar los contenidos de tal forma que estos no sean repetitivos dentro de las asignaturas que comparten áreas de conocimiento o sean tratadas de manera superficial:

Ahí somos una unidad, pero yo he llegado a la experiencia de cambiar los contenidos de las materias porque encuentro que hay cosas que ya otro profesor las ha dado en otra

materia o añadir temáticas porque encuentro que la gente no conoce cuando yo espero que ya las hayan visto.

Sí siento que el hecho de juntar a todos los profesores de la maestría y ver qué es lo que hace cada uno sería una dinámica bien interesante para que unificáramos criterio. (M. Regalado, comunicación personal, 16 de octubre de 2020)

Si bien es cierto que los docentes son contratados por asignatura y no existen las condiciones para “intercambiar experiencias en los pasillos”, se encuentran abiertos a la posibilidad de reunirse una o dos veces al año para conocerse e intercambiar puntos de vista, esta práctica podría contribuir a la mejora de las metodologías de aprendizaje, definir el eje transversal a enfatizar en las asignaturas, y en general a la coordinación de esfuerzos en el sentido de asegurar la mejor estrategia para el desarrollo de las asignaturas a lo largo del plan de estudios:

Esto se puede mejorar a través de seminarios entre profesores y la publicación del claustro en el sitio web del programa... Yo no sé en realidad, quiénes son los profesores. En ninguna facultad.

Podrían hacerse encuentros al arranque del año, cuando la Dirección del programa ya sabe con qué profesores va a contar en el año. (L. Zaldívar, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Otros inclusive ven en la implementación de la tecnología y aplicaciones para videoconferencias una gran oportunidad para iniciar la comunicación entre el equipo de docentes:

No he tenido la oportunidad de interactuar, pero ahora con el desarrollo de herramientas tecnológicas y los cambios educativos que supone, creo que es cuestión de tiempo para que podamos establecer comunidades científicas proactivas orientadas a posicionarnos sobre asuntos trascendentales de la ciencia y de la realidad. (S. Cuéllar, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

- ***No se cuenta con programas de formación de docentes de posgrado.***

Si bien la pandemia por COVID 19, que obligó a trasladar las clases presenciales a virtuales, abrió un espacio para la capacitación general de docentes, esta no es una práctica regular.

En la Facultad de Ciencias Económicas, se ofreció a lo largo del 2020 un diplomado orientado a proporcionar las herramientas básicas para la atención de clases en plataformas virtuales de aprendizaje, adecuar las actividades y evaluaciones a un entorno virtual y aprovechar las aplicaciones gratuitas de la web para la creación de contenidos y realización de actividades interactivas para el alumnado. Las autoridades de esta Facultad expresan el deseo de continuar desarrollando este tipo de programas de formación:

Dada esta oportunidad que se ha abierto en atención a la emergencia de salud, se espera en el futuro poder continuar realizando este tipo de actividades para asegurar

la formación continua de los docentes de posgrado, independientemente formen parte de la planta docente de pregrado o únicamente sean contratados por asignatura. Esto dadas las posibilidades de migrar más de un programa a modalidades semipresenciales o virtuales. (M. Crespín, comunicación personal, 4 de diciembre de 2020)

Por otro lado, considerando que para el 2018, según datos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, únicamente el 2.26% del total de docentes de la UES contaban con el grado de doctor a nivel de posgrados, es importante fomentar la continuidad en la formación académica de los docentes de maestría para procurar su titulación a nivel doctoral a fin de proporcionarles los conocimientos que les permita dedicarse a labores de investigación.

La Tabla 15 resume los aspectos positivos y áreas de mejora del rubro planta docente.

**Tabla 15**

*Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro planta docente*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requisitos para ser docente a nivel de posgrado son definidos en la legislación universitaria.</li> <li>• Los docentes encuentran, en su mayoría, la motivación para dar clases en la satisfacción personal que esta labor representa.</li> <li>• Poseen libertad para adecuar los contenidos del programa de la asignatura que imparten, siempre bajo el aval de la coordinación.</li> <li>• Poseen capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos.</li> <li>• En su mayoría, con capacidad de autoformación y adaptación a las nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje semipresenciales y en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los posgrados no cuentan con planta docente contratado de forma permanente.</li> <li>• No se propicia la interacción entre docentes de posgrado que apoyan un mismo programa, mucho menos entre Facultades.</li> <li>• No se cuenta con programas de formación de docentes de posgrado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.3 Alumnado**

Dentro de esta categoría de evaluación se consideran las características de los profesionales que se forman en los programas de posgrado, el perfil de ingreso exigido y las competencias que como graduados obtienen para hacer frente a la realidad del mercado laboral y profesional. Las percepciones sobre la pertinencia del plan de estudios y su participación en grupos de representación estudiantil durante su estancia en la universidad.

Como se mencionó con anterioridad, los estudiantes de posgrado son profesionales de diversas disciplinas, principalmente formados en la Universidad de El Salvador y de universidades privadas nacionales.

Motivados por especializarse en temas afines a su área de formación previa, escalar dentro de la estructura jerárquica de su organización, encontrar nuevas oportunidades de desarrollo profesional o para continuar su formación académica en una institución que les proporcione cercanía y costos accesibles, se inscriben año con año en los programas ofrecidos por la universidad:

...Siempre había querido incursionar en la UES y también porque muchas veces mi trabajo no me permite un horario flexible y entonces la cercanía de la universidad me permitía eso. (L. Flores, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

También, el hecho que los títulos otorgados por la UES sean reconocidos por otras universidades de la región y el mundo es un punto a favor que los estudiantes toman en consideración a la hora de decidirse por la casa de estudios.

La Tabla 16 enlista las principales necesidades identificadas del alumnado de posgrado.

**Tabla 16**

*Necesidades del usuario de estudios de posgrado*

<b>Necesidades principales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento del estatus académico.</li><li>• Búsqueda de crecimiento profesional y mejor remuneración.</li><li>• Cercanía (ubicación de las instalaciones de la universidad respecto al lugar de trabajo y hogar)</li><li>• Costos accesibles.</li><li>• Reconocimiento del título obtenido en universidades de la región y el resto del mundo.</li><li>• Concluir con el proceso de formación en el menor tiempo posible.</li><li>• Planes de estudio que se acoplen al estado del arte de la disciplina correspondiente.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.3.1 Aspectos positivos**

- ***Todos los estudiantes cumplen los requisitos de admisión establecidos en los planes de estudio***

Todos los aspirantes deben cumplir los requisitos legales establecidos en la legislación universitaria para poder ser parte del programa de su elección. Además, dependiendo de la facultad o el programa que se trate, así deben someterse a pruebas específicas de selección.

Varios programas requieren la realización de pruebas de conocimientos generales, otras de entrevistas, presentación de cartas de recomendación profesional y académicas, cursos propedéuticos y otros una combinación de los anteriores. Al final del proceso, en teoría, lo que se pretende es poder contar con un grupo selecto de profesionales.

Sin embargo, la seriedad e importancia que se otorgue a estos procesos dependerá de la persona que esté a cargo del programa en ese momento y de los intereses de mantener o no un programa en específico.

Desde el punto de vista de los docentes, las características del alumnado han variado con el tiempo, pasando de ser un grupo de adultos con responsabilidades laborales y familiares, a recién graduados universitarios y sin experiencia laboral previa. Además, el perfil del estudiante puede variar entre las facultades multidisciplinarias y la central, aun cuando se trata de carreras idénticas, muy probablemente relacionado con las características particulares del territorio donde se encuentran ubicados geográficamente.

- ***Graduados de posgrado se encuentran satisfechos con las competencias adquiridas, han mostrado un cambio de actitud a raíz de su formación y confirman que su titulación les otorga un estatus profesional diferente.***

Al consultar con graduados sobre si se encuentran satisfechos con las competencias adquiridas en su momento, manifiestan que en efecto la carrera cursada cumplió con sus expectativas de formación y proporcionó herramientas para afrontar los retos que se presentaban en ese entonces en el entorno laboral y profesional:

Por lo menos en lo personal considero que el plan de estudios estuvo excelente. Creo que en su momento para mí superó mis expectativas, pero creería que si en estos momentos vuelvo a retomar un plan de estudios podría ser que lo vea que le falta. O tal vez no que le falta, sino que hay que incluir las nuevas perspectivas financieras que tiene el mundo en su totalidad. (L. Flores, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Aún más importante, en la personalidad del graduado surge un cambio al concluir sus estudios a nivel de posgrado, en el sentido que permite tener una visión más amplia de su participación como profesional y ciudadano responsable de la mejora de las condiciones del país ya sea desde su puesto de trabajo en el sector privado, empresa propia, ONG o institución gubernamental:

Definitivamente la perspectiva de un graduado de la universidad y luego de un graduado de maestría, y creo yo que, un graduado de cualquier posgrado con el que usted vaya fundamentando su especialización profesional siempre le cambia la perspectiva. Usted tiene como más ideas, adquiere mayor conocimiento y su intuición para los negocios, para tomar decisiones definitivamente va tomando de todos esos recursos para hacer las combinaciones que se requiere en su momento para tomar las decisiones.

Haber estudiado la maestría ha significado un antes y un después, sí me ha cambiado mi perspectiva global de ver los negocios y de ver quizá las oportunidades que existen a nivel económico, financiero y profesional para cada uno de los retos que se me presentan. (L. Flores, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Además, confirman que el contar con un título de formación profesional a nivel de posgrado les otorga una imagen, un prestigio y una valoración de la sociedad diferente a la poseída antes de cursar sus estudios:

En definitiva, con cada aprendizaje la perspectiva de vida cambia, y en lo que respecta a la maestría que cursé logré ganar más madurez profesional e intelectual. Cómo efecto de percepción también las personas en el campo profesional brindan un mayor reconocimiento al valorar el desarrollo y status profesional adquirido con el grado académico. (R. Pérez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2020)

### 5.2.3.2 Áreas de mejora

- ***No se logra incorporar al estudiante de posgrado en grupos de representación estudiantil.***

Una limitación afrontada por el alumnado de posgrados se origina en sus múltiples compromisos y tiempo limitado, lo cual no les permite formar parte de organismos de representación estudiantil dentro de la institución. Esto influye de manera negativa para que se incluyan propuestas de mejora para los posgrados, delegando esta responsabilidad en otras instancias que no mantienen relación directa con los programas o cuya principal preocupación se decanta tradicionalmente por el desarrollo de pregrado, que reúne al mayor porcentaje de la población estudiantil de la universidad.

- ***El estudiante de posgrado no se ve incentivado a realizar trabajos de investigación.***

En su mayoría, los estudiantes de posgrado buscan concluir con su proceso de formación en el menor tiempo posible, por lo que la idea de incursionar en el área de investigación no suele ser muy atractivo.

Debido a que la realización de un trabajo de graduación es indispensable para obtener su título universitario, todos se ven en la necesidad de cumplir con una pequeña investigación aplicada. Sin embargo, no se cuentan con programas o proyectos permanentes de investigación de los que puedan formar parte. De igual forma, su condición particular de trabajadores y otros compromisos familiares reducen sustancialmente el tiempo que podrían dedicar a estas tareas extracurriculares.

A continuación, la Tabla 17 reúne los aspectos positivos y áreas de mejora relacionados con el alumnado de posgrados de la UES.

**Tabla 17**

*Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro alumnado*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los estudiantes cumplen con requisitos de admisión según plan de estudios.</li><li>• Graduados satisfechos con las competencias adquiridas.</li><li>• Graduados confirman que han logrado un mejor estatus al cumplir con sus estudios de posgrado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El alumnado no se involucra en actividades de representación estudiantil.</li><li>• No se incentiva en el alumnado la realización de investigación como actividad extracurricular de beneficio a su formación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

#### **5.2.4 Infraestructura**

Se identificarán como parte de la infraestructura de los posgrados los espacios físicos destinados para la atención de clases, áreas de trabajo del personal docente y administrativo, las plataformas virtuales de aprendizaje, así como el acceso a material bibliográfico y softwares especializados para asegurar aprendizajes significativos en el estudiantado.

##### **5.2.4.1 Áreas de mejora**

- *No se cuenta con instalaciones exclusivas para atención de clases de posgrado*

Debido a que los programas de posgrado nacieron mucho tiempo después que las carreras de pregrado en la UES, las instalaciones que se utilizan actualmente para el funcionamiento de las mismas por lo general son compartidas. Salones de clases, laboratorios, bibliotecas, espacios para el esparcimiento, parqueo, entre otros, no son exclusivos para estudiantes y docentes de este nivel de estudios. Esta situación da la clara impresión que no se cuenta con espacios propios y adecuados, limitados por los recursos financieros necesarios que típicamente se asocia a una institución pública:

Definitivamente creo que nosotros teníamos unas instalaciones que de repente se sentían como improvisadas, tal vez, que no se había pensado en una edificación específica. No sé realmente cómo había surgido el hecho que la maestría se impartiera en esa área, pero sinceramente se sentía que estábamos aún de paso y que las instalaciones para la maestría todavía no habían llegado. Sin embargo, los recursos en nuestro país son escasos y pues eso debemos de tenerlo en cuenta que la universidad depende de los recursos estatales y es complicado estar haciendo estructuras totalmente diferentes. (L. Flores, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

A fin de mejorar las condiciones ambientales en los salones de clase para procurar que el alumnado se sienta cómodo y propicie el aprendizaje, a lo largo del tiempo varios programas

han invertido en la medida de sus posibilidades en la adecuación de los espacios físicos que comparte con pregrado.

En algunos casos, tal como se aprecia en la Figura 15, se han sustituido pupitres por mesas modulares y sillas secretariales, se han dispuesto cortinas para controlar el flujo de luz natural, aires acondicionados, entre otras mejoras pequeñas. Sin embargo, dado el uso continuado y la calidad de los bienes adquiridos, estos se deterioran rápidamente provocando ciertas incomodidades mientras los mismos son sustituidos, luego de realizar las gestiones correspondientes a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) que puede llevar entre 12 y 18 meses, siempre que su compra sea autorizada.

**Figura 15**

*Salones de clase posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas*



Fuente: Registros posgrados Facultad de Ciencias Económicas

Al consultar a los docentes por la calidad de las instalaciones, expresan que es necesario mejorarlas en varios aspectos, dado que deberían acoplarse a las características de los profesionales que las utilizan, el horario de las clases (por lo general en turno vespertino luego de la jornada laboral) y el tipo de actividades que se desarrollan como parte del proceso de enseñanza aprendizaje. De igual forma se carece en la mayoría de los casos de espacios específicos y adecuados para el esparcimiento:

Se cuenta con aulas, mobiliario y equipo, pero no son adecuados porque para impartir maestrías, en especial esta materia, la disposición física de los alumnos imposibilita hacer trabajos integradores o casos de discusión.

Por otro lado, los estudiantes deben poseer los accesos y conexiones cercanas y suficientes para facilitar su trabajo en computadoras. Con los espacios de descanso,

---

<sup>28</sup> MAECE: Maestría en Consultoría Empresarial; MASIG: Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad

no se cuenta un área específica, en los momentos de hacer una pausa, no se tiene un espacio para un refrigerio. (J. Rivas, comunicación personal, 16 de octubre de 2020)

Para el caso de programas que requieren de laboratorios especializados, se comparten los recursos con pregrado, únicamente debe coordinarse con antelación el uso de los mismos. Algunos docentes prefieren apoyarse de los dispositivos móviles del alumnado, como computadoras portátiles o inclusive un Smart phone. Sin embargo, esto dependerá del área de formación:

En el caso de mi materia ahora se facilita porque la gente anda su dispositivo electrónico. No necesitamos laboratorio especializado, porque está el de sistemas (en la Facultad de Ingeniería y Arquitectura), pero lo hacemos en el aula.

...Laboratorios en ciencias sociales no necesariamente son computadoras, pero sí trabajos grupales. Entonces ahí a veces es más complicadito por el tema de la interferencia. Ahí deberíamos pensar las aulas de posgrado o espacios aparte. Salas para trabajos de grupo y tener condiciones de mesas, como las mesas redondas de ahora, por ejemplo, para que sea más fácil la interacción visual. (M. Rodríguez, comunicación personal, 22 de octubre de 2020)

En cuanto a los espacios para el trabajo del docente relacionado con la preparación de sus clases, calificación de pruebas, asesorías para estudiantes u otras afines; lamentablemente no se poseen a la fecha. Al menos no, para aquellos docentes que no son parte de la planta compartida con el pregrado. Es un área deficitaria que obliga a los docentes a realizar estas tareas desde casa, con sus propios recursos (computadora) y limita los tiempos para asesorías adicionales que los estudiantes pudiesen requerir ya sea para el desarrollo de alguna actividad evaluada o de investigación (trabajos de graduación).

En cuanto a la infraestructura dedicada a las tareas administrativas, las mismas generalmente se reducen a una oficina o cubículos, en alguno de los edificios administrativos, que ocupan los directores de escuela, coordinadores de programas y sus respectivas asistentes.

Finalmente, pero no menos importante, al verificar si las instalaciones de los posgrados cuentan con las condiciones que posibiliten a las personas con necesidades físicas especiales el acceso al proceso de enseñanza aprendizaje, puede decirse que aún falta trabajo por hacer. Si bien a la fecha, al menos en la Facultad de Ciencias Económicas no se reporta la inscripción de estudiantes con capacidades especiales, no se encuentra lista para aceptar a alguien con estas condiciones. Por ejemplo, las clases presenciales de los programas de esta facultad se imparten en salones ubicados en la cuarta planta de un edificio sin ascensor, los docentes no están capacitados en el sistema Braille o en el lenguaje de señas (al menos no por parte de la institución) y tampoco su personal administrativo.

- ***Limitado acceso a recursos tecnológicos, bibliografía y softwares especializados.***

En cuanto a los recursos tecnológicos a los que los docentes pueden acceder para impartir sus clases, se reducen a las plataformas institucionales de Moodle y GSuite, aparte del acceso al sistema Prometeo para el registro y control de calificaciones. Además, si bien se cuenta con el sistema bibliotecario, el mismo no posee la bibliografía especializada y actualizada en las áreas de formación que requieren. Por ello se basan en la búsqueda de alternativas en la Web, softwares libres o de prueba para complementar las actividades de formación y acercar al alumnado al estado de arte y prácticas profesionales más recientes:

Sobre los softwares, en el caso de las ciencias sociales tenemos una deficiencia porque he realizado investigaciones y en toda la universidad no cuentan con softwares para el procesamiento de información cualitativa, no hay. Toca utilizar los de prueba, que el riesgo es que en un mes caducan.

...el SPSS por ahí anda y se decantan por el tema cuantitativo, pero la investigación de ahora la riqueza está en el enfoque mixto, debe facilitar o proporcionar la universidad sobre todo a este nivel, software de esa naturaleza. (M. Rodríguez, comunicación personal, 22 de octubre de 2020)

Respecto a la biblioteca institucional, algunos estudiantes expresan que por su disponibilidad de tiempo saben de la existencia de la biblioteca, pero en ningún momento les fue posible visitarla. Además, reafirmando la práctica docente de proporcionar material bibliográfico libre en la Web, otros no consideraban necesario consultar un libro físico:

A nivel de la Dirección se nos proporcionaba el material y la mayoría era en línea. Nosotros teníamos que hacer las consultas y buscar los recursos para las diferentes tareas y para los diferentes documentos que teníamos que presentar, casi todo era en internet. Y cuando se nos daban *papers* y documentos para lectura, discusión y análisis de casos pues generalmente la Dirección era quien nos gestionaba la información. Nunca tuvimos la necesidad realmente de buscar la información en la biblioteca, por eso es que desgraciadamente ni la conocí. (L. Flores, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Por otro lado, quienes sí hicieron uso de la biblioteca, no encontraron información que cumpliera con sus expectativas:

Sí hice uso, sin embargo, fue totalmente insuficiente al no poseer material actualizado y de alta calidad técnica. Por tal razón gran parte del material bibliográfico consistía en revistas virtuales que sí poseían la calidad requerida. (R. Pérez, comunicación personal, 7 de noviembre de 2020)

La Tabla 18 lista las principales necesidades relacionadas con la infraestructura de los posgrados de la UES.

**Tabla 18**

*Necesidades en el rubro de infraestructura*

---

<b>Necesidades principales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aulas exclusivas para estudiantes de posgrado.</li><li>• Renovación de mobiliario en salones de clase de manera oportuna en atención al deterioro por uso.</li><li>• Adecuación de espacios físicos para la realización de trabajos integradores, casos de discusión y talleres.</li><li>• Espacios para esparcimiento y descanso.</li><li>• Espacios de trabajo para docentes.</li><li>• Bibliografía especializada y actualizada</li><li>• Softwares especializados para desarrollo de clases e investigación cualitativa.</li><li>• Reparación o remodelación de instalaciones para trabajo administrativo.</li><li>• Adecuación de espacios para atención de personas con condiciones físicas especiales.</li></ul>

---

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.5 Financiamiento**

El financiamiento se refiere a la fuente de recursos económicos que son utilizados para soportar los costos de funcionamiento de los programas de posgrado a lo largo del tiempo. Se identifican las posibilidades de ofrecer alternativas de apoyo a los estudiantes con buen rendimiento que no pueden continuar sus estudios por dificultades económicas y la necesidad de procurar un ingreso por parte del presupuesto general de la institución para materializarlos en una mejora en los servicios ofrecidos a los usuarios.

#### **5.2.5.1 Aspectos positivos**

- *La Legislación universitaria establece como una de las fuentes principales de financiamiento, los asignados directamente dentro del fondo general del presupuesto de la institución.*

Si bien el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado (RGSEP), en su artículo 61 establece que los posgrados deberían recibir parte del presupuesto general de la universidad para poder cubrir el pago de docentes y personal administrativo de apoyo, así como de insumos básicos para su funcionamiento; situación que liberaría los fondos propios para la inversión en implementos que apoyen el desarrollo adecuado de las clases, crear un fondo para becas o exoneraciones y dedicar un porcentaje a la realización de proyectos de investigación en atención a las áreas de conocimiento según la Facultad que se trate; actualmente, esto no se cumple.

El no contar con un fondo o remanente de ingresos, limita a los posgrados la capacidad de tomar decisiones de inversión orientadas a la mejora, esto en el largo plazo, se convierte en

una desventaja frente al resto de instituciones de educación superior cuya flexibilidad en este aspecto les permite ampliar las oportunidades de acceso a la formación a otros segmentos de la población o a la generación de conocimiento a través de actividades de investigación.

- ***El personal docente y administrativo de la institución puede optar por el beneficio de exoneración de cuotas de matrícula y escolaridad para cursar estudios de posgrado.***

Respecto a la capacidad de otorgar becas y exoneraciones, el artículo 25 del RGSEP establece la exoneración para el personal docente o administrativo no docente de la UES del pago de cuotas de matrícula, escolaridades y gastos del proceso de graduación asociados, siempre y cuando la unidad académica o administrativa de donde provenga el personal admitido en un programa de posgrado haga la provisión de los recursos financieros del presupuesto de funcionamiento de la unidad. Es decir, no es el programa de maestría la que exonera o dispone de sus recursos para la atención de este estudiante, sino más bien, la unidad para la que el personal se desempeña financia sus estudios y los cancela mediante una transferencia interna de fondos.

Lo anterior, puede entenderse fue establecido de esa forma, dado el carácter autofinanciable de los programas expuesto anteriormente, que no permite generar un fondo suficiente para otorgar por parte de los programas de posgrado este tipo de prestaciones al personal de la UES, o a los aspirantes normales.

- ***La Universidad de El Salvador cuenta con un Consejo de Becas***

La UES cuenta con un Consejo de Becas, que maneja su propio proceso de selección de aplicaciones tanto para estudios de pregrado como de posgrado. A esta prestación pueden optar tanto estudiantes normales de la institución como el personal docente y administrativo no docente. Sin embargo, la oferta generalmente se relaciona a oportunidades de estudio en el exterior, impartidas por las universidades de la región que mantienen relaciones o convenios con la universidad<sup>29</sup>. Si bien se han reportado casos donde este Consejo otorga becas completas para estudiar maestrías o doctorados en la UES, al igual que la exoneración, no es directamente el programa de maestrías el responsable de otorgar recursos para la atención del estudiante, sino el Consejo de Becas mediante los recursos institucionales.

A continuación, la Tabla 20 resume los aspectos positivos y áreas de mejora identificadas para el rubro financiamiento.

---

<sup>29</sup> Para conocer más sobre el Consejo de Becas de la UES dirigirse a: [https://www.ues.edu.sv/becas\\_ofertas](https://www.ues.edu.sv/becas_ofertas)

**Tabla 19**

*Aspectos positivos y áreas de mejora para el rubro financiamiento*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de base legal que define fuente de financiamiento proveniente del presupuesto general de la institución.</li><li>• Existencia del Consejo de Becas</li><li>• Personal docente y administrativo puede acceder a estudios de posgrado y ser exonerado de pagos de matrículas y cuotas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los recursos propios generados no son suficientes para crear un fondo o remanente para reinversión en los programas.</li><li>• Ausencia de fondo destinado para actividades de investigación.</li><li>• Los programas de posgrado no reciben fondos del presupuesto general de la institución.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.2.6 Procesos académicos-administrativos**

Dentro de este rubro se incorpora la verificación de la existencia de documentos institucionales que consignen los derechos y deberes del estudiantado de posgrado, régimen disciplinario y procedimientos relacionados con el ingreso, permanencia y graduación del estudiante. Además del manejo de información estadística oportuna para la toma de decisiones y los procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño docente.

#### **5.2.6.1 Aspectos positivos**

- *Existe un marco jurídico específico para el sistema de estudios de posgrado.*

La Universidad de El Salvador cuenta con la Ley Orgánica (LOUES) que establece los principios y fines generales en que se basa la organización y funcionamiento de la institución. Así mismo, posee el Reglamento General de la Ley Orgánica que complementa las disposiciones de la LOUES y es de aplicación general para todas las unidades que conforman la estructura orgánica de la universidad.

Para el caso específico de los posgrados, se cuenta con el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado (RGSEP) donde se establece el régimen jurídico que regula la organización, funcionamiento y administración del sistema de estudios de posgrado. En él se consignan los derechos y deberes de los estudiantes a este nivel de estudios (Art. 56), los requisitos de ingreso (Art. 21), egreso (Art. 57), graduación (Art. 50), así como otros procesos generales.

El servicio social obligatorio para los estudiantes, incluidos los posgrados, es regulado en el Reglamento General de Proyección Social de la Universidad de El Salvador.

- ***Apertura para diseño y aprobación de lineamientos o procedimientos específicos para Facultades o programas.***

Algunas facultades como Ciencias y Humanidades, se han tomado el trabajo de preparar lineamientos específicos para el funcionamiento de sus posgrados, a fin de atender las particularidades que requiere la formación de profesionales en esa rama del saber:

Se posee un Reglamento Específico de Procesos de Grado de Posgrados, aprobado por la AGU en 2019; este regula el proceso desde la concepción del tema hasta la validación de resultados finales del proceso de grado, en lo administrativo, lo logístico y lo académico. Se posee también un Reglamento con los lineamientos del servicio social para Posgrado Humanidades, que regula todos los procedimientos específicos para realizar el servicio social desde la naturaleza del proyecto hasta la validación del informe final respectivo. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Así mismo, como se ha mencionado con anterioridad, dependiendo de la persona al frente de la gestión de los posgrados, así será la orientación de sus esfuerzos, sus estrategias y mística de trabajo. De ello resultará la organización de procedimientos, establecimiento de políticas y prácticas que mejoren e incrementen la eficacia en el desarrollo de las actividades académico y financiero-administrativas de la unidad:

Se diseñaron lineamientos de trabajo para los docentes, un intento de un manual de funciones de los docentes para su labor en la Escuela, este tuvo por fin garantizar la calidad académica y el cumplimiento de las funciones específicas. Se diseñó igualmente un decálogo de buenas prácticas, con el fin de establecer una dinámica de trabajo armónica y respetuosa entre docentes, estudiantes y administrativos que garantizara la práctica de la filosofía institucional. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

- ***Los posgrados pueden generar información estadística y financiera de manera oportuna.***

Respecto a la generación de estadísticas académicas, son precisamente las administraciones académicas de cada Facultad las responsables de manejar este tipo de información, alimentada por supuesto por las diferentes Escuelas que conforman la Facultad en cuestión. Las estadísticas generales son integradas por la Secretaría de Asuntos Académicos y están a la disposición del público.<sup>30</sup>

De manera interna, los programas de posgrado que ya se encuentran asociados al sistema de información Prometeo tienen acceso a una serie de estadísticas relacionadas con el alumnado para su consulta, entre ellas:

---

<sup>30</sup> Para consultar estadísticas generadas por la Secretaría de Asuntos Académicos dirigirse a: <https://saa.ues.edu.sv/estadisticas>

- Estudiantes inscritos por carrera y ciclo de estudio (par o impar).
- Estudiantes por carrera, edad y género inscritos por ciclo de estudio.
- Estudiantes inscritos por asignatura y ciclo de estudio.
- Estudiantes inscritos por nivel y género por ciclo de estudio.
- Estudiantes por porcentaje de avance en la carrera.
- Estudiantes egresados por carrera, ciclo y género.
- Graduados por año, carrera y género.
- Media de años en graduarse por carrera y género.

Recientemente se iniciaron algunos esfuerzos por incorporar la parte administrativa financiera al sistema, por lo que no se tiene acceso a información estadística relacionada con esta área de manera inmediata, más allá de la que se puede generar de forma manual por los colaboradores designados, entre ella:

- Número de docentes contratados en el año,
  - Tiempo promedio que tarda el pago de docentes y proveedores,
  - Número de estudiantes con cuotas de escolaridad pendientes de pago.
- ***Existen experiencias de evaluación de la labor docente mediante el uso de aplicaciones web.***

En cuanto a la evaluación del desempeño docente, la mayoría de Directores entrevistados indican que cuentan con procedimientos específicos para llevarlo a cabo, iniciando con la recolección de información a través de boletas de evaluación completadas por el alumnado y más recientemente mediante aplicaciones como Google Forms. Por ejemplo, para el caso de la Maestría en Políticas Públicas, de la Facultad de Ciencias Económicas, se cuenta con un conjunto de criterios de evaluación definidos, mismos que abarcan siete (7) grandes áreas:

1. Planificación de la clase,
2. Pasión por enseñar,
3. Didáctica,
4. Evaluaciones estudiantes,
5. Orden para entregar notas, evaluación de ensayos,
6. Compromiso con los alumnos,
7. Trabajo coordinado con la coordinación de la maestría. (L. Dueñas, comunicación personal, 21 de diciembre de 2020)

En cada caso, las direcciones de posgrado tabulan y analizan los resultados para la toma de decisiones sobre si contratar o no a un docente en particular, además de evaluar aspectos propios de la administración general del programa. Sin embargo, aún falta recorrido para llegar a la realización de coevaluaciones y autoevaluaciones del docente, lo que podría abonar positivamente a este proceso.

### 5.2.6.2 Áreas de mejora

- *Limitada vinculación con sectores productivos para involucrar al estudiantado en formación.*

Respecto a la forma en que se establecen los enlaces con los sectores productivos del país para involucrar al estudiantado en formación, lamentablemente los posgrados no poseen una unidad o persona específica que realice este tipo de tareas. Inicialmente algunas Escuelas han coordinado esfuerzos con las Unidades de Proyección Social en su Facultad, otras con las unidades de Vinculación Universidad-Empresa que existe, por ejemplo, en Ciencias Económicas. Sin embargo, no es muy efectivo o no genera el impacto que se desea.

Otras Facultades comentan sobre la realización de actividades informativas, conferencias, conversatorios, y el aprovechamiento de redes sociales como estrategias para acercar el trabajo de la academia a la población:

En principio se realizaban reuniones informativas de forma regular sobre diferentes temas de interés; asimismo se ejecutaron actividades con profesores invitados nacionales o extranjeros como charlas, ponencias o talleres con temática afines a varios programas, de esa forma se ha motivado intercambio entre los diferentes programas y las diferentes cohortes de estudiantes. Esto último con el apoyo de coordinadores académicos y docentes de cada programa.

Asimismo, la responsable de comunicación y marketing hizo uso, en particular de una *fan page* para dinamizar la relación y comunicación con el estudiantado y creando publicaciones que involucraban la participación estudiantil de forma semanal para proyectar sus actividades, eventos, participación en actividades fuera o dentro de la UES, entre otros. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

En la Tabla 20 se reúnen las fortalezas y debilidades identificadas para la dimensión en estudio.

**Tabla 20**

*Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro procesos académicos-administrativos*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de marco jurídico específico.</li><li>• Apertura de autoridades para la aprobación de lineamientos o procedimientos específicos: trabajo de grado, servicio social, trámites académicos y financiero-administrativos.</li><li>• Es posible generar información estadística en coordinación con la Administración Académica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos varían de acuerdo a las autoridades del momento.</li><li>• No se da continuidad a todos los proyectos de mejora de una gestión a otra.</li><li>• La información generada desde el sistema no es 100% confiable.</li></ul>

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema informático Prometeo facilita el acceso a información en tiempo real.</li> <li>• Existencia de experiencias de evaluación de la labor docente manual o con aplicaciones web.</li> <li>• Cada Facultad cuenta con una unidad de Proyección Social.</li> <li>• Existencia de experiencias de establecimiento de unidades de “Vinculación Universidad Empresa” y actividades informativas, conferencias, conversatorios y manejo de redes sociales.</li> <li>• Existencia de unidades de “Comunicaciones” dedicadas a la interacción con el público interesado en el quehacer de las Facultades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculos con sectores productivos para involucrar al estudiantado en formación es limitado.</li> <li>• No existe uniformidad en la realización de procesos académicos y financiero-administrativos. Cada Facultad lo realiza a su manera.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

## 5.2.7 Investigación

Dentro de este apartado se consideran las actividades llevadas a cabo por los posgrados para incentivar la realización de estudios cuyos resultados representen una solución a una problemática o impliquen un proceso de recolección y análisis de datos sobre un tema relevante para la academia y que pongan en práctica los conocimientos obtenidos por el alumnado en su proceso de formación, o bien, realizada por el personal docente y administrativo de la institución.

Esta categoría de evaluación se considera de especial relevancia dado que los posgrados deberían ser la fuente principal de generación de investigaciones relevantes para la universidad. Tal como lo expresan Carrera et al. (2017), “el desarrollo de la investigación está directamente conectado con el desarrollo de los estudios de posgrado, principalmente el doctorado.”

### 5.2.7.1 Áreas de mejora

- ***No se logra motivar al estudiantado de posgrado para realizar investigaciones.***

Fomentar la investigación en el nivel de posgrados se ha convertido en una necesidad, no solo institucional para el caso de la Universidad de El Salvador, sino más bien de carácter nacional, dado que en la medida que se realice investigación surgen nuevas ideas, alternativas de mejora o solución a problemáticas que aquejan a la sociedad en general.

Sin embargo, al consultar a las direcciones de escuela de posgrado sobre el nivel de importancia que se otorga a la realización de investigación, se indica que se tiene una percepción positiva, “pero en la práctica no se logra la motivación necesaria, para que el

profesional continúe investigando.” (M. Villatoro, comunicación personal, 7 de noviembre de 2020)

En general los posgrados procuran incentivar la práctica de la investigación entre sus estudiantes a nivel de maestrías mediante la realización de sus trabajos de graduación. Dependiendo del área de que se trate, y de la temática a abordar, se puede obtener información nueva que sirva de base para nuevas investigaciones o bien resultados prácticos que resuelvan alguna problemática identificada:

Sí se fomenta. Aunque es relativo el tema de la aplicación práctica. A veces tenemos temas de investigación que describen una realidad sin aplicarla a algo en particular. Otras en cambio son investigaciones aplicadas, por ejemplo, determinar si en una comunidad se puede aprovechar la energía fotovoltaica para una actividad particular. (M. Montejo, comunicación personal, 2 de diciembre de 2020)

Aquellas Facultades que sí poseen programas a nivel de doctorado o específicamente orientadas a la formación de investigadores, sí prestan especial atención a la formación de habilidades específicas y fomento de actitudes positivas hacia esta actividad, de tal forma que puedan considerarla una manera habitual para la resolución de los problemas a los que se enfrenten:

La investigación es uno de los principales pilares de algunos programas de la Facultad como el Doctorado en Ciencias Sociales y la Maestría en Métodos y Técnicas de Investigación Social, y en los otros casos, aunque los programas son profesionalizantes, poseen un eje de investigación, incluyendo los diplomados superiores. (X. Pérez, comunicación personal, 12 de noviembre de 2020)

Algunos programas procuran incluir dentro de la preparación de las cartas didácticas de sus asignaturas la elaboración de pequeños ensayos como producto de investigaciones bibliográficas, a fin de motivar la búsqueda de fuentes relevantes de información y la redacción de artículos académicos. Si bien estos ensayos conllevan una evaluación sumativa asociada, y en un inicio pueden considerarse como requisito para aprobar una asignatura particular, la práctica constante puede generar el objetivo deseado de habituarse a la búsqueda de datos que fundamenten los planteamientos de solución ante una situación específica que se presente en el ámbito profesional.

- ***Los docentes de posgrado no cuentan con contrato permanente lo que reduce la posibilidad de apoyo en tareas de investigación.***

Al consultar a algunos docentes de posgrado sobre su participación en actividades de investigación para la UES, indican que no han tenido la oportunidad de colaborar, pero todos coinciden en su disposición de hacerlo al ser invitados en alguna iniciativa de este tipo. En el caso de docentes de la planta de pregrado que tienen experiencia en la investigación académica científica, y que apoyan programas dedicados a la formación de investigadores, son de la idea que deben impulsarse iniciativas que permitan incentivar la práctica investigativa aún en programas de posgrado de tipo profesionalizante, en un inicio mediante

el correcto diseño de un proyecto a la hora de preparar sus trabajos de graduación y aprovechar los espacios de publicación que la universidad posee. Además de mejorar las habilidades de los profesionales que se forman, aportarían para dar a conocer el trabajo académico, científico y profesional que la universidad realiza hacia la sociedad:

Yo sí considero que estas personas que tienen mayor experiencia, que tienen conocimientos, que tienen práctica, deben explotarse para hacer investigación. Desde luego la gente le dirá “me va a atrasar seis meses o me va a atrasar un año” eso se les debe vender desde el principio. ¿Qué ganan? Créditos por publicación, podría coordinarse con nuestra imprenta, por ejemplo. Publicar aquellas investigaciones que realmente reúnan los requisitos mínimos de científicidad o que haya alguna rigurosidad en el método para que puedan ser publicables. Pero sí creo que desaprovechamos ese espacio a nivel de toda la universidad. (M. Rodríguez, comunicación personal, 22 de octubre de 2020)

Como se expuso anteriormente, los posgrados no cuentan con una planta docente fija que pueda disponer de su tiempo y coordinar la realización de tareas de investigación multidisciplinaria. Además, debido a que los recursos financieros generados apenas logran cubrir los rubros básicos para su funcionamiento y no se generan excedentes en abundancia para poder redirigirlos a un fondo de investigación, las direcciones de posgrado, los docentes y estudiantes no se ven lo suficientemente incentivados como para incursionar en esta tarea. A nivel institucional, el porcentaje del presupuesto general destinado a la investigación es escaso. A manera de ejemplo, para el año 2018, según datos de la Dirección Nacional de Educación Superior (2019), la UES únicamente destinó el 1.09%, que está por debajo del promedio nacional que fue de 2.43% para ese año.

Probablemente lo anterior sea una de las razones por las que el nivel de investigación o el número de artículos académicos producidos por los posgrados se ve afectado. En el periodo 2009-2013, la UES publicó 53 artículos científicos, número que está por debajo de las principales universidades de la región, como por ejemplo la Universidad de Costa Rica con 1,536 publicaciones; la Universidad de Panamá con 192 y la Universidad San Carlos de Guatemala con 148 publicaciones. (Gómez, s.f.)

- ***Infraestructura limitada para el adecuado desarrollo de actividades de investigación.***

Trayendo a colación los resultados relacionados con la dimensión de infraestructura, se encontrará que los posgrados no cuentan con espacios propios adecuados para la realización de reuniones o con recursos tecnológicos y software actualizados para la recopilación, análisis e interpretación de datos. Además, como se expuso con anterioridad, se considera que las fuentes bibliográficas para este nivel de estudios no cumplen con los requerimientos técnicos necesarios.

Los aspectos positivos y debilidades identificados para la dimensión de investigación se presentan en la Tabla 21.

**Tabla 21***Aspectos positivos y áreas de mejora del rubro investigación.*

<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de trabajos de graduación como requisito para titularse.</li> <li>• Existencia de carreras doctorales que enfatizan la realización de investigaciones aplicadas.</li> <li>• Se posee una Secretaría de Investigaciones Científicas.</li> <li>• Docentes dispuestos a participar de actividades de investigación</li> <li>• La universidad posee su propia imprenta.</li> <li>• Pueden conformarse grupos de investigación multidisciplinarios.</li> <li>• Existencia de diversos canales de divulgación utilizados por la UES: radio, televisión, redes sociales, sitios web oficiales, revistas académicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un programa de incentivos para realizar investigación.</li> <li>• La mayoría de docentes de posgrado son contratados por servicios profesionales no personales, no son de planta.</li> <li>• El sistema bibliotecario no posee material especializado y el existente no es actualizado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

### **5.3 Identificación de prácticas en los posgrados de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA).**

Algunas de las universidades privadas establecidas en el país han logrado consolidarse con el paso del tiempo, ofertando nuevas carreras en diferentes modalidades y en algunos casos traspasando fronteras. Entre ellas destaca la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), fundada en el año de 1965. Esta universidad mantiene la filosofía del servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano para impulsar la transformación social, a través de la investigación, la docencia y la proyección social.

Dados algunos ideales compartidos, se considera que la experiencia de la UCA, que dio vida al primer programa a nivel de maestría en el país en el año de 1987 (la Maestría en Dirección y Administración de Empresas), podría servir de orientación en algunas buenas prácticas que favorezcan la mejora de los procesos internos de los posgrados de la UES.

A continuación, se describen algunas de las prácticas implementadas por la UCA que tienen relación con la estructura organizativa de los posgrados, las características del alumnado, los planes de estudios, la formación docente, el seguimiento de egresados, los incentivos a la investigación y las co-titulaciones. Estas prácticas pueden proporcionar a la UES alternativas para ajustar las prácticas ya existentes en la institución o para establecer nuevas acciones orientadas a la mejora de la calidad de los posgrados tanto en el área académica como en la financiero-administrativa.

### 5.3.1 Estructura organizativa de los posgrados

Nelly Chévez, Decana de Posgrados de la UCA, explica que la universidad maneja una estructura organizativa matricial, donde todas las unidades académicas dependen de la vicerrectoría académica.<sup>31</sup>

La necesidad de esta revisión surgió porque la mayoría del personal estaba dedicado a la docencia y a la administración. Cada vez que se intentaba hacer un esfuerzo interdisciplinario de investigación, se desataba una crisis.

La reorganización de la UCA, en 1972, se fundamentaba en un modelo matricial. Se crearon nuevas unidades, llamadas *departamentos*, paralelas a las facultades, que, en virtud de la especialización de funciones, se dedicarían a promover, coordinar y facilitar las ignoradas funciones de investigación y proyección social. Los departamentos son unidades encargadas del saber de una disciplina o de un grupo de ellas. Agrupan a los académicos que hacen docencia, investigación y proyección social propia de esa disciplina, y prestan servicios a todas las facultades y unidades de la Universidad. Así, pues, el departamento es una unidad disciplinar e interfuncional. (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, s.f.)

Debido a esta estructura organizativa, todas las unidades están coordinadas entre sí y los problemas académicos son resueltos de manera conjunta por el Decano de la Facultad, el jefe de departamento y la Vicerrectoría. Los temas de investigación y proyección social son atendidos por los jefes de las unidades implicadas y la Vicerrectoría Académica:

En el caso de posgrados, creo que somos de las pocas IES no sólo en El Salvador, sino en la región centroamericana (y que por cierto ya nos han cuestionado esta estructura), en la que manejamos cuatro facultades: facultad de ciencias y humanidades, facultad de ciencias económicas y empresariales, facultad de ingeniería y arquitectura, y la facultad de posgrados. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

En la UCA, la Facultad de Posgrado no sólo depende de vicerrectoría académica. Existe una instancia denominada Dirección de Posgrado que se encarga de gestionar el presupuesto y demás tareas administrativas-financieras. El Decanato de posgrados, se encarga de la parte académico-administrativa. En conjunto velan por los temas de gestión de conocimiento de los posgrados y también de la formación continua.

Cada programa de posgrado, maestría o doctorado tiene un director y una asistente y estos directores forman parte de los departamentos académicos donde hay un jefe de departamento.

---

<sup>31</sup> Para conocer el organigrama de la UCA, puede dirigirse a:  
<https://uca.edu.sv/wp-content/uploads/2018/05/organigrama-UCA-2018-mayo.pdf>

### 5.3.2 Alumnado.

En los procesos de admisión se busca que el aspirante cumpla con requisitos mínimos en áreas como la comunicación escrita y verbal. Dependiendo del programa que se trate, el perfil de ingreso podrá variar y dar mayor énfasis a habilidades o conocimientos previos específicos. Por ejemplo, para el caso de la Maestría en Ciencia Política (MCP), se busca además el dominio del idioma inglés:

Nos fijamos en la capacidad de redacción, la capacidad que tiene para organizar las ideas y también durante la entrevista tratamos de ver los intereses de la persona, lo que intenta hacer con la formación.

... Al menos el 50% de la literatura que utilizamos está en inglés y en algunas asignaturas la bibliografía es totalmente en este idioma. Si la persona no puede nada (de inglés), pues no puede entrar al programa. (R. Reserve, comunicación personal, 20 de enero de 2021)

De manera general, los estudiantes de posgrado de la UCA son personas adultas que trabajan a tiempo completo, o al menos la mayoría de los casos:

... También existe un porcentaje de personas desempleadas o personas con trabajos tal vez no informales, pero sí que no tienen tanta estabilidad porque muchos se involucran en consultorías y este tema de que hay consultorías en ciertos periodos y en otros no, pues no deja de afectarles. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

Dado lo anterior, uno de los grandes retos que afrontan los posgrados de esta universidad es ofrecer modalidades adecuadas para dicho perfil, que garantice el desarrollo de las competencias que se espera adquiera un graduado de maestría o doctorado.

En ese sentido, antes de la pandemia contaban con alrededor del 80% de la oferta académica de maestrías y doctorados en modalidades semipresencial y virtual:

No fue sencillo porque sí hemos debido enfrentar esas preconcepciones que las modalidades virtuales tenían menos calidad. Yo soy una de las defensoras de que la calidad no está directamente relacionada con la modalidad en la que se ofrece un programa. Son otros factores que se requiere garantizar la calidad de una maestría o doctorado. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

Además de ajustar las modalidades de entrega, a fin de que los estudiantes permanezcan en los programas y puedan concluir con su formación a pesar de problemas de índole económicos, que suele ser el principal motivo de abandono de los estudios, se procura la búsqueda de alternativas de apoyo:

Nos ha tocado buscar alternativas de apoyo porque antes se suponía que los estudiantes de maestría y doctorado, como ya se tiene la idea que son adultos y trabajan, no tienen problemas económicos como los podrían tener los de pregrado. Pero sí los tienen,

porque no todos cuentan con buenos trabajos, además tienen otras responsabilidades familiares que deben cubrir. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

### **5.3.3 Plan de Estudios**

Como en toda institución de educación superior, la actualización de los contenidos del plan de estudios es importante para asegurar que el alumnado cuente con los conocimientos necesarios para enfrentar los problemas de la realidad. Para asegurar que los contenidos de las asignaturas respondan al estado de arte, los programas de maestría de la UCA se ven obligados por el MINEDUCYT a la actualización periódica (cada 2 o 3 años) de sus programas.

Por su parte, una práctica de la MCP consiste en exigir a los docentes la utilización de material bibliográfico reciente, que generalmente se encuentra en idioma extranjero:

Nosotros exigimos a los profesores que determinado porcentaje de la bibliografía que usan no puede tener más de tres años de antigüedad.

En nuestro caso es muy importante el tema del inglés, porque la ciencia política se hace prácticamente en inglés, entonces para tener acceso a la literatura más reciente no podemos esperar la traducción. Es una forma de garantizar que se sepa la última discusión sobre las diferentes temáticas que desarrollamos. (R. Reserve, comunicación personal, 20 de enero de 2021)

Para asegurar que las asignaturas sean abordadas adecuadamente y los contenidos no sean repetitivos o se aborden de manera superficial, los posgrados se apoyan en el Decanato de Posgrados y la Vicerrectoría Académica a través de una Dirección de Currículum.

Además, se involucra al personal docente en los procesos de actualización donde el principal insumo es el *feedback* de los estudiantes en cuanto a los tópicos abordados en un semestre particular.

En el día a día, es la coordinación del programa de posgrado en quien recae la verificación de los planes de clase a desarrollar, asegurar la secuencia de conocimientos y los ejes transversales correspondientes. Se pretende con ello asegurar al menos un mínimo de calidad.

### **5.3.4 Docentes**

Para apoyar las asignaturas de posgrados, la UCA se apoya de la planta docente de pregrado con formación a nivel de maestría y doctorado. Además de otro grupo contratado para atender asignaturas específicas. Toman en consideración, además, la experiencia en el campo laboral relacionado con el campo de formación que apoya.

Por otro lado, si bien se considera que la formación continua es responsabilidad de cada profesional, la universidad cuenta con un programa de formación docente que está a cargo

de la Vice Rectoría Académica y de la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Docente. Como parte del mismo se organizan y diseñan cursos especializados como por ejemplo sobre herramientas de interacción a nivel de posgrados, cursos de formación de docentes para programas semipresenciales, entre otros:<sup>32</sup>

Puedes tener a un gurú en un área, pero si nunca ha dado clases no conoce esas maneras de garantizar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Porque no se trata sólo de transmitir conocimientos, estamos hablando de crear procesos significativos de aprendizaje a nivel de posgrado y a este nivel implica incentivar, motivar a los estudiantes a pensar más y a pensar de manera profunda, desarrollar más su pensamiento crítico, buscar alternativas de solución. Esto implica tener otras herramientas para lograr el desarrollo de esas competencias. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

El programa de formación docente es considerado una estrategia permanente y se mantiene en constante revisión. De hecho, los nuevos docentes que son contratados en la universidad para servir a los posgrados deben pasar por cursos de formación específicos.

### **5.3.5 Seguimiento egresados-graduados**

Según la experiencia del Director de la Maestría en Ciencia Política, la realización de un estudio de egresados y graduados formó parte de las primeras acciones al tomar su cargo. Se tenía un especial interés en conocer dónde estaban los graduados del programa y si habían acumulado alguna experiencia posterior a culminar sus estudios de posgrado, para la toma de algunas decisiones respecto al porcentaje de egresados que no concluyen con el proceso de graduación.

Encontramos que en temas de posicionamiento estamos bien. Tal vez lo triste de nosotros es que por el nivel que alcanzan los estudiantes después de egresar, es que muchos no se gradúan. Son *víctimas de su propio éxito*, es decir, el hecho de egresar les permite ocupar posiciones importantes y eso no les deja tiempo para graduarse. (R. Reserve, comunicación personal, 20 de enero de 2021)

Como resultado del estudio de egresados se tomaron algunas medidas para apoyar a los estudiantes en su proceso de graduación, entre ellas:

- Se da un seguimiento más cercano a cada maestrante y se trata que desde muy temprano definan la temática de investigación para que al momento de egresar inicien de lleno el proyecto.
- Se solicitan entregas de avances cada dos meses.

---

<sup>32</sup> Para conocer más sobre el programa de formación docente de la UCA, visitar: <https://uca.edu.sv/acerca-de-la-uca/docencia/>

- Se genera *envidia sana*, realizando exposiciones orales para que se perciba que hay un seguimiento. R. Reserve (comunicación personal, 20 de enero 2021) destaca que: “cuando el estudiante ve que sus compañeros están avanzando y él está atrás de alguna manera eso le espolea para poder avanzar.”

Una de las ventajas de los posgrados en la UCA que permitió que las medidas fuesen un éxito es el hecho de contar con personal docente que forma parte de otros departamentos académicos. Además del compromiso de la dirección del programa, dado que significa un esfuerzo extra para proporcionar un acompañamiento adecuado, tomando en consideración que la mediana para graduarse es de un año.

### **5.3.6 Incentivos para realizar investigación**

En la UCA, según explica Nelly Chévez (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020), se considera que cualquier posgrado, independientemente si se trata de uno de tipo profesionalizante o académico propiamente, debe tener un componente investigativo. Para ello han recurrido a diferentes estrategias que permiten incorporar la investigación en diferentes momentos:

- *Planes de estudio.*  
En los planes de estudio debe aparecer ese componente investigativo donde en los planes de evaluación de cada asignatura debería considerarse como parte del desarrollo metodológico, actividades de investigación.
- *Proceso de graduación a nivel de maestrías.*  
En la mayoría de los programas, principalmente aquellos que desarrollan como proceso de graduación una tesis, se fomenta el trabajo investigativo de calidad. Se incentiva al estudiante egresado a optar por una tesis que tenga su rigor académico e incluso se le motiva recomendando su publicación.
- *Programas de Doctorado.*  
Sin duda la investigación es el eje transversal del programa, por lo que se considera que quienes optan por un doctorado deben tener vocación y actitud de investigación.
- *Fondo de investigación.*  
A nivel institucional, desde hace algunos años, se cuenta con un fondo de investigación que ronda los \$250,000. Se debe cumplir todo un proceso de preparación de perfiles de investigación, proyectos y luego pasa a una comisión evaluadora que dictamina si el proyecto es pertinente a la misión de la universidad, si está lo suficientemente sustentada y argumentada para desarrollarse y cuáles son los productos o resultados que se espera obtener.

Como puede apreciarse, las autoridades de esta institución otorgan importancia a la investigación en el nivel de posgrados, lo que deriva en la aplicación de diversas acciones para incentivarla en su estudiantado y cuerpo docente. Según registros del MINEDUCYT, la

UCA destina un 3.39% del total de su presupuesto para este rubro, casi un punto porcentual por sobre el promedio nacional de inversión en investigación respecto a los presupuestos institucionales del 2018. (Dirección Nacional de Educación Superior, 2019)

### **5.3.7 Financiamiento**

Al igual que en la UES, los programas de posgrado de la UCA son principalmente autosostenibles, sin embargo, existen apoyos institucionales. Hay programas que son insignia para la universidad, como el Doctorado en Filosofía Latinoamericana, cuya demanda ronda los 3 o 4 estudiantes por cohorte. Difícilmente este programa será auto sostenible, pero es de interés institucional el mantenerlo vigente sin poner en riesgo la calidad del mismo:

A veces es más conveniente decir no se abre este programa que decir aceptemos las personas que vengan. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

En el caso de los posgrados, se mantienen vinculados a la formación continua. Para el caso del Doctorado mencionado anteriormente, puede que mantenga un grupo pequeño de estudiantes activos, sin embargo, organiza diplomados y otros cursos de formación en el área de filosofía que también contribuyen a generar ingresos para mantener su funcionamiento:

Son apuestas muy acordes a la filosofía de la universidad. Es un programa que debe garantizarse y necesitamos en este país personas que piensen y repiensen la realidad y creemos que es un programa importante. (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

Se considera que la práctica de vincular la formación continua a los posgrados es una opción viable para asegurar el funcionamiento a largo plazo de los programas de maestría de tipo académicos, es decir, de aquellos que se enfocan en la investigación más que en la especialización para desarrollar una actividad profesional específica. Generalmente estos programas son los que registran una reducida demanda, pero probablemente generen un mayor impacto en cuanto a la resolución de problemas sociales.

Para el caso de la UES, si esta práctica se coordina con la realización de servicio social estudiantil, sería aún más beneficiosa en el sentido que reduce los costos de su implementación y permitiría obtener ingresos propios suficientes para cubrir los costos de la iniciativa (diplomados, conferencias, entre otros) y a la vez generar excedentes para uso de los programas de posgrado que requieran un refuerzo en su presupuesto o para crear un fondo específico para investigación de posgrados o ayuda económica para su población estudiantil.

### **5.3.8 Programas co-titulados**

La UCA cuenta a nivel de posgrados con varios programas con co-titulación. Es decir, programas impartidos en alianza con otras universidades nacionales y/o de la región:

Con la Universidad Don Bosco tenemos varios programas de maestrías y el Doctorado en Ciencias Sociales. También con las universidades jesuitas de Centroamérica tenemos el programa de Maestría en Integración Centroamericana y Desarrollo. Quien estudia y se gradúa de este programa obtiene un título donde aparecen los logos de las tres universidades centroamericanas (UCA de El Salvador, Rafael Landívar de Guatemala y la UCA de Nicaragua). (N. Chévez, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020)

Se resalta el hecho que para realizar este tipo de alianzas se debe tomar en cuenta los principios y visiones compartidas, de tal forma que la coordinación de esfuerzos se dirija hacia un mismo fin.

Si bien es cierto, que los programas co-titulados implican un esfuerzo adicional por parte de las instituciones de educación superior en el sentido que deben establecerse lazos de cooperación y gestionar su funcionamiento, en la mayoría de casos, bajo ideologías y formas de trabajo diferentes, otorga a las universidades involucradas mayor valor a la vista de estudiantes, docentes, sector empresarial, sector educativo nacional e internacional. Esto debido a que la cooperación interinstitucional es un aspecto positivo que abona a la calidad de los posgrados. Las prácticas identificadas a través de los resultados de las entrevistas realizadas se resumen en la Tabla 22.

**Tabla 22**

*Prácticas identificadas en los posgrados de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas*

<b>Prácticas identificadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todas las unidades académicas dependen de vicerrectoría académica.</li> <li>○ Estructura matricial</li> <li>○ Facultad de posgrados</li> </ul> </li> </ul>
<b>Prácticas identificadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del alumnado               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajadores que estudian</li> <li>○ Adecuación de modalidades de estudio a semipresenciales y virtuales</li> <li>○ Apoyo o facilidades de carácter económico (becas)</li> </ul> </li> <li>• Docentes               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia docente y en el campo laboral</li> <li>○ Constante formación a cargo de Vice Rectoría Académica y la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Docente</li> <li>○ Reunión al menos una vez al año para intercambio de ideas</li> </ul> </li> <li>• Investigación               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todos los programas poseen un componente investigativo</li> <li>○ Se incentiva la elaboración de tesis como proyecto de graduación</li> </ul> </li> </ul>

- Fondo de investigación
  - Financiamiento
    - Autosostenibles
    - Los programas se vinculan a la formación continua: diplomados, cursos de formación que contribuyen a la generación de ingresos.
  - Programas co-titulados
    - Alianzas con universidades nacionales y del extranjero
- 

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas de representantes de la UCA

En este apartado se han descrito algunas de las prácticas realizadas por la UCA en relación a los posgrados que ofrece. Si bien el objetivo de esta sección no es realizar una comparación de los procesos académicos y financiero-administrativos con otras universidades, o con la UES en particular, su importancia radica en verificar que algunos de los procedimientos no son tan diferentes entre instituciones públicas y privadas de educación superior. Lo que le da a la UES la oportunidad de implementar prácticas similares.

Por ejemplo, en ambas universidades los posgrados son autofinanciables, lo que significa que deben procurar su autosostenibilidad en el largo plazo. Así como la UCA ha logrado vincular la formación continua a los programas de posgrado con baja demanda, pero que son los más “icónicos” para la institución, por ser los que generan un resultado positivo e impacto social importante; de la misma manera la UES puede valerse de la diversidad de áreas del saber que se imparten en las Facultades y ofrecer alternativas de estudio de corta duración y bajo costo, que a su vez incrementa los recursos financieros para fortalecer sus programas de maestría, doctorados y especializaciones, sin tener que sacrificar aspectos de calidad en la enseñanza.

De similar forma, atendiendo al prestigio institucional que aún distingue a la UES, la conformación de programas de formación a nivel doctoral bajo la modalidad de co-titulación aportaría nuevas oportunidades de crecimiento para los docentes del Alma Máter y población en general, además de fortalecer el área de investigación científica.

Qué prácticas retomar, mejorar o construir dependerá de la visión que la institución tenga respecto al papel de los posgrados en la realidad nacional, y de la coordinación entre las diferentes unidades que conforman el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador para lograr la mejora continua y permanente de este nivel de estudios.

## VI. CONCLUSIONES

A continuación, se exponen las conclusiones del presente trabajo de investigación cuyo objetivo general es contribuir a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador, mediante la propuesta de estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado.

Como resultado se ha cumplido con la identificación de la situación actual de los posgrados de la Universidad de El Salvador, en cuanto al trabajo académico y financiero-administrativo realizado por los programas. Esto permitió identificar aspectos positivos como áreas de mejora relacionadas con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (perspectiva del alumnado, financiera, de procesos internos, y de aprendizaje y conocimiento), y a los seis rubros de evaluación de la calidad identificados a partir de la revisión teórica para este nivel de estudios (planta docente, alumnado, planes de estudio, infraestructura, financiamiento, y procesos académicos-administrativos).

Con la información obtenida, es posible formular un conjunto de estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la UES, que bien podría estar formado sobre la estructura de un CMI u otra herramienta de gestión que la institución considere adecuada, a fin de complementar al plan estratégico institucional vigente en la universidad.<sup>33</sup>

Mediante la revisión teórica conceptual se evidenció que los modelos de gestión administrativa tienen un impacto positivo en la calidad de los servicios ofrecidos por las universidades, principalmente porque la interrelación de los elementos que conforman los modelos de gestión brinda una sinergia que conlleva al cumplimiento de sus propios objetivos y estándares de calidad. Así mismo, se infiere que la metodología del CMI es susceptible de adaptación y puede ajustarse fácilmente a las instituciones públicas y de manera específica para el nivel de posgrado. Es por ello, que en la medida que las estrategias para el sistema de estudios de posgrados de la UES aborden los diferentes criterios de evaluación de la calidad y las perspectivas del CMI, podrán mejorarse desde aspectos de comunicación, identificación de procesos clave, estandarización y sistematización de los mismos, y sobre todo incentivar en el estudiantado y docentes de posgrado el genuino interés por la investigación; aspecto que sin duda se considera de especial relevancia debido al impacto que los resultados de las mismas puedan ofrecer a la realidad nacional. Debe recalarse que para lograr lo anterior es necesario que las diferentes Facultades trabajen de forma conjunta, como un equipo, para establecer lineamientos claros que rijan el funcionamiento académico y financiero-administrativo de los posgrados.

---

<sup>33</sup> Las estrategias propuestas por la investigadora se encuentran plasmadas en la sección de recomendaciones del presente documento. Sin embargo, lo ideal es que la institución mejore la propuesta, y/o defina estrategias propias mediante el trabajo conjunto de quienes conforman el sistema de estudios de posgrado, pudiendo tomar como insumo la información proporcionada por la investigación.

Es de resaltar que más allá de proporcionar un beneficio a la Universidad de El Salvador de manera particular, la utilización de modelos de gestión administrativa como el CMI pueden contribuir a la mejora de la calidad de la educación a nivel nacional. En la medida que las instituciones públicas y privadas que conforman el sistema de educación superior salvadoreño adopten este tipo de modelos, podrán cumplir y mantener con mayor facilidad los estándares de calidad internos, así como con los externos que son definidos por las entidades de acreditación nacionales e internacionales. Además, se podría elevar de manera general los niveles de calidad de los servicios prestados por las instituciones de educación superior e impactar de manera positiva en el bienestar social mediante la formación de profesionales integrales, motivados para la búsqueda de soluciones a las problemáticas que afectan su comunidad.

Además, la investigación teórica y los resultados obtenidos de las entrevistas, que recoge experiencias de la UES y de una universidad privada del país; permite suponer que en la medida en que las áreas de mejora identificadas para los seis rubros de evaluación de la calidad sean superadas, se establezcan indicadores claros de seguimiento y se verifique que en efecto los mismos se cumplen en atención al modelo de gestión establecido; en esa medida podrá mejorarse la calidad de los posgrados que la universidad ofrece. De lograr establecer una cultura de cumplimiento de indicadores de calidad, el sistema de estudios de posgrado de la UES podrá dedicar tiempo y esfuerzo en otros aspectos estratégicos (como por ejemplo, incentivar la investigación científica o incidir en la toma de decisiones a nivel gubernamental), que le permitan afrontar los grandes retos que como universidad pública debe superar para este nivel de estudios, en especial el relacionado con mantener un grado de relevancia, que pueda ser medido en función de las soluciones óptimas que aporte a los grandes problemas nacionales.

Por otro lado, uno de los temas relevantes identificados en la presente investigación, es el relacionado con la necesidad de incentivar la investigación a nivel de posgrados y dotar a los programas de los insumos necesarios para poder llevarla a cabo y dar a conocer sus resultados. Ya se ha denotado que la mayoría de los programas de posgrado de la UES, a excepción de los Doctorados, son de tipo profesionalizante. Además, en general no se posee un cuerpo docente permanente o de planta que dedique tiempo y esfuerzo a tareas de investigación y que pueda guiar de manera adecuada a los estudiantes en estas iniciativas. Sin embargo, debido a que la investigación se convierte en uno de los principales productos de este nivel de estudios superiores y que es mediante ella que se vuelve posible dar solución a problemáticas complejas y aportar elementos de valor para la toma de decisiones, es imperativo llevar a cabo acciones que procuren su realización.

En tal sentido, la UES debe promover la creación de nuevos programas doctorales que permitan atraer aspirantes externos y actualizar los conocimientos de la planta docente existente. Así mismo, debe gestionar la asignación de docentes bajo contrato permanente al servicio de pregrado y posgrados que posea los conocimientos, habilidades y aptitudes para la investigación. Por otro lado, actualmente, la UES cuenta con una Secretaría de Investigaciones Científicas que se considera debería estar estrechamente vinculada con la Secretaría de Posgrados para asegurar la participación de docentes y estudiantes de maestrías,

especialidades y doctorados en la generación de investigaciones multidisciplinarias relevantes. Además, conscientes que una de las mejores maneras de incentivar la práctica de una actividad es difundiendo los resultados positivos de la misma, tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general, debe promoverse el aprovechamiento de recursos ya existentes como lo son los medios de comunicación oficiales de la universidad: radio UES, TV UES, revista Minerva, periódico El Universitario y redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), entre otras.

Sobre este mismo tema, se considera oportuno convertir la investigación en un eje transversal de los programas de posgrados. Para ello es de vital importancia asegurar la revisión periódica de los planes de estudio para readecuarlos, tanto a las necesidades de formación en investigación como a las características de las nuevas generaciones de aspirantes, a las demandas del mercado laboral, al estado del arte más reciente y a los cambios tecnológicos que se presentan y que favorecen nuevas modalidades de aprendizaje. Para esta tarea, debe proporcionarse a la Unidad de Desarrollo Curricular de la institución las herramientas y recursos necesarios, así como investirla de la autoridad correspondiente para dirigir el trabajo en las diferentes Facultades y promover el seguimiento y verificación de la calidad de los mismos que permita la formación de profesionales capaces de responder a las problemáticas actuales del país.

Otro elemento relevante a destacar para el correcto funcionamiento de los posgrados es la asignación de financiamiento proveniente del presupuesto general de la institución, según se establece en el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado, el cual permitiría asegurar la superación de deficiencias en temas de infraestructura, apoyo económico a estudiantes con alto rendimiento académico y la conformación de un fondo para investigación aplicada en las áreas específicas de cada programa de posgrado. Actualmente, debido al carácter autofinanciable de los programas no es posible generar recursos financieros suficientes para invertir en la mejora de instalaciones físicas propias, mejoramiento de mobiliario y equipo, adquisición de softwares, entre otros que permitan mejorar la percepción de calidad por parte de los docentes, estudiantado y graduados. En algunos casos, inclusive, el hecho de ser responsables de obtener la totalidad de su financiamiento<sup>34</sup> se convierte en un incentivo perverso a la hora de seleccionar a los aspirantes que conforman las cohortes de nuevo ingreso. Esto último debido a que puede privilegiarse la cantidad de personas con capacidad de pago de cuotas de matrícula y escolaridades, por sobre el perfil básico requerido que le permitirá al estudiante fortalecer su bagaje profesional y académico, asegurando la adquisición de nuevos conocimientos y la culminación exitosa de su programa de formación mediante la obtención de un título.

Por otra parte, se resalta la necesidad del seguimiento de los estudiantes egresados de los diferentes programas de posgrado, esto dado que, según el análisis de las estadísticas generadas por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, solamente un aproximado del 52.24% de las personas matriculadas en este nivel de estudios logran la obtención de su

---

<sup>34</sup> El autofinanciamiento de los posgrados implica el pago de directores o coordinadores de programa, docentes, personal administrativo y bienes de uso y consumo diversos.

título en el periodo mínimo establecido luego de su egreso. Universidades privadas como la UCA, han mejorado la calidad de sus procesos de graduación mediante un seguimiento más personalizado y la incorporación de estrategias que permiten agilizar el diseño de trabajos de investigación. Por ello, a fin de evitar que los egresados de posgrado de la UES se conviertan en *víctimas de su propio éxito*, es preciso que los programas de posgrado de la universidad lleven a cabo acciones en este sentido, recordando que algunas de las teorías de la educación ven en las titulaciones un indicador de la calidad de la institución y, más allá de ello, se proporciona al profesional la acreditación que le permitirá optar por mejoras en su calidad de vida y por ende en el entorno en que se desenvuelve.

De igual forma, es importante que la única universidad pública del país tome en cuenta fomentar la igualdad de género en cuanto al acceso a las carreras de posgrado. En vista que entre el 41% y el 53% de la matrícula de posgrados corresponde al género femenino, según datos del MINEDUCYT, la UES debe continuar incentivando el ingreso de mujeres a la formación de posgrados; no únicamente a las carreras típicamente feminizadas, sino al conjunto de carreras existentes y a las nuevas que se generen. De igual forma debe valorar la importancia que representa, para dar un salto de calidad y procurar el cambio social, el involucrar a las mujeres profesionales en actividades de investigación e incorporar tópicos como la igualdad de género, derechos humanos y medio ambiente como ejes transversales en los diferentes planes de estudio que ofrece.

Una de las principales limitantes de la presente investigación fue el haberse desarrollado durante la pandemia por COVID-19, lo que impidió tener acceso a la totalidad de informantes clave, como el caso del representante de la Secretaría de Estudios de Posgrado de la UES. Debido a este impase, se desconocen las proyecciones a futuro que como universidad se han establecido y que pueden impactar en la situación actual de los posgrados. Así mismo, se desconocen los mecanismos de comunicación y coordinación definidos a nivel del sistema de estudios de posgrados para llevarlas a cabo. Sin embargo, los resultados obtenidos permitieron obtener información relevante para la propuesta de estrategias, cumpliendo con ello el objetivo general de la investigación.

Por otra parte, dado el carácter exploratorio de la presente investigación, el contenido de la misma presenta una descripción de la situación actual del sistema de estudios de posgrado basada en la información proporcionada por los entrevistados a los que se tuvo acceso en el proceso investigativo. Por ello, el aporte fundamental consiste en proporcionar una línea base del estado actual de la calidad de los posgrados, que puede alimentar investigaciones futuras. Sería interesante, por ejemplo, que de implementarse un modelo de gestión y funcionamiento académico-administrativo basado en un conjunto de estrategias que ayuden a superar las áreas de mejora identificadas en la investigación, se verifique si en efecto el mismo contribuye a la mejora de la calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución, tomando en cuenta el cumplimiento de los indicadores de gestión que la institución establezca para su seguimiento, o al menos si se superan las áreas de mejora que han sido identificadas. De igual forma, se considera podría estudiarse la relación entre la mejora de la calidad del sistema de estudios de posgrados de la

UES y los beneficios sociales derivados de la formación de profesionales de alto nivel provenientes de esta institución.

Finalmente, es necesario enfatizar que para mejorar la calidad del sistema de posgrados se requiere del trabajo conjunto de las diferentes unidades que lo conforman, crear una cultura de mejora continua, formar al talento humano y empoderar a los involucrados con la filosofía de trabajo; además de incorporar la representación de estudiantes del nivel de posgrado en los organismos institucionales de toma de decisiones. Para ello, es indispensable que las Direcciones de Escuela, personal docente y administrativo, así como las autoridades de las Facultades y por supuesto del gobierno universitario se comprometan y mediten conscientemente sobre los aspectos positivos que implica tanto para la institución como para la sociedad en general, contar con programas de posgrado de calidad que puedan compararse y superar a sus similares del sector privado nacional e inclusive de la región centroamericana.

## VII. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados de la investigación, se propone el siguiente conjunto de recomendaciones. Se aclara que no se pretende establecer un esquema rígido al cual apegarse, sino más bien, ofrecer una orientación general para procurar la mejora de la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador abonando a las prácticas de gestión ya existentes.

Se recomienda la aplicación de estrategias que permitan superar las deficiencias identificadas en el diagnóstico originado de la investigación. Las Tablas 24 a la 34 presentan algunas propuestas que pueden servir de base para la conformación de un modelo de gestión académico administrativo específico para el sistema de estudios de posgrado de la UES.

**Tabla 23**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Perspectiva del alumnado*

<b>Área de Análisis:</b> Perspectiva del alumnado	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan estudios sobre las características sociodemográficas de los posibles aspirantes de posgrado.</li> <li>• No se realizan estudios de seguimiento de graduados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización periódica de estudios de mercado.</li> <li>• Realización periódica de estudios de seguimientos de graduados.</li> </ul>

---

## **Estrategias para el cierre de la brecha**

---

- Contar con un perfil actualizado de los potenciales usuarios de los servicios de posgrado que contribuya a la identificación de modalidades de entrega<sup>35</sup> y estrategias de enseñanza que aseguren un aprendizaje significativo.
  - Verificar la pertinencia educativa de los planes de estudio de los posgrados de la universidad mediante un seguimiento periódico de los graduados de las diferentes carreras que proporcione información sobre el posicionamiento profesional, desempeño laboral y otros elementos que contribuyan a mejorar la oferta académica para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- 

### **Acciones**

---

- Gestionar en coordinación con la Unidad de Proyección Social, la Maestría en Consultoría Empresarial (en cualquiera de sus sedes), la Escuela de Mercadeo y de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, la asignación de estudiantes en calidad de servicio social para la realización de estudios de mercado, que permitan identificar las características y necesidades de formación de los aspirantes potenciales a las carreras de posgrado que ofrece la universidad.<sup>36</sup>  
Esta asignación debería realizarse al menos una vez en el término de la duración de la carrera. El trabajo de los(as) estudiantes que sean asignados deberá ser supervisado por un docente conocedor de la temática y los resultados del estudio deben ser entregados al(la) director(a) de la Escuela de Posgrado y al Vice Decanato de la Facultad que corresponda para la toma de decisiones. Debido a que se trata de una asignación en servicio social estudiantil, no se requiere de la asignación de recursos financieros por parte de los posgrados para tal fin.
  - Gestionar en coordinación con las Unidades de Proyección Social de las Facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería y Arquitectura, la asignación en servicio social de estudiantes, a nivel de pregrado o posgrado, con conocimiento en el uso de herramientas diagnósticas y de diseño de estrategias para la realización de estudios de seguimientos de graduados, que brinden un panorama de la colocación de los profesionales formados a nivel de posgrado en la universidad, los desafíos que enfrentan y las necesidades de actualización o formación complementaria.<sup>37</sup>
- 

---

<sup>35</sup> Las modalidades de entrega pueden ser: presencial, semipresencial o virtual (en línea).

<sup>36</sup> También podría hacerse a través de las cátedras de pregrado como actividades prácticas o como trabajos de graduación, con el acompañamiento del docente.

<sup>37</sup> Ibidem

Esta asignación debería realizarse al menos una vez en el término de la duración de la carrera. El trabajo de los(as) estudiantes que sean asignados deberá ser supervisado por un docente conocedor de la temática y los resultados del estudio deben ser entregados al(la) director(a) de la Escuela de Posgrado de la Facultad que corresponda, para la toma de decisiones relacionadas con la pertinencia de los planes de estudios, la empleabilidad de los graduados, entre otros. Debido a que se trata de una asignación en servicio social estudiantil, no se requiere de la asignación de recursos financieros por parte de los posgrados.

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 24**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Procesos internos*

<b>Área de Análisis: Perspectiva Procesos Internos</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o inexistente comunicación inter facultades, lo que limita el intercambio de buenas prácticas y procedimientos.</li> <li>• Los procedimientos no están estandarizados en su totalidad en la parte académico y financiero administrativa (varían por facultad y en ocasiones por programa dentro de una misma facultad)</li> <li>• Falta la definición de mecanismos de trabajo conjunto para clarificar el trabajo a realizar por parte del sistema de posgrados.</li> <li>• Al mes de febrero 2021, la Secretaría de Posgrado aún no ha nombrado representante.</li> <li>• La incorporación de Facultades a los nuevos procesos sistematizados es lenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación constante entre las coordinaciones de posgrado de las diferentes facultades de la universidad que facilita el intercambio de buenas prácticas y la solución de problemas.</li> <li>• Estandarización de procesos académicos y financiero-administrativos en las doce escuelas de posgrado de la universidad que facilita la comparación de resultados e identificación de debilidades.</li> <li>• Sistemas de información institucionales acoplados a las necesidades particulares de los posgrados.</li> </ul>
<b>Estrategia para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos de comunicación efectiva entre las diferentes unidades que conforman el Sistema de Estudios de Posgrado de la UES que permitan la coordinación para estandarizar y sistematizar los procesos académicos y financiero-administrativos comunes, así como para intercambiar buenas prácticas que generen valor al usuario interno y externo.</li> </ul>	

---

### Acciones

---

- Designar al(la) Secretario(a) de Estudios de Posgrado de la universidad, responsable de coordinar las actividades académicas y administrativas de este nivel de estudios, y reactivar el Consejo de Posgrado de tal forma que pueda intercambiarse información sobre las problemáticas que aquejan a los programas de posgrado, así como identificar buenas prácticas en la ejecución de los procesos académicos y financiero-administrativos, para contribuir al establecimiento de soluciones.  
Como medios de comunicación pueden aprovecharse las aplicaciones asociadas a GSuite institucional (correo electrónico, Google Meet, Hangouts, Google Drive, Google Documents, entre otras) para asegurar un intercambio fluido de información entre la secretaría, escuelas y direcciones de posgrado.
- Desde el Consejo de Posgrados establecer espacios de trabajo conjunto para identificar procesos académicos y financiero-administrativos clave para el funcionamiento de los posgrados para estandarizarlos y procurar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Gestionar con la Dirección de Tecnologías de Información el diseño de aplicaciones específicas asociadas al sistema Prometeo que permita al usuario de servicios académicos realizar solicitudes de trámites en línea y obtener una respuesta y solución oportuna (por ejemplo, pago de cuotas de escolaridades, inscripción de asignaturas, retiros, prórrogas de egreso, certificaciones, entre otros).<sup>38</sup>
- Gestionar con la Dirección de Tecnologías de Información la incorporación en el sistema Prometeo de aplicaciones para el área financiera que facilite la generación de información confiable para la toma de decisiones (por ejemplo: disponibilidad de recursos financieros por programa, seguimiento de trámites de pago a docentes y proveedores, cálculo de mora en el pago de cuotas por parte del estudiantado, necesidades de refuerzo presupuestario, entre otras).<sup>39</sup>

---

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

---

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> También puede considerarse realizar proyectos de cátedra integrados entre estudiantes de diferentes carreras y Facultades.

**Tabla 25**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Desempeño financiero*

<b>Área de Análisis: Desempeño Financiero</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca reinversión. Se limitan los proyectos de inversión en mejoras de infraestructura, adquisición de tecnología y softwares especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de recursos financieros provenientes del presupuesto general de la universidad para el pago de salarios y remuneraciones para el Director de la Escuela de Posgrado, Coordinadores de Programas y planta docente permanente; así como el pago de servicios básicos generales.</li> </ul>
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones financieras de los posgrados no son exclusivas de la Dirección de Escuela</li> <li>• Los procesos financiero-administrativos están centralizados en la Administración Financiera de la Facultad, en la mayoría de casos.</li> <li>• Se posee la figura de proyectos académicos especiales, obligándoles a la auto sostenibilidad.</li> <li>• El mayor porcentaje de los ingresos son destinados a pago de docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de una o más personas encargadas de velar por el manejo de las finanzas de los programas de posgrado que ofrece cada Facultad, bajo la dependencia jerárquica de la Escuela de Posgrado que mantienen comunicación constante con Administración Financiera y oficinas centrales de la UES.</li> <li>• Direcciones de Escuela de Posgrado cuentan con el apoyo de las autoridades de la Facultad para realizar inversión en mejoras de infraestructura, material bibliográfico y softwares especializados para estudios de posgrado.</li> </ul>
<b>Estrategia para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar la aplicación de las disposiciones del Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado relacionadas con la asignación de recursos financieros provenientes del presupuesto general de la UES para los programas de posgrado velando por su uso adecuado mediante la capacitación y asignación de personal idóneo bajo la dependencia jerárquica de las Direcciones de Escuela y en coordinación con las otras unidades del área financiera de la institución.</li> </ul>	

---

### Acciones

---

- Gestionar desde la Secretaría de Posgrados ante el Consejo Superior Universitario se dé cumplimiento al Art. 61 del Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado<sup>40</sup> en relación a la asignación de recursos del fondo general del presupuesto de la UES para cubrir el pago de salarios y remuneraciones para el Director de la Escuela de Posgrado, Coordinadores de Programas y planta docente permanente; así como el pago de servicios básicos generales.
  - Gestionar la asignación de personal bajo la dependencia de la Escuela de Posgrados para el manejo de las finanzas para evitar la dualidad de mando y tener claridad y respuestas oportunas en los procesos financiero-administrativos.
  - Alinear planes operativos de las Direcciones de Escuela de Posgrado a los de las Facultades respectivas para asegurar el apoyo de las autoridades y ejecutar oportunamente los proyectos de mejora que contribuyan al alcance de objetivos institucionales.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 26**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Aprendizaje y conocimiento*

---

<b>Área de Análisis: Aprendizaje y Conocimiento</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio ante la aplicación de nuevos procedimientos, sistemas o readecuación de funciones.</li> <li>• Personal insuficiente para cubrir la totalidad de actividades (en el caso de posgrados en expansión).</li> <li>• Hace falta la designación de personal de soporte para los docentes en tema de diseño de recursos didácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal académico y administrativo es suficiente y posee las competencias necesarias para realizar su trabajo en los posgrados de manera eficiente.</li> </ul>

---

<sup>40</sup> El artículo 61 establece: “Los programas de posgrado tendrán dos fuentes principales de financiamiento: los recursos asignados directamente dentro del fondo general del presupuesto de la UES y los recursos propios que se generen como producto de su funcionamiento; así como aquellos otros recursos financieros y en especie, provenientes de donaciones y convenios, con instituciones nacionales o extranjeras. Los recursos asignados del fondo general del presupuesto se asignarán, prioritariamente, al pago de salarios y remuneraciones para el Director de la Escuela de Posgrado, Coordinadores de Programas y planta docente permanente; así como el pago de servicios básicos generales.”

---

### Estrategia para el cierre de la brecha

---

- Asegurar que el personal administrativo y de soporte técnico que ejerce en los posgrados cuente con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la correcta ejecución de sus tareas, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos de la institución.
- 

#### Acciones

---

- Contratar personal idóneo (adicional al existente) para cubrir los puestos de apoyo académico y financiero administrativo necesario para ofrecer adecuadamente los servicios de formación a los usuarios.
  - Solicitar a las unidades de Recursos Humanos realice las gestiones necesarias para la capacitación del personal administrativo de los posgrados en temas de atención al cliente, diseño instruccional eLearning, herramientas para el control de recursos financieros, entre otros que se consideren necesarios para brindar los conocimientos y habilidades necesaria para cumplir eficientemente su trabajo.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

Tabla 27

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Plan de estudios.*

---

<b>Área de Análisis: Plan de Estudios</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos o la mayoría de programas son presenciales.</li><li>• Resistencia al cambio por parte de personal académico y administrativo para migrar a la virtualidad total, en algunas disciplinas.</li><li>• Unidad de Desarrollo Curricular posee limitado número de personal a disposición.</li><li>• No se realiza una evaluación periódica para la mejora o eliminación de programas en atención a resultados.</li><li>• Revisión de nuevas mallas curriculares es lenta, el seguimiento durante implementación y ejecución no es suficiente.</li><li>• La ejecución de los planes de estudio varía según la Facultad en la que se imparta la carrera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de oferta académica de posgrados en modalidades de aprendizaje semipresencial y virtual.</li><li>• Coordinación con la Unidad de Desarrollo Curricular para la evaluación periódica de planes de estudio, seguimiento, implementación y ejecución de los mismos.</li></ul>

---

---

### Estrategias para el cierre de la brecha

---

- Asegurar la existencia de planes de estudio pertinentes, actuales y que atiendan a las necesidades de la población salvadoreña mediante el seguimiento y evaluación periódica de los mismos.
- 

#### Acciones

---

- Realizar estudios de levantamiento de demandas y necesidades de formación para determinar la necesidad de nuevas carreras.
  - Coordinar con la Unidad de Desarrollo Curricular y las coordinaciones de programas de posgrado para revisar los planes de estudio vigentes, actualizarlos y analizar las posibilidades de trasladar la modalidad de aprendizaje de presencial a semipresencial o virtual.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 28**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Planta docente*

<b>Área de Análisis: Planta Docente</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los posgrados no cuentan con planta docente contratado de forma permanente.</li> <li>• No se propicia la interacción entre docentes de posgrado que apoyan un mismo programa, mucho menos entre Facultades.</li> <li>• No se cuenta con programas de formación de docentes de posgrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta docente contratada bajo servicios profesionales de carácter permanente.</li> <li>• Coordinación entre docentes que imparten asignaturas para un mismo programa para asegurar un correcto enfoque de los contenidos.</li> <li>• Existencia de plan de formación de docentes de posgrado.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar el cumplimiento de las disposiciones del Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado referentes a contar con una planta docente permanente para apoyar los programas de posgrado que cuente con la formación idónea tanto en el ámbito profesional, pedagógica y de investigación que contribuya al fortalecimiento de los contenidos de las asignaturas que imparte y un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>	

---

---

### Acciones

---

- Identificar el personal docente que actualmente apoya los programas de pregrado, y que cumple con los requisitos para ser contratados como docentes a nivel de posgrado en cada una de las doce Facultades para conformar la planta docente permanente.
  - Cada programa de posgrado debe realizar reuniones con los docentes que apoyarán las asignaturas de un ciclo académico, a fin de compartir sus apreciaciones sobre la manera en que serán abordados los diferentes contenidos del plan de estudios.
  - Diseñar y ejecutar un plan anual de formación docente para el sistema de posgrados que proporcione a sus docentes herramientas pedagógicas, de formación eLearning, y sobre los valores institucionales.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 29**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Alumnado*

---

<b>Área de Análisis: Alumnado</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumnado no se involucra en actividades de representación estudiantil.</li> <li>• No se incentiva en el alumnado la realización de investigación como actividad extracurricular de beneficio a su formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantado motivado para realizar investigaciones y publicar los resultados.</li> <li>• Involucramiento de los estudiantes de posgrado en actividades de representación estudiantil.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en la metodología didáctica de las asignaturas el elemento investigativo para crear en el alumnado las habilidades de búsqueda, análisis e interpretación de información, así como de expresión coherente de ideas, que a la vez le incentive al desarrollo de investigaciones para la solución de problemas de su entorno.</li> <li>• Tomar en cuenta los puntos de vista del alumnado para la propuesta de acciones a favor del mejoramiento de la calidad de los posgrados.</li> </ul>	

---

---

### Acciones

---

- Incluir en las diferentes asignaturas de los planes de estudio, actividades evaluadas relacionadas con tareas de investigación, como ensayos o estudio de casos de los cuales pueden seleccionarse los mejores para conformar conversatorios a nivel de los estudiantes de curso o del programa.
  - Proponer como proyecto de servicio social la creación de un portafolio con las mejores reseñas o ensayos realizados a lo largo del programa de estudios y realizar un seminario dirigido a estudiantes de pregrado para incentivarles a realizar investigaciones y a continuar con su formación a nivel de posgrado en la UES.
  - Crear espacios de participación y representación para los estudiantes de posgrado en asociaciones estudiantiles u otras que le permitan exponer sus necesidades, preocupaciones e iniciativas de cambio en pro de la mejora del sistema de estudios de posgrados y de la UES en general.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 30**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Financiamiento*

---

<b>Área de Análisis: Financiamiento</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos propios generados no son suficientes para crear un fondo o remanente para reinversión en los programas.</li> <li>• Ausencia de fondo destinado para actividades de investigación.</li> <li>• Los programas son 100% autofinanciables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de recursos financieros provenientes del presupuesto general de la universidad.</li> <li>• Creación de fondo para realizar proyectos de investigación de interés institucional.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De asegurarse la asignación de recursos provenientes del presupuesto general de la universidad, designar un porcentaje de recursos financieros para el apoyo de proyectos de investigación de posgrados proveniente de los ingresos generados por el pago de cuotas de matrículas y escolaridades de maestrías, doctorados, especialidades médicas y diplomados ofrecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la institución.</li> </ul>	

---

---

### Acciones

---

- Designar por Facultad o a nivel general del Sistema de Estudios de Posgrado un monto base para la realización de proyectos de investigación multidisciplinarios.
  - Ofertar diplomados en cada Facultad derivados de la oferta de posgrados actual, asignando como tutores o docentes a los mejores estudiantes de posgrado en calidad de servicio social. (Con ello se reducen costos y se apoya al estudiantado con proyectos accesibles en atención a su disponibilidad de tiempo, al mismo se generan recursos financieros adicionales y se promueve la formación continua)
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 31**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Procesos académico-administrativos*

<b>Área de Análisis: Procesos Académicos-Administrativos</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe uniformidad en la realización de procesos académicos y financiero-administrativos. Cada Facultad lo realiza a su manera.</li> <li>• Los procedimientos varían de acuerdo a las autoridades del momento.</li> <li>• No se da continuidad a todos los proyectos de mejora de una gestión a otra.</li> <li>• La información generada desde el sistema no es 100% confiable.</li> <li>• Vínculos con sectores productivos para involucrar al estudiantado en formación es limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de procesos académicos y financiero administrativos clave para los programas.</li> <li>• Diseño, ejecución y seguimiento de proyectos de mejora de los posgrados.</li> <li>• Vinculación de estudiantado con sectores productivos del país.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el seguimiento de procesos de mejora promovidos en los posgrados en las áreas académicas, financiera o de infraestructura, independientemente de la persona designada para ocupar el cargo de coordinación, dirección o secretaría de posgrado</li> </ul>	

siempre que los mismos estén orientados a la mejora continua de los posgrados y atiendan los objetivos institucionales establecidos.

### **Acciones**

- Contar con un plan de transición de autoridades en las diferentes unidades de posgrado para asegurar informes sobre el estado en que se encuentran los proyectos de mejora para su respectivo seguimiento y evaluación.
- Crear espacios para el intercambio de información entre Escuelas de posgrado para identificar procesos clave que deben ser estandarizados y automatizados.
- Diseñar proyectos de mejora de infraestructura, adquisición de softwares especializados y bibliografía para fortalecer los programas de posgrado de cada Facultad.
- Entablar enlaces con empresas del sector público e instituciones gubernamentales para la realización de servicio social, pasantías, prácticas profesionales del estudiantado; o inclusive para la participación en plazas vacantes en atención al rendimiento académico.
- Gestionar donaciones de organizaciones internacionales y de cooperación basados en experiencias de Facultades que ya lo hayan realizado en el pasado, como Ingeniería y Arquitectura.

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 32**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Infraestructura*

### **Área de Análisis: Infraestructura**

<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con instalaciones exclusivas para atención de clases de posgrado</li> <li>• Limitado acceso a recursos tecnológicos, bibliografía y softwares especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de espacios físicos exclusivos para estudiantes de posgrado que permitan la realización de trabajos integradores, casos de discusión y talleres.</li> <li>• Acceso a softwares para el desarrollo de investigación cualitativa y cuantitativa, y a bibliografía especializada en formato digital y físico.</li> </ul>
<b>Estrategia para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las gestiones necesarias para contar con espacios físicos, infraestructura tecnológica y material bibliográfico suficiente y de calidad para el uso del personal docente, administrativo y estudiantado de posgrados que contribuya al proceso de formación y realización de tareas administrativas de manera eficiente.</li> </ul>	

---

### Acciones

---

- Coordinar con las bibliotecas central y de cada Facultad la adquisición de material bibliográfico reciente en atención a las áreas de conocimiento que se sirven a nivel de posgrados.
  - cualitativa para acompañar los procesos de aprendizaje e investigación.
  - Evaluar de manera conjunta con los posgrados de las diferentes Facultades y con la biblioteca central de la Universidad, la suscripción a bases de datos que permitan el acceso a títulos de revistas y otros recursos digitales como softwares estadísticos y de análisis de información
  - Destinar parte de los excedentes que se generen de los ingresos de los posgrados en concepto de matrícula y escolaridades para la renovación de mobiliario y equipo para uso del personal administrativo, docente y alumnado.
  - Asegurar en coordinación con la Dirección de Tecnologías de la Información de la Universidad el mantenimiento de la infraestructura tecnológica que soporta las plataformas de enseñanza y aprendizaje en línea.
- 

Fuente: Elaboración propia. Situación actual conformada datos proporcionados por los entrevistados

**Tabla 33**

*Estrategias para procurar la mejora en la calidad de los posgrados de la Universidad de El Salvador. Investigación*

<b>Área de Análisis: Investigación</b>	
<b>Condición Actual</b> (El “es” de los posgrados UES)	<b>Expectativa a Futuro</b> (El “debería” de los posgrados UES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se logra motivar al profesional para realizar investigación.</li> <li>• La mayoría de docentes de posgrado son contratados por servicios profesionales no personales, no son de planta.</li> <li>• El sistema bibliotecario no posee material bibliográfico especializado y suficiente para el nivel de posgrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente involucrado en la realización de investigaciones y dispuesto a orientar el trabajo de estudiantes de los diferentes programas de posgrado.</li> <li>• Contratación de bibliotecas virtuales que asegure el acceso a bibliografía reciente y relevante en las diversas disciplinas.</li> </ul>
<b>Estrategias para el cierre de la brecha</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar prácticas que incentiven la realización de investigación a nivel de posgrados, tanto en su personal docente como en el estudiantado a nivel de maestrías y doctorado, para contribuir a la generación de alternativas de solución a los problemas que aquejan al país y a la región y ser un referente académico.</li> </ul>	

---

### Acciones

---

- Promover los mejores trabajos de graduación para que sean objeto de revisión y edición para publicarse en la revista Minerva o en redes sociales de la Secretaría de Investigaciones Científicas de la UES.
  - Aprovechar los medios de difusión del conocimiento disponibles: radio UES, revista Minerva, el Universitario, TV UES, redes sociales, para dar a conocer los resultados de las investigaciones a nivel de posgrado.
  - Crear una revista de posgrados con publicación semestral en la que participen las doce Escuelas de Posgrado con al menos una publicación por volumen.
  - Facilitar el acceso a docentes y estudiantes de posgrado a bases de datos, bibliografía y softwares especializados que apoyen la realización de investigaciones.
- 

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por los entrevistados

Se recomienda el establecimiento de indicadores relacionados con las seis dimensiones de la evaluación de la calidad de la educación superior: i) plan de estudios, ii) planta docente, iii) alumnado, iv) financiamiento, y vi) procesos académicos-administrativos, para vincularlos a un sistema de gestión que podría ser un CMI, darles seguimiento y aplicar las medidas correctivas necesarias para asegurar la calidad de los posgrados de la universidad. Así mismo, se deben establecer indicadores para evaluar el funcionamiento del modelo de gestión, que para el caso específico del CMI deberían relacionarse con las perspectivas de; i) alumnado, ii) financiera, iii) de procesos, y iv) de aprendizaje y conocimiento. Esto permitirá medir la eficiencia del sistema de gestión, además de brindar información para la toma de decisiones.

Los indicadores podrían ser similares a los que se presentan en la Tabla 34.

**Tabla 34**

Ejemplo de indicadores de calidad para el sistema de estudios de posgrado de la UES.

Dimensión	Indicador
Plan de Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de estudios son coherentes con la misión, fines y funciones de la universidad y responden con pertinencia a necesidades de desarrollo de la sociedad.</li> <li>• Los planes de estudios prevén la formación científica, humanística y ciudadana del futuro profesional.</li> <li>• La metodología de enseñanza-aprendizaje se corresponde con la modalidad de los cursos, la naturaleza de la disciplina y el perfil profesional.</li> <li>• Las carreras integran la docencia, la investigación y la extensión para el logro de los objetivos de los planes de estudios.</li> </ul>

---

Dimensión	Indicador
Planta Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planta docente de posgrados se mantiene en capacitación constante de tal forma que son capaces de relacionar el conocimiento teórico y el estado del arte de la materia que imparten con las demandas sociales y realidad vigente.</li> <li>• Cada escuela de posgrado posee una planta docente a tiempo completo dedicada a la enseñanza de ese nivel de estudios y al desarrollo de investigación.</li> <li>• La planta docente posee conocimientos acreditados en pedagogía y diseño de contenidos de aprendizaje.</li> </ul>
Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil del graduado de posgrados se vincula con las necesidades de resolución de problemas de la sociedad en que se desenvuelve.</li> <li>• El alumnado adquiere los conocimientos y desarrolla las habilidades y conciencia social necesarias para proponer alternativas de solución a problemáticas de la ciudadanía, Estado y sector empresarial.</li> <li>• Se evidencia la satisfacción de los graduados con las competencias adquiridas.</li> <li>• Al estudiante le es permitido formar parte de organismos de representación dentro de la institución para la búsqueda conjunta de alternativas de mejora institucional.</li> <li>• No existen diferencias significativas en el perfil profesional formado en una misma carrera ofrecida por las Facultades de la Sede Central de la universidad y las Multidisciplinarias (multidisciplinarias)</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Facultad cuenta con la infraestructura adecuada para el ejercicio académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas especializadas, equipos, recursos informáticos, edificios de actividad del estudiante, entre otros.</li> <li>• Las instalaciones de los posgrados cuentan con las condiciones que posibiliten a las personas con necesidades físicas especiales el acceso al proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• La relación de alumnos por aula, laboratorios, talleres, entre otros favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Las Escuelas de Posgrado cuentan con la capacidad instalada para que el personal docente acceda a los sistemas de información institucionales y a la tecnología virtual.</li> </ul>

Dimensión	Indicador
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas de posgrado cuentan con asignación presupuestaria proveniente de fondos institucionales.</li> <li>• Los recursos propios generados por los programas de posgrado de cada facultad son invertidos en la mejora de instalaciones, adquisición de material de aprendizaje (libros, softwares, licencias, accesos a bases de datos, entre otros) y desarrollo de investigación.</li> <li>• Se cuenta con un fondo especial para el otorgamiento de becas parciales o completas.</li> </ul>
Procesos Académicos - Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con documentos institucionales donde se consignan los derechos y deberes de los estudiantes, del régimen disciplinario y los criterios académicos de ingreso, permanencia en la institución y procesos de graduación y servicio social.</li> <li>• Cada escuela de posgrado o programa de maestría y doctorado cuenta con un registro estadístico actualizado sobre: matrícula anual, titulaciones, características demográficas básicas del estudiantado, planta docente por nivel de formación, publicación de investigaciones, entre otras.</li> <li>• Se cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño, la producción intelectual y las tareas asignadas a la planta docente.</li> </ul>
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas de posgrado cuentan con una unidad descentralizada o una persona encargada de velar por el manejo de las finanzas de los programas de posgrado que ofrece.</li> <li>• Las escuelas de posgrado pueden tomar decisiones de inversión a favor de mejorar las condiciones físicas y de recursos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje, en concordancia con los objetivos institucionales.</li> </ul>
Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan estudios de las características de los posibles aspirantes a los diferentes programas, así como de sus estudiantes activos y graduandos.</li> <li>• De manera periódica se realizan estudios de seguimiento de graduados para determinar la pertinencia del plan de los planes de estudios vigentes.</li> </ul>

Dimensión	Indicador
Perspectiva de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene una comunicación constante entre las coordinaciones de posgrado de las diferentes facultades de la universidad de tal forma que se facilita el intercambio de buenas prácticas y la solución de problemas.</li> <li>• Todos o la mayoría de procesos académicos y financiero-administrativos son estandarizados entre las doce escuelas de posgrado de la universidad, lo que facilita la comparación de resultados e identificación de debilidades.</li> <li>• Los sistemas de información institucionales se acoplan a las necesidades particulares de los posgrados y los procesos se ven de manera separada del pregrado.</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente de trabajo para docentes y personal administrativo es el propicio para el alcance de los objetivos de cada escuela de posgrado y en consecuencia de los objetivos institucionales.</li> <li>• El personal administrativo posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.</li> <li>• Se propicia la formación continua del personal docente y administrativo coordinando a nivel institucional la identificación de áreas de mejora.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión bibliográfica.

Para efectos de evaluación, puede utilizarse una matriz sencilla de evaluación que normalmente incluye:

- Cumplimiento del indicador: se cumple/no se cumple/se cumple parcialmente
- Medidas correctivas o acciones necesarias para asegurar el cumplimiento del indicador.
- Fechas de referencia para actuar.
- Responsables.
- Recursos adicionales

Debe recordarse que, al interior de las organizaciones, como lo señala Torres (citado en Salas Durazo & Ordóñez, 2013):

El éxito de una evaluación de la calidad radica en la capacidad de cooperación y colaboración de los agentes implicados. Para ello se requiere de una actitud genuina

por parte de los diferentes actores. De otra manera se simularían los procesos derivando en prácticas distintas e iguales resultados. (pág. 239)

Ningún cambio de calidad será posible sin la participación y colaboración de todos los responsables involucrados en el sistema de estudios de posgrado. Se recomienda el establecimiento de mecanismos eficaces de comunicación y colaboración para diseñar un modelo de gestión administrativa que se acople a las necesidades y proyecciones reales de las coordinaciones y direcciones de posgrado, de tal forma que se logre un empoderamiento del proceso y se asegure el respectivo seguimiento y control de los indicadores propuestos.

Es decir, los elementos planteados como resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente investigación pretenden ser una orientación para que las autoridades responsables de la gestión de los posgrados puedan tomarla de referencia, esto dado que el establecimiento de los objetivos, estrategias de mejora y los indicadores de seguimiento deben ser definidos a partir del trabajo conjunto del equipo de posgrados para obtener el compromiso y los resultados deseados.

## VII. REFERENCIAS

- Abreu Hernández, L. F., & De la Cruz Flores, G. (2015). Crisis en la calidad del posgrado ¿Evaluación de la obiedad, o evaluación de los procesos para impulsar la innovación en la sociedad del conocimiento? *Perfiles Educativos*, Vol. XXXVII, No. 147, 162-182.
- Asamblea General Universitaria, Universidad de El Salvador. (27 de Agosto de 2010). Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador. Ciudad Universitaria, El Salvador. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi237itja\\_wAhVyhOAKHZg\\_DWIQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fsecretariageneral.ues.edu.sv%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_phocadownload%26view%3Dcategory%26id%3D1%3Aleyes%26download%3D135%3Ap](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi237itja_wAhVyhOAKHZg_DWIQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fsecretariageneral.ues.edu.sv%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26id%3D1%3Aleyes%26download%3D135%3Ap)
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2004). *Ley de Educación Superior*. San Salvador, El Salvador.
- Barrón, C. (2002). Educación superior privada. *Perfiles Educativos*, 107-111.
- Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N., & Brito Mejía, T. (Abril de 2007). Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Medellín, Colombia: Dirección de Investigación y Docencia Universidad EAFIT.
- Carrera Hernández, C., Madrigal Luna, J., & Lara García, Y. I. (2017). La formación de investigadores en los posgrados. Una reflexión curricular. *Boletín Virtual*, Vol. 6-8, 53-72.
- Castellón Murcia, R. A. (2010). Acreditación institucional en la educación superior. *Realidad y Reflexión*, Año 9, No. 30, 39-48.
- Chavero González, A., Chávez Hoyos, M., & Rodríguez-Sala, M. L. (1997). *Vinculación universidad estado producción: el caso de los posgrados en México*. México: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V. Obtenido de [https://books.google.com.sv/books?id=MWpnIYS7JT8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=MWpnIYS7JT8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- CINDA. (2015). *La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (30 de Enero de 2009). *Acreditación de alta calidad de maestrías y doctorados*. Obtenido de Consejo Nacional de Acreditación República de Colombia: <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-187386.html>

- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). (Noviembre de 2016). *Proceso de Acreditación*. Obtenido de Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES): <https://www.copaes.org/procesoacreditacion.html>
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A. M., & Verdú, F. (s.f.). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). España: Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión.
- Crespín Elías, E. (2011). Análisis sobre la calidad académica de las universidades en El Salvador. *Realidad y Reflexión*, 33-64.
- Cruz Cardona, V., & Martos Perales, F. (2010). Evaluación de la calidad de los programas de maestría y doctorado en iberoamérica. *Revista Digital Universitaria*, 1-13.
- Cruz López, Y. (Febrero de 2009). La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5925/01Ycl01de01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuadro de Mando Integral en Educación – Casos de Estudio*. (s.f.). Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de BSC Designer: <https://bscdesigner.com/es/cuadro-de-mando-en-educacion.htm#atlanta>
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (Agosto de 2014). Comparación de los modelos de excelencia en gestión y el cuadro de mando integral. X Congreso Nacional de Excelencia en Gestión. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSm6Lo2qfxAhUOTDABHdXFA2cQFnoECAMQAA&url=https%3A%2F%2Fwww.inovarse.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FT14\\_0145\\_17.pdf&usg=AOvVaw0DCeG6yzA25ID41RcOLR-A](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSm6Lo2qfxAhUOTDABHdXFA2cQFnoECAMQAA&url=https%3A%2F%2Fwww.inovarse.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FT14_0145_17.pdf&usg=AOvVaw0DCeG6yzA25ID41RcOLR-A)
- Dávila, M. (2012). *Tendencias recientes de los posgrados en América Latina*. Buenos Aires: Tesei, Universidad Abierta Interamericana.
- Díaz Domínguez, T., & Alemán, P. A. (2008). La educación como factor de desarrollo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1-15.
- Dirección General de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. (2002). *Gestión de la calidad del postgrado en iberoamérica. Experiencias nacionales*. Salamanca, España: Ediciones UAIP.
- Dirección Nacional de Educación Superior. (2019). *Resultados de la información estadística de instituciones de educación superior 2018*. San Salvador: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

- Edwards Risopatrón, V. (1991). *El concepto de calidad de la educación*. Santiago: Impresos S.A.
- El Universitario. (Diciembre de 2018). *La Universidad de El Salvador en 2018*. Obtenido de El Universitario: <http://www.eluniversitario.ues.edu.sv/6606-la-universidad-de-el-salvador-en-2019>
- El Universitario. (19 de Mayo de 2020). *Universidad de El Salvador recibe acreditación internacional*. Obtenido de El Universitario: <https://www.eluniversitario.ues.edu.sv/7205-universidad-de-el-salvador-recibe-acreditacion-internacional>
- Enríquez Clavero, J. O. (2005). Educación superior: tendencias y desafíos. *Educación Médica*, 6-10.
- Espinoza Babilón, J. R. (2014). Los estudios de posgrado y la investigación. *Acta Herediana*, Vol. 54, págs. 9-12.
- Estado de acreditación de los programas de doctorado de la Universidad de Chile*. (26 de Abril de 2020). Obtenido de Universidad de Chile: <https://www.uchile.cl/portal/postgrado-y-postitulo/departamento-de-postgrado-y-postitulo/acreditacion-de-postgrado/4888/programas-de-doctorado>
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. (s.f.). *Requisitos de ingreso Maestría en Economía para el Desarrollo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador: <http://www.fce.ues.edu.sv/datosmed/requisitos-de-ingreso>
- Ferreira, M. M., Avitabile, C., Botero Álvarez, J., Halmovich Paz, F., & Urzúa, S. (2017). *Momento decisivo. La educación superior en América Latina y el Caribe (Resumen)*. Washington, DC: Grupo Banco Mundial.
- Figueroa González, G., Góngora Trujillo, A., & Corrujedo Carrillo, M. L. (2016). Calidad de la educación superior y de posgrado. El caso mexicano. *Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 1-21. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/03/posgrado.html>
- Flores Macal, M. (1974). *Historia de la Universidad de El Salvador*. San José.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2019). *Oportunidades demográficas de las olas poblacionales de El Salvador*. La Libertad, El Salvador: Fondo de Población de las Naciones Unidas.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Education. Obtenido de

<https://books.google.com.sv/books?id=5a0Jdv7Ip9oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Gilardoni, C. (24 de Septiembre de 2013). *Indicadores y gestión: Uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de análisis*. Obtenido de Infotecarios.com: <https://www.infotecarios.com/indicadores-y-gestion-de-bibliotecas-uso-del-cmi-como-herramienta-de-analisis/#.YEhUWdy73IU>
- Gómez Escoto, R. A. (s.f.). Una mirada a la producción científica de la Universidad de El Salvador en el quinquenio 2009-2013. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de El Salvador: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwis9abxz4nxAhXym-AKHeDIDUoQFjABegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fri.ues.edu.sv%2F15628%2F1%2Fart\\_gomez-escoto.pdf&usg=AOvVaw3cD1bJbXpv7zdRT\\_dJ7ikk](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwis9abxz4nxAhXym-AKHeDIDUoQFjABegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fri.ues.edu.sv%2F15628%2F1%2Fart_gomez-escoto.pdf&usg=AOvVaw3cD1bJbXpv7zdRT_dJ7ikk)
- Gómez, F., & Gil Zambrano, J. L. (2007). Modelo de gestión del sistema de posgrado UGMA basado en el balanced scorecard. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle, No. 38*, 87-94.
- Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). (2019). *Documentos de evaluación y acreditación. Informe final Universidad de El Salvador*. Paris, Francia.
- Heredia Alvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Athenea. Obtenido de <https://books.google.com.sv/books?id=uLI7WeQ7N4C&pg=PA39&dq=modelo+baldrige&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-rfGn7fbuAhWR1VkKHRBFDyEQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=modelo%20baldrige&f=false>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Imprenta Nacional. (23 de Febrero de 2011). Diario Oficial Tomo No. 390, No. 38. San Salvador, El Salvador. Obtenido de <https://imprentanacional.gob.sv/archivo-digital-del-diario-oficial/>
- Joao, Oscar Picardo. (1999). *Historia y reforma de la educación superior en El Salvador*. San Salvador: Ministerio de Educación.
- Junta de Acreditación Nacional (JAN). (Febrero de 2014). Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEA-M). Cuba. Obtenido de <https://www.udg.co.cu/images/Maestrias/JAN-febrero-2014-SEA-M.pdf>

- La Universidad. (Marzo de 2013). Bosquejo Histórico de la Universidad de El Salvador. *La Universidad*, 11-77.
- Lago de Vergara, D., Gamoba Suárez, A. A., & Montes Miranda, A. J. (s.f). Calidad de la educación superior: un análisis de sus principales determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, Vol. 8, No. 2, págs. 157-169.
- Lemaitre, M. J. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe. Calidad y aseguramiento de la calidad*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Magaña Medina, D. E., Aguilar Morales, N., & Aquino Zuñiga, S. P. (2019). Calidad en la educación superior. Un modelo de medición. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 10, No. 2, 53-66.
- Marroquín, J., & Morillo de Escobar, E. (s.f). Postgrados en la Universidad de El Salvador.
- Ministerio de Educación de Argentina. (29 de Diciembre de 2011). Estándares y criterios a considerar en los procesos de acreditación de carreras de posgrado (Resolución ministerial). Buenos Aires. Obtenido de Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU):  
[https://www.coneau.gob.ar/archivos/resoluciones/ResME160\\_11.pdf](https://www.coneau.gob.ar/archivos/resoluciones/ResME160_11.pdf)
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). (2020). Resolución de entrega de información MINED-2020-0123. San Salvador, El Salvador.
- Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones Universitarias.  
 Obtenido de  
<https://books.google.com.sv/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA219&dq=modelo+baldrige&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi-rfGn7fbuAhWR1VkJHRBFDyEQ6AEwA3oECAIQAg#v=onepage&q=modelo%20tqm&f=false>
- Muestreo no probabilístico*. (Julio de 2020). Obtenido de Assistert Selvhjelp:  
<https://app.assistertselvhjelp.no/es/muestreo-no-probabilistico>
- Muñoz Cuenca, G. A. (2004). Elementos teóricos sobre calidad en postgrado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-22.
- Muñoz, M., & Blanco, C. (2013). Una taxonomía de las universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, No. 38, 181-213.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Estados Unidos de América: John Wiley & Sons, Inc. Obtenido de

[https://books.google.com.sv/books?id=p-vyaItvGiYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=p-vyaItvGiYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

- Olivier, G. (2012). Reto de la educación superior privada en América Latina: Entre la expansión y la resistencia. *IdeAs*, 1-28. Obtenido de <https://journals.openedition.org/ideas/382>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2003). Población, Educación y Desarrollo.
- Psacharopoulos, G., & Woodhall, M. (1985). *Education for development*. Oxford University Press.
- Ramirez, D. (2011). Elementos para asegurar la calidad en programas de posgrado. *Simposio Internacional. Acreditación de programas de posgrado*. Quito.
- Reboloso Pacheco, E., Pozo Muñoz, C., & Fernández Ramírez, B. (1998). *¿Por qué la evaluación de la calidad en la Universidad de Almería?* Almería: Universidad de Almería. Obtenido de <https://books.google.com.sv/books?id=-jyl-KjJOgsC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=Calidad+Universitaria+:+un+enfoque+institucional+y+multidimensional&source=bl&ots=mfCK6CTNtm&sig=ACfU3U3McvvMhinUaL0SmkMBpWp911WvCA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirx7rG2bzqAhWQnOAKHdqDp4Q6AEwC>
- Rivas, T. R. (Julio de 2012). Implantación de un cuadro de mando integral en una universidad pública. España: Universidad Oviedo. Obtenido de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4203/3/TFM\\_TomasRamonRivas.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/4203/3/TFM_TomasRamonRivas.pdf)
- Rodríguez Espinar, S. (s.f.). La calidad en la enseñanza universitaria. Universidad de Barcelona. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/28073791\\_La\\_calidad\\_en\\_la\\_Ensenanza\\_Universitaria](https://www.researchgate.net/publication/28073791_La_calidad_en_la_Ensenanza_Universitaria)
- Rodríguez Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia* 34 (11), 824-829. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442009001100013&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442009001100013&lng=es&tlng=es).
- Roncancio, G. (22 de junio de 2018). *Aplicando el Balanced Scorecard al Sector Público y Sin Fines de Lucro*. Recuperado el 14 de Enero de 2021, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/aplicando-el-balanced-scorecard-al-sector-publico-y-sin-fines-de-lucro>

- Salas Durazo, I. A. (2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México. *Calidad en la Educación*, 305-333.
- Salas Durazo, I. A., & Ordóñez de la Cruz, F. G. (2013). La acreditación desde la perspectiva de sus actores: el caso del Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías de la Universidad de Guadalajara. En V. M. Rosario Muñoz, A. Didriksson Tayanagui, E. Marúm Espinosa, J. Dias Sobrinho, N. Fernández Lamarra, F. López Segre, . . . J. M. Ríos Ariza, *La acreditación de la educación superior en Iberoamérica. La gestión de la calidad de los programas educativos. Tensiones, desencuentros, conflictos y resultados* (págs. 237-248). Estados Unidos de América: Palibrio.
- Salinas, J., & Tamayo, J. (2018). El rol de la universidad estatal como un bien público. Retos en el caso colombiano. *Información Tecnológica. Vol 29, No.2*, 19-28. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000200019](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000200019)
- Secretaría de Comunicaciones Universidad de El Salvador. (16 de Junio de 2017). Recuperado el 14 de Enero de 2021, de <https://www.facebook.com/comunicacionesues/posts/1158524080920794/>
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). (Febrero de 2012). Manual de acreditación oficial de programas de posgrado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica. Costa Rica. Obtenido de [https://www.sinaes.ac.cr/documentos/Manual\\_de\\_Acreditacion\\_Oficial\\_de\\_Programas\\_de\\_Posgrado.pdf](https://www.sinaes.ac.cr/documentos/Manual_de_Acreditacion_Oficial_de_Programas_de_Posgrado.pdf)
- UNESCO. (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. *Educación Superior y Sociedad, Vol. 9, No.2*, 97-113.
- UNESCO. (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. (págs. 1-9). París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Universidad Autónoma de México. (2003). *Las ciencias sociales, universidad y sociedad: temas para una agenda de posgrado*. México D.F.: Universidad Autónoma de México. Obtenido de [https://books.google.com.sv/books?id=OPcNtshDbayC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=OPcNtshDbayC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. (s.f.). *Historia. La organización matricial*. Recuperado el 13 de Enero de 2021, de Universidad Centroamericana José Simeón Cañas: <https://uca.edu.sv/historia/la-organizacion-matricial/>
- Universidad de El Salvador (UES). (2021). *Informe sobre la acreditación institucional otorgada a la Universidad de El Salvador por el Alto Consejo de Evaluación de la Investigación y la Educación Superior (Hcéres)-Francia*. San Salvador, El Salvador: Editorial Universitaria.
- Uribe García, J. I., & Castellar P., C. (2004). *Capital humano y señalización: evidencia para el área metropolitana de Cali 1988-2000*. Cali: CIDSE, Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cidse-univalle/20121115011821/Doc65>.
- Velazco, N., Inciarte, A., & Marcano, N. (2008). Un modelo para evaluar la calidad de los programas de posgrado. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Vol. 10 (3)*, 432-462.
- Vicerrectoría Académica, Secretaría de Posgrado. (2014). *Políticas de fortalecimiento al sistema de estudios de posgrado*. San Salvador: Imprenta Universitaria.
- Villalobos Monroy, G., & Pedroza Flores, R. (2009). Perspectivas de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar, Año 10, No. 20*, págs. 273-306.

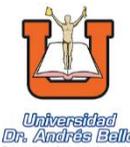
## ANEXOS

### Anexo 1

Oferta de carreras a nivel de posgrado. Universidades privadas de El Salvador

Logo	Universidad	Carrera
	<b>AUTÓNOMA DE SANTA ANA</b>	Máster en Actualización de Conocimientos para Enfermería Especializada
	<b>CAPITÁN GENERAL GERARDO BARRIOS</b>	<p>Maestría en Docencia con Enfoque de Entornos Virtuales de Aprendizaje</p> <p>Maestría en Dirección Estratégica de Empresas</p> <p>Maestría en Derecho de Familia</p> <p>Maestría en Derecho Penal</p> <p>Maestría en Gestión Financiera Empresarial</p> <p>Maestría en Ingeniería Web</p> <p>Maestría en Psicología Clínica</p> <p>Maestría en Gestión de la Construcción</p>
	<b>CATÓLICA DE EL SALVADOR</b>	<p>Maestría en Asesoría Educativa</p> <p>Maestría en Dirección Estratégica de Empresas (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión y Desarrollo Turístico</p> <p>Maestría en Gerencia y Gestión Ambiental (Semipresencial)</p>
	<b>CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEÓN CAÑAS</b>	<p>Maestría en Intervención Social</p> <p>Maestría en Derecho de Empresa</p> <p>Maestría en Ciencia Política</p> <p>Maestría en Teología Latinoamericana</p> <p>Maestría en Filosofía Latinoamericana (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Administración Pública (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Desarrollo Territorial (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Política y Evaluación Educativa (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión Estratégica de la Comunicación (Semipresencial)</p>

Logo	Universidad	Carrera		
	<b>DE ORIENTE</b>	<p>Maestría en Ciencias Sociales (Semipresencial-Cotitulada UDB)</p> <p>Doctorado en Ciencias Sociales (Semipresencial-Cotitulada UDB)</p> <p>Doctorado en Filosofía Latinoamericana (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Estadística Aplicada a la Investigación</p> <p>Maestría en Diseño de Productos (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gerencia de Mantenimiento Industrial (Semipresencial-Cotitulada UDB)</p> <p>Maestría en Ingeniería de Producción (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Integración Centroamericana y Desarrollo</p> <p>Maestría en Dirección de Empresas</p> <p>Maestría en Finanzas</p>		
		<p>Maestría en Atención Integral a la Primera Infancia (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia</p> <p>Maestría en Economía y Negocios</p> <p>Maestría en Marketing Estratégico</p> <p>Maestría en Docencia Universitaria</p> <p>Maestría en Psicología Clínica</p> <p>Maestría en Derecho Penal</p> <p>Maestría en Dirección de Empresas</p> <p>Maestría en Administración Financiera</p>		
		<p>Maestría en Teología (Semipresencial)</p>		
		<p>Maestría en Gestión de Calidad (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Arquitectura de Software (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Seguridad y Gestión de Riesgos Informáticos (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión Energética y Diseño Ambiental (Semipresencial)</p>		
		<p>Maestría en Gestión del Currículum, Didáctica y Evaluación por Competencias</p>		
		<p>Maestría en Políticas para la Prevención de la Violencia Juvenil en Cultura de Paz (Virtual)</p>		
		<p>Maestría en Ciencias Sociales (Semipresencial-Cotitulada UCA)</p>		
		<p>Maestría en Gerencia de Mantenimiento Industrial (Semipresencial-Cotitulada UCA)</p>		
			<b>DON BOSCO</b>	<p>Maestría en Teología (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión de Calidad (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Arquitectura de Software (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Seguridad y Gestión de Riesgos Informáticos (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión Energética y Diseño Ambiental (Semipresencial)</p> <p>Maestría en Gestión del Currículum, Didáctica y Evaluación por Competencias</p> <p>Maestría en Políticas para la Prevención de la Violencia Juvenil en Cultura de Paz (Virtual)</p> <p>Maestría en Ciencias Sociales (Semipresencial-Cotitulada UCA)</p> <p>Maestría en Gerencia de Mantenimiento Industrial (Semipresencial-Cotitulada UCA)</p>

Logo	Universidad	Carrera
 <p>Universidad Dr. Andrés Bello <i>Fermando profesionales integrales</i></p>	<p><b>DR. ANDRÉS BELLO</b></p>	<p>Doctorado en Teología (Semipresencial)            Doctorado en Ciencias Sociales (Semipresencial-Cotitulada UCA)            Doctorado en Educación            Maestría en Docencia Universitaria            Maestría en Atención en Violencia a la Familia            Maestría en Administración de Servicios de Salud</p>
 <p>UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO</p>	<p><b>DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO</b></p>	<p>Doctorado en Derecho Privado            Especialidad en Cirugía General            Especialidad en Ginecología y Obstetricia            Especialidad Medicina Interna            Especialidad en Pediatría            Maestría en Derecho Administrativo            Maestría en Derecho Constitucional            Maestría en Finanzas Empresariales            Maestría en Negocios Internacionales            Maestría en Administración de Empresas            Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos            Maestría en Psicología Clínica            Maestría en Gerencia Pública y Social            Maestría en Comunicación Organizacional            Maestría en Gerencia de Proyectos</p>
 <p>UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR</p>	<p><b>EVANGÉLICA DE EL SALVADOR</b></p>	<p>Especialidad en Medicina Interna            Especialidad en Cirugía General            Maestría en Administración de Recursos Humanos (Semipresencial)            Maestría en Metodología de la Investigación Científica (Semipresencial)            Maestría en Epidemiología            Maestría en Derecho de Familia            Maestría en Salud Pública</p>
 <p>UFG UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA <i>Tecnología, Innovación y Calidad</i></p>	<p><b>FRANCISCO GAVIDIA</b></p>	<p>Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales            Maestría en Administración Financiera            Maestría en Administración de Negocios con Especialidad en Comercio Electrónico (Semipresencial)            Maestría en Gestión Estratégica de Marketing            Maestría en Logística            Maestría en Informática Aplicada a Redes</p>

Logo	Universidad	Carrera
	<b>MODULAR ABIERTA</b>	Maestría en Auditoría (Semipresencial) Maestría en Entornos Virtuales de Aprendizaje Maestría en Gestión Y Desarrollo del Talento Humano Maestría en Docencia Universitaria Maestría en Finanzas Empresariales Maestría en Derecho Procesal, Civil y Mercantil
	<b>PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b>	Maestría en Administración de la Educación (Semipresencial) Maestría en Atención Integral de la Primera Infancia (Semipresencial) Maestría en Gerencia del Talento Humano
	<b>SALVADOREÑA ALBERTO MASFERRER</b>	Especialidad Médica en Cirugía General Especialidad Médica en Medicina Interna Especialidad en Endodoncia
	<b>TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR</b>	Maestría en Administración Financiera Maestría en Administración de Negocios Maestría en Auditoría Gubernamental (Semipresencial) Maestría en Criminología Maestría en Dirección del Talento Humano Maestría en Banca y Finanzas Maestría en Auditoría Tributaria (Semipresencial) Maestría en Auditoria Forense

Fuente: Elaboración propia mediante datos obtenidos de búsqueda en la web

## Anexo 2

### Listado de carreras a nivel de posgrado en la Universidad de El Salvador

Facultad	No	Carrera
 <p><b>Medicina</b></p>	1	Especialidad Médica en Anestesiología
	2	Especialidad Médica en Cirugía General
	3	Especialidad Médica en Ginecología y Obstetricia
	4	Especialidad Médica en Medicina del Trabajo
	5	Especialidad Médica en Medicina Familiar
	6	Especialidad Médica en Medicina Interna
	7	Especialidad Médica en Medicina Legal
	8	Especialidad Médica en Medicina Pediátrica
	9	Especialidad Médica en Neumología
	10	Especialidad Médica en Ortopedia y Traumatología
	11	Especialidad Médica en Psiquiatría y Salud Mental
	12	Especialidad Médica en Radiología e Imágenes
	13	Maestría en Epidemiología
	14	Maestría en Gestión Hospitalaria
	15	Maestría en Psicología Clínica de la Comunidad
	16	Maestría en Salud Pública
	17	Maestría en Servicios Integrales de Salud Sexual y Reproductiva
 <p><b>Ciencias Económicas</b></p>	1	Maestría en Administración Financiera
	2	Maestría en Consultoría Empresarial
	3	Maestría en Economía para el Desarrollo
	4	Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad
	5	Maestría en Políticas Públicas
	6	Doctorado en Ciencias Económicas
 <p><b>Ingeniería y Arquitectura</b></p>	1	Doctorado en Ingeniería Sísmica
	2	Maestría en Computación
	3	Maestría en Desarrollo de Software
	4	Maestría en Formulación, Evaluación y Gestión de la Implementación de Proyectos
	5	Maestría en Gestión de Recursos Hidrogeológicos
	6	Maestría en Ingeniería Estructural
 <p><b>Jurisprudencia y Ciencias Sociales</b></p>	1	Maestría en Ciencia Política y Gestión Pública
	2	Maestría en Derecho Administrativo y Políticas Públicas
	3	Maestría en Derecho Penal Económico
	4	Maestría en Derecho Privado
	5	Maestría en Estudios de Género
	6	Maestría Judicial

Facultad	No	Carrera
 <b>Ciencias Agronómicas</b>	1 2 3 4 5 6 7	Maestría en Medio Ambiente y Recursos Naturales Maestría en Agronomía Tropical Sostenible con énfasis en Protección Vegetal Maestría en Ciencias en Agricultura Sostenible Maestría en Ciencias en Gestión Integral del Agua Maestría en Ciencias en Manejo de Cuencas Hidrográficas Maestría en Energías Renovables y Medio Ambiente Maestría en Evaluación de Peligrosidades Naturales
 <b>Química y Farmacia</b>	1	Maestría en Microbiología e Inocuidad de Alimentos
 <b>Odontología</b>	1 2	Especialidad en Cirugía Oral Maxilofacial Maestría en Odontopediatría
 <b>Ciencias Naturales y Matemática</b>	1 2 3 4	Doctorado en Matemática Maestría en Estadística Maestría en Matemática Fundamental Maestría en Química
 <b>Multidisciplinaria Oriental</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Especialidad Médica en Cirugía General Especialidad Médica en Ginecología y Obstetricia Especialidad Médica en Medicina Interna Especialidad Médica en Medicina Pediátrica Maestría en Administración Financiera Maestría en Derecho Penal Económico Maestría en Gestión Ambiental Maestría en Profesionalización de la Docencia Superior Maestría en Salud Pública

Facultad	No	Carrera
 <p><b>Multidisciplinaria de Occidente</b></p>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	Doctorado en Educación con Especialidad en Atención Integral Doctorado en Educación con Especialidad en Educación Superior Doctorado en Educación con Especialidad en Enseñanza Básica Especialidad Médica en Medicina Interna Especialidad Médica en Medicina Pediátrica Maestría en Administración Financiera Maestría en Consultoría Empresarial Maestría en Derechos Humanos y Educación para la Paz Maestría en Desarrollo Local Sostenible Maestría en Educación especialidad en Administración Escolar Maestría en Métodos y Técnicas de Investigación Social Maestría en Profesionalización de la Docencia Superior Maestría en Psicología con Especialidad Jurídico Forense Maestría en Salud Pública Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad
 <p><b>Facultad Multidisciplinaria Paracentral</b></p>	1	Maestría en Desarrollo Local Sostenible
 <p><b>Humanidades</b></p>	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Doctorado en Ciencias Sociales Doctorado en Educación Maestría en Derechos Humanos y Educación para la Paz Maestría en Didáctica del Idioma Inglés Maestría en Didáctica para la Formación Docente Maestría en Estudios de Cultura Centroamericana, Opción Literatura Maestría en Formación para la Docencia Universitaria Maestría en Métodos y Técnicas de Investigación Social Maestría en Traducción Inglés Español - Español Inglés

*Fuente: Elaboración propia con información publicada en páginas web de cada facultad de la UES, complementada con información proporcionada por el MINEDUCYT (2020)*

## Anexo 3

### Instituciones del sistema de educación superior de El Salvador

#### 24 UNIVERSIDADES



- Albert Einstein
- Autónoma de Santa Ana
- Católica de El Salvador
- Centroamericana José Simeón Cañas
- Cristiana de las Asambleas de Dios
- De El Salvador\*
- De Oriente
- De Sonsonate
- Don Bosco
- Dr. Andrés Bello
- Dr. José Matías Delgado
- Evangélica de El Salvador
- Francisco Gavidia
- Gerardo Barrios
- Luterana Salvadoreña
- Modular Abierta
- Monseñor Oscar Arnulfo Romero
- Nueva San Salvador
- Panamericana
- Pedagógica de El Salvador
- Politécnica de El Salvador
- Salvadoreña Alberto Masferrer
- Técnica Latinoamericana
- Tecnológica de El Salvador

#### 11 INSTITUTOS ESPECIALIZADOS



- De Educación Superior El Espíritu Santo
- De Educación Superior Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera
- De Educación Superior para la Formación Diplomática\*
- De Nivel Superior Academia Nacional de Seguridad Pública\*
- De Nivel Superior Centro Cultural Salvadoreño Americano
- De Nivel Superior Escuela Militar Capitán General Gerardo Barrios
- De Nivel Superior Escuela Superior de Economía y Negocios
- De Profesionales de la Salud
- Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE\*
- Escuela Superior Franciscana Especializada/AGAPE\*
- Instituto Especializado Superior de Economía y Administración de Empresas

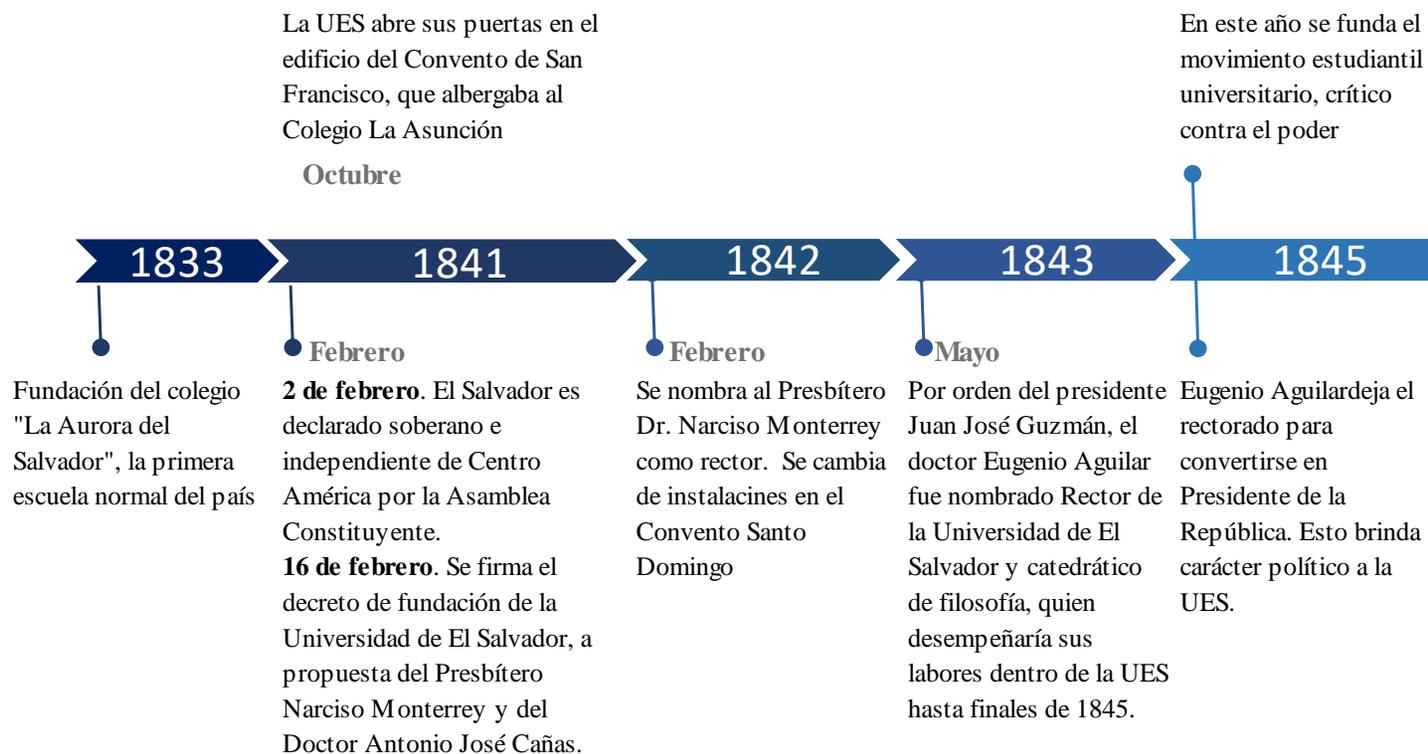
#### 6 INSTITUTOS TECNOLÓGICOS



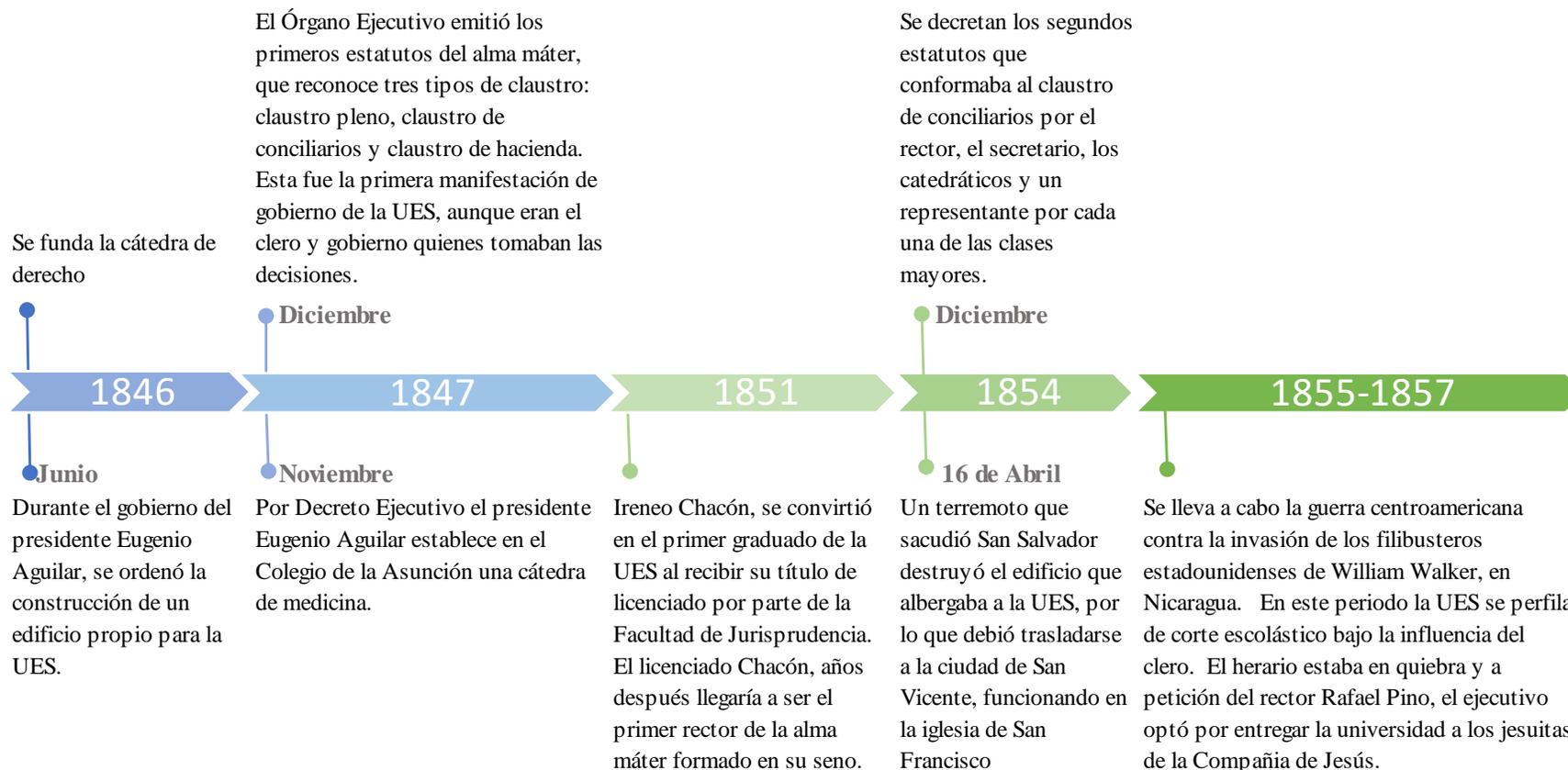
- Americano de Educación Superior
- De Chalatenango\*
- De Usulután\*
- Escuela Nacional de Agricultura Roberto Quiñónez\*
- Escuela Técnica para la Salud
- Padre Segundo Montes

## Anexo 4

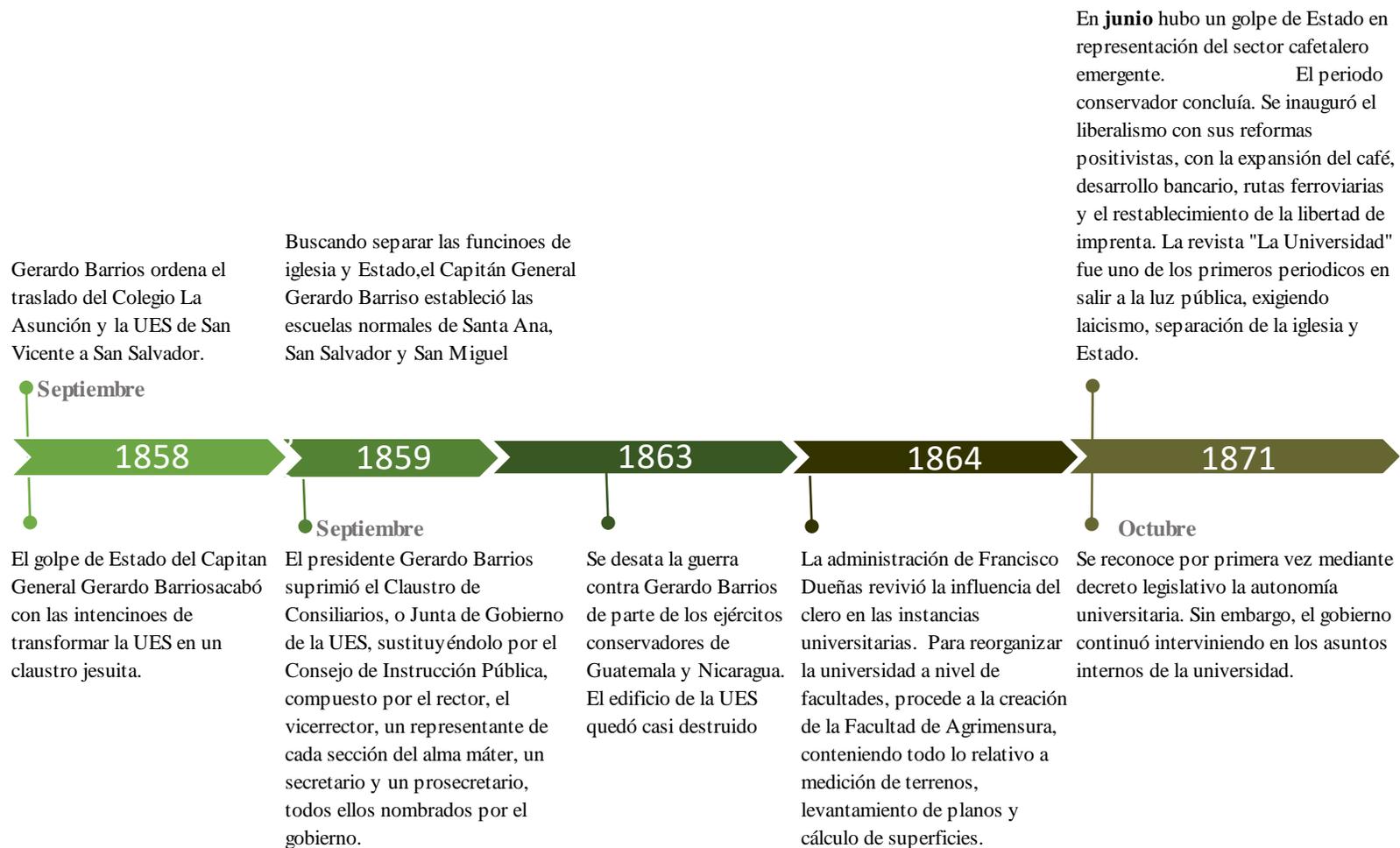
### Línea de Tiempo de la Historia de la Universidad de El Salvador (1883-2017)



Fuente: *Elaboración propia con datos de* (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)



Fuente: *Elaboración propia con datos de* (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

Se da el auge del periodismo nacional.



Siendo Rector el Dr. Darío González y bajo la administración del presidente Mariscal Santiago González, se procede a la fundación de los centros universitarios de Oriente y Occidente.

Las turbulencias políticas de la región impidieron nuevamente el desarrollo de la educación superior en el país. Rafael Zaldívar fue nombrado presidente provisional.

Fue creada en lugar de la Facultad de Agrimensura, la Facultad de Ingeniería Civil. Su fundación obedeció a la necesidad de los terratenientes de delimitar las propiedades agrícolas porque ya se percibía el proyecto de extinción de los ejidos y de las comunidades de los indígenas.

Se decreta la abolición de los ejidos y las tierras comunales de los indígenas para entregarlas a la naciente oligarquía cafetalera salvadoreña.

**30 de Enero**

Se publica la Ley Orgánica y Reglamentaria de Instrucción Pública, que separó los estudios universitarios de los estudios de secundaria.

Los nuevos Estatutos de la Universidad se publicaron el 15 de febrero de 1886, en ellos se conservó la calidad de Persona Jurídica de la Universidad, formada por todos los que hubiesen obtenido un grado académico. Además, se otorgó a la Universidad el derecho de autogobernarse a través del Consejo y las Juntas Directivas de las Facultades, es decir que se reforzaba la autonomía universitaria.



Protesta universitaria de los estudiantes de medicina contra la Compañía de Tranvía en San Salvador y Santa Tecla, debido al alza en los pasajes, que fue apoyada por la población en general.

**Marzo**

Fue creado por decreto ejecutivo el Centro Editorial Universitario con la misión de publicar obras científicas, literarias y artísticas de autores nacionales.

Durante el gobierno del presidente Pío Romero Bosque, fue creada la Asociación General de Estudiantes Universitarios Salvadoreños (AGEUS). Entre sus fundadores se encontraban Alfonso Luna, Mario Zapata y Agustín Farabundo Martí, quienes fueron fusilados por el gobierno del presidente Maximiliano Hernández Martínez el 1 de febrero de 1932, por considerar que eran los líderes del levantamiento campesino que había ocurrido en la zona occidental del país.

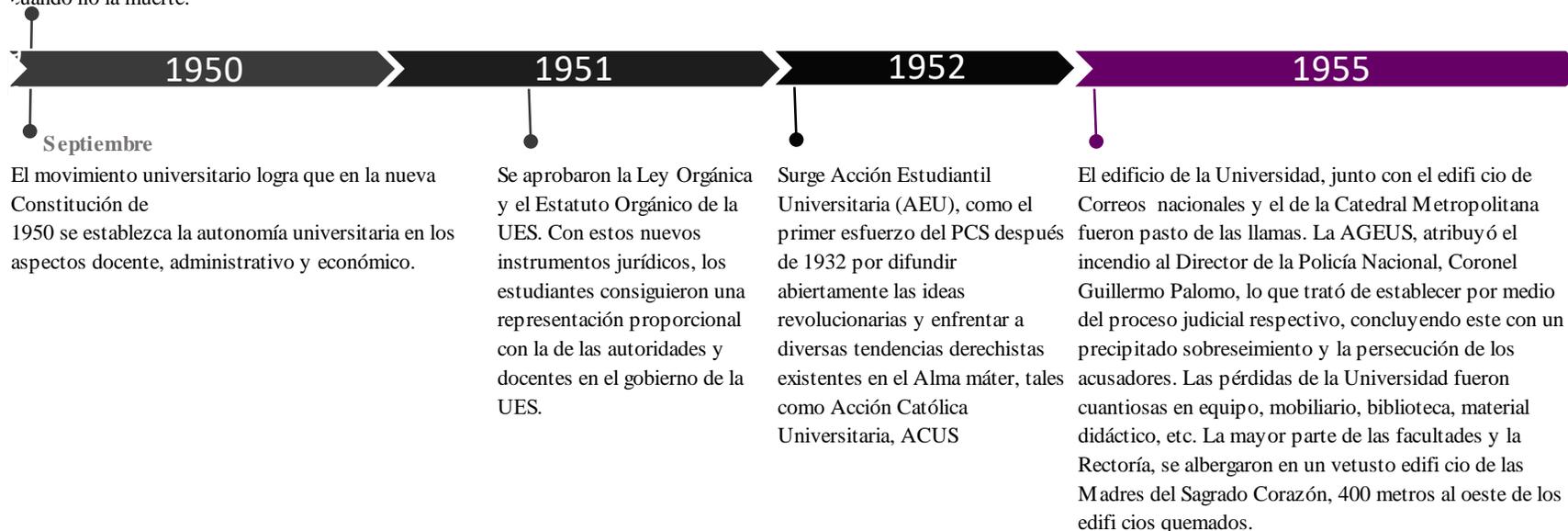
Fue fundado el Partido Comunista de El Salvador (PCS) siendo tres de sus integrantes estudiantes de la facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la UES: Agustín Farabundo Martí, Alfonso Luna y Mario Zapata.

**Abril**

Estudiantes de la UES organizaron la "Huelga de Brazos Caídos" que obligó al presidente Maximiliano Hernández Martínez a renunciar al poder en mayo de ese mismo año.

Se da "El golpe de los mayores" en contra del gobierno de Salvador Castaneda Castro. Este movimiento, representativo de nuevos sectores emergentes empresariales desprendidos de la oligarquía cafetalera tradicional, implantó nuevos programas de desarrollo y promulgó una nueva Carta Magna, publicada el 7 de septiembre de 1950.

El movimiento estudiantil se plantea por vez primera la necesidad de una Reforma Universitaria y entra en conflicto con el rector Carlos Llerena hasta lograr su destitución. Le sucede en el cargo, el Rector Dr. Vicente Vilanova. Desde la década de 1950, la Universidad de El Salvador, se convirtió en el principal referente de pensamiento de la izquierda salvadoreña y uno de los más importantes núcleos de oposición a los gobiernos autoritarios y militaristas del país. Por esta actitud, muchos de sus estudiantes y catedráticos fueron víctimas de la represión militar, sufriendo cárcel, persecución y exilio, cuando no la muerte.



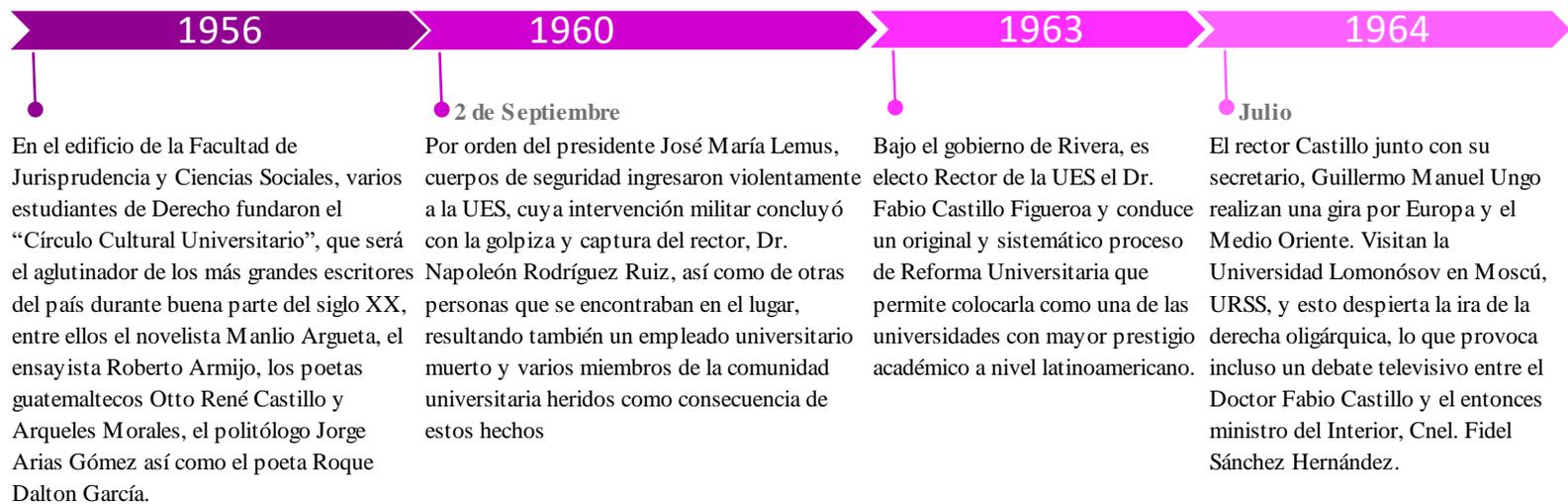
Fuente: *Elaboración propia con datos de* (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

Un golpe de Estado el 26 de octubre de 1960 conducido por militares progresistas y profesionales universitarios derroca al Presidente José María Lemus, quien se exilia en Costa Rica. Se conforma entonces una Junta de Gobierno Cívico-Militar, entre cuyos miembros se encontraban destacadas personalidades de la Universidad de El Salvador, como el Dr. Fabio Castillo Figueroa, el Dr. Ricardo Falla Cáceres y el Dr. René Fortín Magaña. Dicha Junta gobernó el país hasta su derrocamiento por otro golpe de Estado.

Octubre

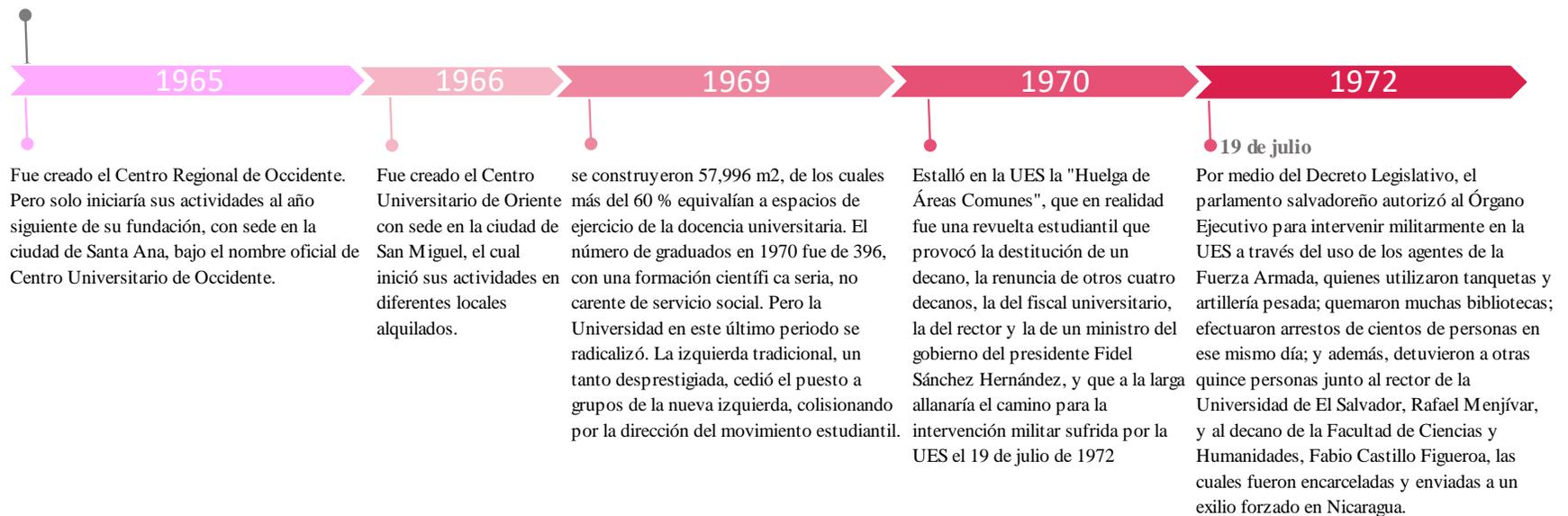
Fue fundada la Facultad de Ciencias Agronómicas. Entre los recursos que ella pone a disposición de sus estudiantes se encuentra una estación experimental de 143 manzanas en San Luis Talpa, La Paz, con instalaciones para la agricultura, ganadería y agroindustria

Agosto



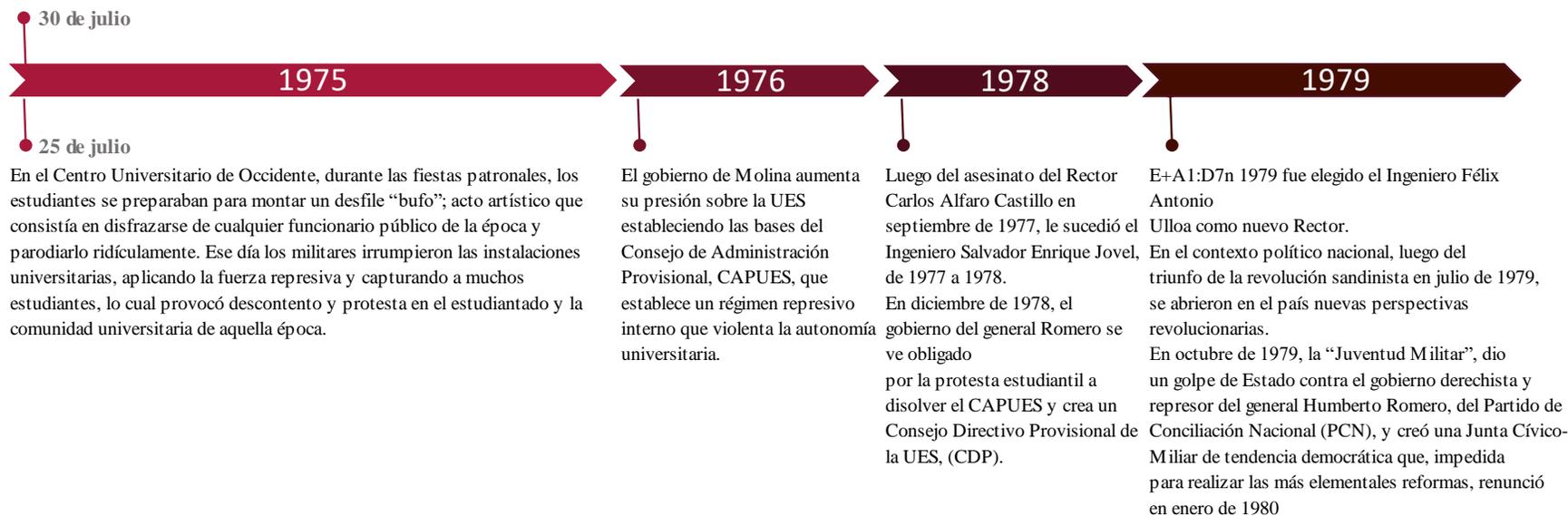
Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

La UES dejó de tener el monopolio de la educación superior en el país por el nacimiento de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, que fue la primera universidad privada salvadoreña. Se considera, que las universidades privadas surgen como una respuesta de los sectores conservadores de la sociedad salvadoreña, que buscaban una alternativa, más acorde a su pensamiento, ante la línea progresista que había adoptado la Universidad de El Salvador.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

Se produjo la más importante manifestación pacífica social estudiantil que condenaba la intervención militar en Santa Ana. Durante el camino, se gritaron consignas contra el gobierno de Arturo Armando Molina y realizaron actividades “bufo”. Cuando la marcha se encontraba a la altura del paso a dos niveles, ubicado en la 25 avenida norte, en frente del Seguro Social y a dos cuadras del Hospital Rosales, un contingente militar de la Guardia Nacional, Policía Nacional y de Hacienda, bajo órdenes del general Carlos Humberto Romero, embistió la marcha pacífica de jóvenes universitarios y de educación media, disparándoles con armas de grueso calibre, y aplastándolos con tanquetas. La marcha se convirtió en una frenética retirada por salvar la vida. Muchos estudiantes se lanzaron del puente, resultando con fracturas graves, mientras que otros, impactados por las balas cayeron bajo las orugas de los tanques de guerra, y algunos huían heridos, mientras que los demás sobrevivientes se replegaron en un frenesí.

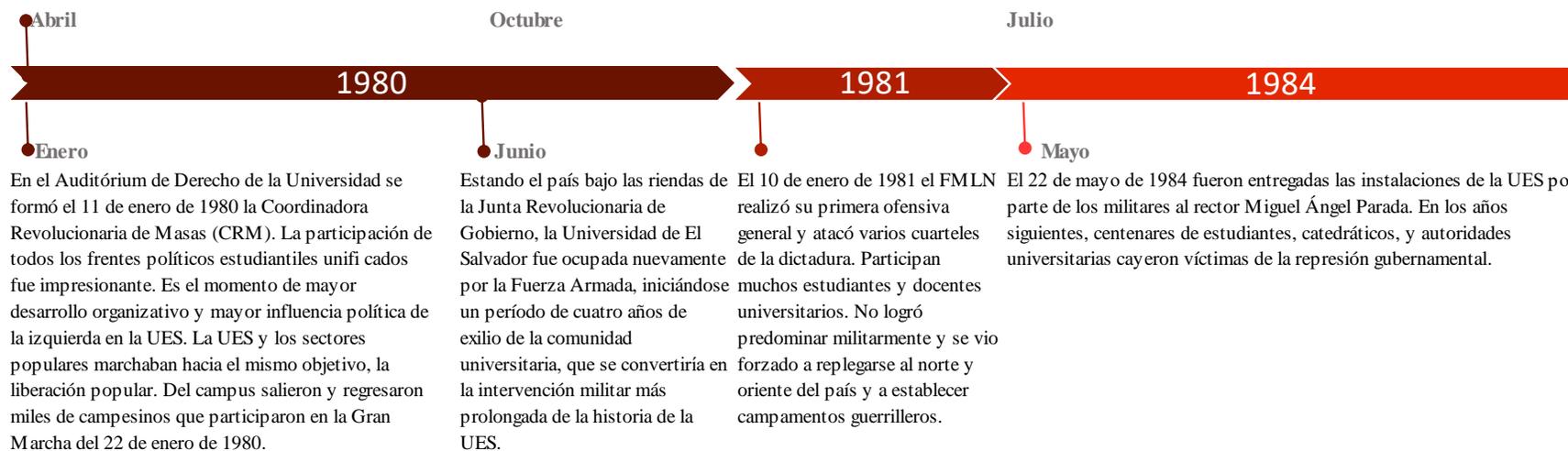


Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

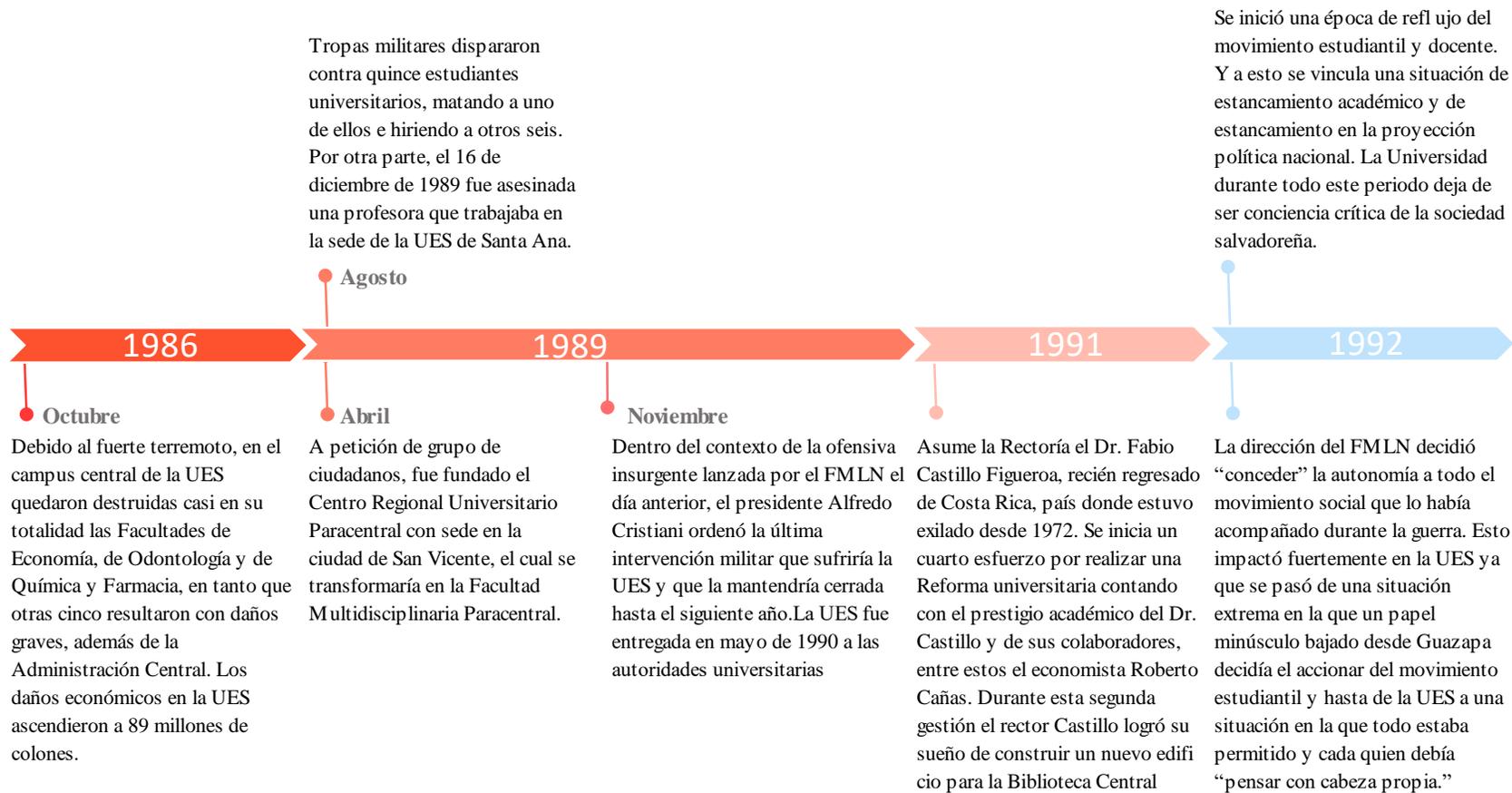
Se formó el Frente Democrático Revolucionario (FDR). La UES fue la cuna y la sede del movimiento revolucionario y popular. Cuatro de los cinco máximos dirigentes del FMLN se formaron en la UES. Schafik Handal del PCS, provenía de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Joaquín Villalobos del ERP, Eduardo Sancho de las RN y Francisco Jovel del PRTC, provenían la Facultad de Ciencias y Humanidades.

El rector Félix Ulloa fue asesinado a escasos metros de la sede central de la UES.

Se realiza una histórica jornada bautizada como “Piedra sobre piedra, el pueblo reconstruye la universidad”. Esta actividad estuvo organizada por las autoridades universitarias junto con la Asociación de Educadores Universitarios, AEU, AGEUS y el Comité Coordinador de Trabajadores Universitarios (CCTU). Asimismo participan los reconstruidos gremios estudiantiles Asociación de Estudiantes de Derecho (AED), la Sociedad de Estudiantes de Ciencias Económicas (SECE), la Sociedad de Estudiantes de Ciencias y Humanidades (SECH), la Sociedad de Estudiantes de Ingeniería y Arquitectura (SEIAS), la Sociedad de Estudiantes de Medicina Emilio Álvarez (SEMEA), y otros.

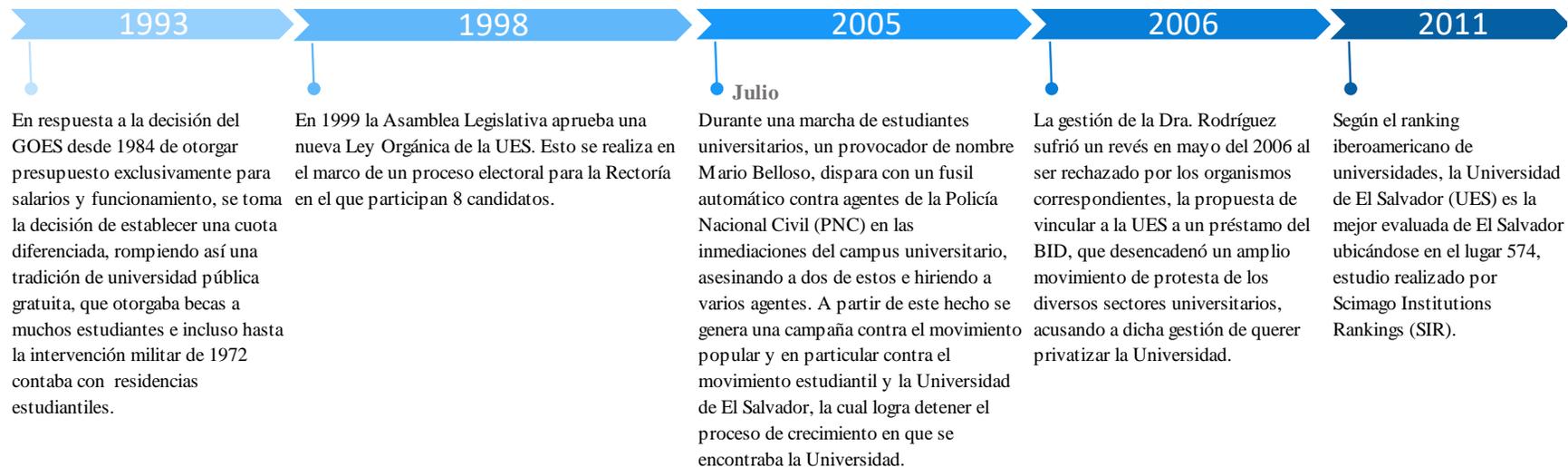


Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

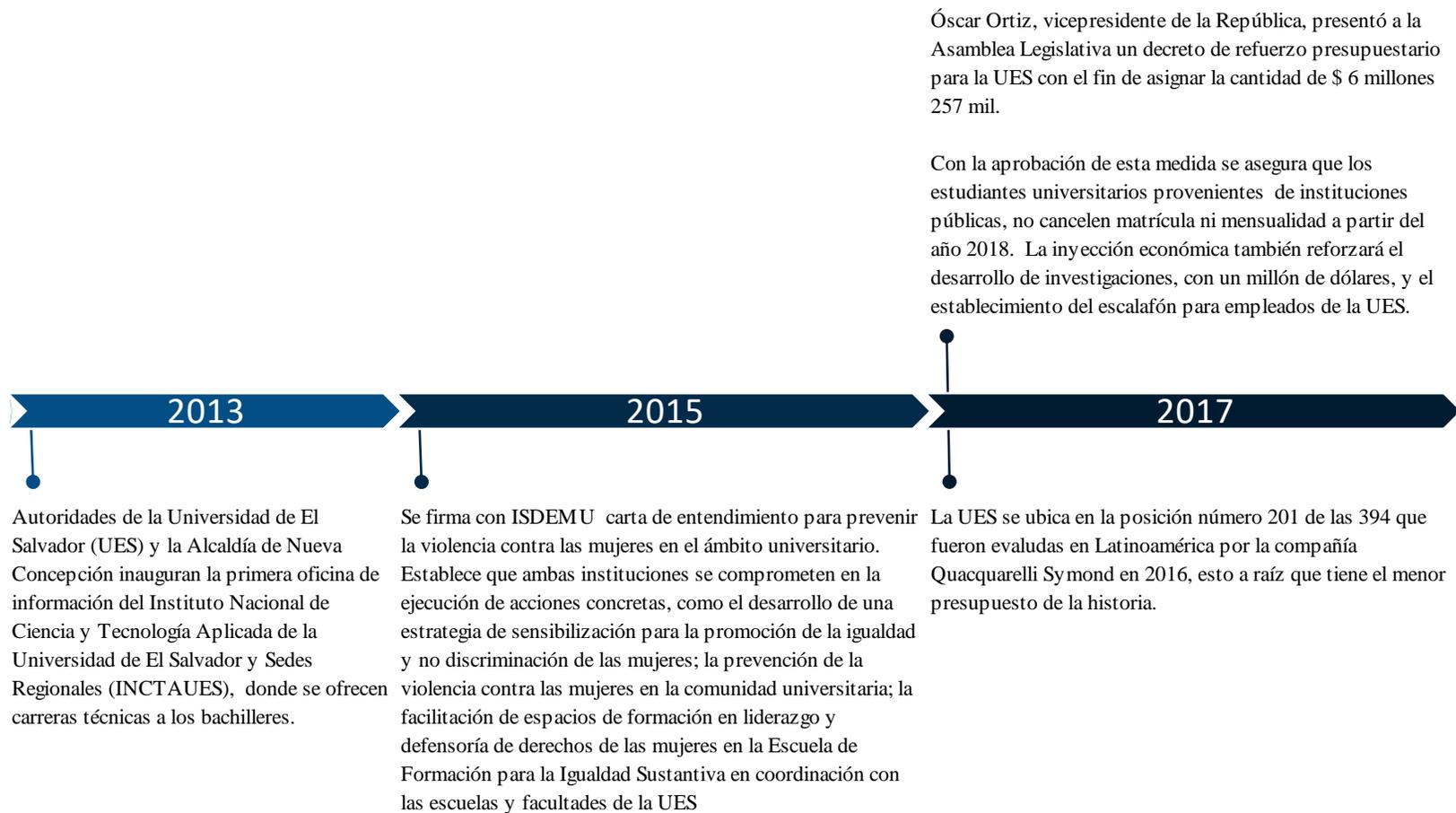


Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

Durante la gestión del Dr. José Benjamín López Guillén, se comenzó a gestionar la sede de los Juegos Centroamericanos y del Caribe, con dos propósitos: uno, el de conseguir un préstamo de 30 millones de dólares, avalado y responsabilizado por el gobierno, con el BCIE, para la reconstrucción de la Universidad; dos, convencer a las autoridades deportivas del INDES, a la Federación Centroamericana y del Caribe y al gobierno presidido por el Dr. Armando Calderón Sol, para que se adoptase el Campus Universitario como sede de los Juegos



Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)



Fuente: Elaboración propia con datos de (Flores Macal, 1974), (Joao, Oscar Picardo, 1999), (La Universidad, 2013)

## Anexo 5

Indicadores para la medición de la calidad de las instituciones de educación superior de El Salvador.

<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
<b>a. Indicadores de Calidad Académica</b>	1. Número de estudiantes por docente	Representa el número promedio simple entre los estudiantes de la institución y el total de docentes de la misma.
	2. Número de estudiantes por docente a tiempo completo	Representa el promedio de estudiantes de cada institución por cada docente de la misma.
	3. Número de estudiantes por docente hora clase	Número promedio entre los estudiantes de la institución y el total de docentes hora clase que laboran en la misma.
	4. Porcentaje de docentes a tiempo completo	Porcentaje de docentes contratados a tiempo completo por la institución en relación a la totalidad de los docentes de la misma, entendiéndose como contrato a tiempo completo el criterio que establece el código de trabajo
	5. Porcentaje de docentes hora clase	Porcentaje de docentes contratados por hora clase, con relación al total de docentes de la institución.
	6. Porcentaje de docentes con más de cinco años de servicio en la institución	Considera a los docentes independientemente de su forma de contratación, que tengan cinco años o más de laborar en la institución con respecto del total de docentes.
	7. Porcentaje de docentes con grado técnico	Refleja la proporción de docentes con el grado de nivel técnico con que la institución contó durante el año de la información, siendo los grados siguientes: técnico, profesorado, tecnólogo.
	8. Porcentaje de docentes con grado universitario	Establece la proporción de profesionales graduados a nivel de grado básico universitario: licenciatura, ingeniería, arquitectura y doctores en el área de medicina y odontología que laboraron en la institución, indistintamente su régimen de contratación.

<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
	9. Porcentaje de docentes con posgrado	Determina el porcentaje de docentes que tiene el grado de maestría o doctorado (este último entendido como el grado posterior al universitario básico)
	10. Porcentaje de docentes con grado de doctor a nivel de posgrado	Calcula únicamente el porcentaje de docentes que tienen el grado de doctorado a nivel de posgrado.
	11. Número de libros por estudiante	Relaciona la cantidad total de libros que posee la institución en sus bibliotecas con el total de estudiantes.
	12. Número de volúmenes promedio por título bibliográfico	Indica de manera general, sin tomar en consideración títulos en particular, sino de manera promedio, la relación de la cantidad de volúmenes entre la cantidad de títulos bibliográficos que posee la institución.
	13. Número de estudiantes por computadora	Relaciona el total de estudiantes de la institución por cada computadora dedicada a actividades académicas.
	14. Número de estudiantes por computadora conectada a internet	Relaciona el total de estudiantes de una institución con el número de computadoras personales que estuvieron conectadas a internet.
<b>Indicadores de Infraestructura</b>	15. Espacio académico por estudiante	Revela el espacio promedio medido en metros cuadrados de que dispone la institución por cada estudiante, para todo tipo de actividad de carácter académico.
<b>Indicadores de costos</b>	16. Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector docente	Representa la proporción del presupuesto de la institución destinado al pago de los servicios profesionales prestados y demás prestaciones sociales recibidas por el personal asignado a las actividades docentes, en los distintos regímenes de contratación.

<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
	17. Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector administrativo	Indica la porción del presupuesto de la institución reservado para el pago de los servicios prestados, así como las prestaciones del personal administrativo y de servicios.
	18. Porcentaje del presupuesto utilizado en investigación científica	Refleja la parte del presupuesto que la institución destina para dar cumplimiento a la función de investigación, en cada una de las áreas del conocimiento que la institución ofrece.
	19. Porcentaje del presupuesto utilizado en proyección social	Presenta la porción del presupuesto que la institución destina para dar cumplimiento a la función de proyección social.
	20. Porcentaje del presupuesto utilizado en compra de libros	Indica la proporción del presupuesto institucional asignado al aumento y renovación del acervo bibliográfico.
	21. Porcentaje del presupuesto utilizado en la compra de equipo académico	Refleja la parte del presupuesto que la institución destina para la adquisición de recursos de apoyo a las actividades académicas.
	22. Costo promedio anual por estudiante en carreras técnicas	Es el valor promedio anual que paga directamente un estudiante en dólares en carreras de dos, tres o cuatro años de duración e incluye únicamente los costos por matrículas, cuotas mensuales y derechos de examen.
	23. Costo promedio anual por estudiante en carreras universitarias	Es el valor promedio que paga directamente un estudiante en dólares para gozar del derecho de cursar una carrera universitaria entendiéndose esta como el monto a pagar por obtener grados de licenciatura, maestría y/o doctorados.

*Fuente: Dirección Nacional de Educación Superior, Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador*

## Anexo 6

### Matriz de congruencia de la investigación

Tema	Pregunta de investigación	Objetivos		Hipótesis	Variables	
El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa	¿Proponer estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento del modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador contribuirá a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución?	<p><b>General:</b> Contribuir a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador mediante la propuesta de estrategias que sirvan de base para el fortalecimiento de un modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado.</p>	<p><b>Específico 1:</b> Realizar un diagnóstico de la organización académica y financiero-administrativa de los programas de posgrado de la Universidad de El Salvador que permita la identificación de debilidades para el posterior diseño de estrategias que contribuyan a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución.</p>	<p><b>Específico 2:</b> Identificar parámetros de medición de la calidad aplicables a los programas de posgrados ofrecidos por la Universidad de El Salvador, a través de una revisión teórica y de las prácticas de aseguramiento de calidad en el país y América Latina.</p>	La calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador mejorará en la medida que se fortalezca el modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado.	<p><b>Variable independiente:</b> Modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador.</p>
		<p><b>Variable dependiente:</b> Calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador.</p>				

<b>Variable</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Definición</b>
Independiente	Modelo de gestión y funcionamiento académico y financiero-administrativo para el sistema de estudios de posgrado de la Universidad de El Salvador.	Conjunto de procedimientos interrelacionados que permiten alcanzar los objetivos institucionales y acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios ofrecidos por los posgrados en una universidad pública.
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>No. de entrevistados y citas obtenidas</b>
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las escuelas de posgrado cuentan con una unidad descentralizada o una persona encargada de velar por el manejo de las finanzas de los programas de posgrado que ofrece.</li> <li>Las escuelas de posgrado pueden tomar decisiones de inversión a favor de mejorar las condiciones físicas y de recursos necesarios para el proceso de enseñanza aprendizaje, en concordancia con los objetivos institucionales.</li> </ul>	6 citas 5 entrevistados
	Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan estudios de las características de los posibles aspirantes a los diferentes programas, así como de sus estudiantes activos y graduandos.</li> <li>De manera periódica se realizan estudios de seguimiento de graduados para determinar la pertinencia del plan de los planes de estudios vigentes.</li> </ul>
Perspectiva de procesos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene una comunicación constante entre las coordinaciones de posgrado de las diferentes facultades de la universidad de tal forma que se facilita el intercambio de buenas prácticas y la solución de problemas.</li> <li>Todos o la mayoría de procesos académicos y financiero-administrativos son estandarizados entre las doce escuelas de posgrado de la universidad, lo que facilita la comparación de resultados e identificación de debilidades.</li> </ul>
	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de información institucionales se acoplan a las necesidades particulares de los posgrados y los procesos se ven de manera separada del pregrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente de trabajo para docentes y personal administrativo es el propicio para el alcance de los objetivos de cada escuela de posgrado y en consecuencia de los objetivos institucionales.</li> <li>El personal administrativo posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.</li> <li>Se propicia la formación continua del personal docente y administrativo coordinando a nivel institucional la identificación de áreas de mejora.</li> </ul>		5 entrevistados 7 citas

<b>Variable</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Definición</b>
Dependiente	Calidad de los programas de maestría, especialidades y doctorados ofrecidos por la Universidad de El Salvador.	Excelencia de los servicios ofrecidos por los programas de estudios de posgrado originada de la implementación de procedimientos y prácticas en la institución de educación superior (relativos a planes de estudio, planta docente, alumnado, infraestructura, financiamiento y procesos académico-administrativos) que conllevan a la innovación, investigación y creación de espacios de generación de ideas para contribuir al desarrollo continuo y a la construcción de alternativas de solución y/o mejoras demandadas por la sociedad.
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>No. de entrevistados y citas obtenidas</b>
Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Los planes de estudios son coherentes con la misión, fines y funciones de la universidad y responden con pertinencia a necesidades de desarrollo de la sociedad.</li> <li>· Los planes de estudios prevén la formación científica, humanística y ciudadana del futuro profesional.</li> <li>· La metodología de enseñanza-aprendizaje se corresponde con la modalidad de los cursos, la naturaleza de la disciplina y el perfil profesional.</li> <li>· Las carreras integran la docencia, la investigación y la extensión para el logro de los objetivos de los planes de estudios.</li> </ul>	14 entrevistados 39 citas
Planta docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La planta docente de posgrados se mantiene en capacitación constante de tal forma que son capaces de relacionar el conocimiento teórico y el estado del arte de la materia que imparten con las demandas sociales y realidad vigente.</li> <li>· Cada escuela de posgrado posee una planta docente a tiempo completo dedicada a la enseñanza de ese nivel de estudios y al desarrollo de investigación.</li> <li>· La planta docente posee conocimientos acreditados en pedagogía y diseño de contenidos de aprendizaje.</li> <li>· La planta docente es capaz de innovar y utilizar de manera eficiente los recursos tecnológicos a su alcance que permitan ofrecer al estudiantado una gama de conocimientos técnicos y fortalecer el conjunto de habilidades blandas y valores.</li> </ul>	26 citas 7 entrevistado
Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El perfil del graduado de posgrados se vincula con las necesidades de resolución de problemas de la sociedad en que se desenvuelve.</li> <li>· El alumnado adquiere los conocimientos y desarrolla las habilidades y conciencia social necesarias para proponer alternativas de solución a problemáticas de la ciudadanía, Estado y sector empresarial.</li> </ul>	19 citas 6 entrevistados

Dimensiones	Indicadores	No. de entrevistados y citas obtenidas
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se evidencia la satisfacción de los graduados con las competencias adquiridas.</li> <li>· Al estudiante le es permitido formar parte de organismos de representación dentro de la institución para la búsqueda conjunta de alternativas de mejora institucional.</li> <li>· No existen diferencias significativas en el perfil profesional formado en una misma carrera ofrecida por las Facultades de la Sede Central de la universidad y las multidisciplinarias</li> </ul>	8 entrevistados 26 citas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cada Facultad cuenta con la infraestructura adecuada para el ejercicio académico: aulas, auditorios, cubículos, laboratorios, talleres, bibliotecas especializadas, equipos, recursos informáticos, edificios de actividad del estudiante, entre otros.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las instalaciones de los posgrados cuentan con las condiciones que posibiliten a las personas con necesidades físicas especiales el acceso al proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La relación de alumnos por aula, laboratorios, talleres, entre otros favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>· Las Escuelas de Posgrado cuentan con la capacidad instalada para que el personal docente acceda a los sistemas de información institucionales y a la tecnología virtual.</li> </ul>	
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las escuelas de posgrado cuentan con asignación presupuestaria proveniente de fondos institucionales.</li> <li>· Los recursos propios generados por los programas de posgrado de cada facultad son invertidos en la mejora de instalaciones, adquisición de material de aprendizaje (libros, softwares, licencias, accesos a bases de datos, entre otros) y desarrollo de investigación.</li> </ul>	4 entrevistados 10 citas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se cuenta con un fondo especial para el otorgamiento de becas parciales o completas.</li> </ul>	
Procesos académico-administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se cuenta con documentos institucionales donde se consignan los derechos y deberes de los estudiantes, del régimen disciplinario y los criterios académicos de ingreso, permanencia en la institución y procesos de graduación y servicio social.</li> </ul>	5 entrevistados 14 citas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cada escuela de posgrado o programa de maestría y doctorado cuenta con un registro estadístico actualizado sobre: matrícula anual, titulaciones, características demográficas básicas del estudiantado, planta docente por nivel de formación, publicación de investigaciones, entre otras.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño, la producción intelectual y las tareas asignadas a la planta docente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Se cuenta con una unidad o persona encargada de establecer enlaces con los sectores productivos del país a fin de involucrar al estudiante en formación mediante el desarrollo de proyectos con proyección social.</li> </ul>	

## Anexo 7

### Técnicas de recolección de información utilizadas para la investigación

Objetivo	Técnica de recolección de información	Descripción de la actividad
Realizar un diagnóstico de la organización académico y financiero-administrativa de los programas de posgrado de la Universidad de El Salvador que permita la identificación de debilidades para el posterior diseño de estrategias que contribuyan a la mejora de la calidad de las maestrías, especialidades y doctorados ofrecidos por la institución.	Entrevistas enfocadas dirigidas a directivos de posgrado de la Universidad de El Salvador	<p>Directores(as) de Escuela de Posgrado entrevistados(as):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Xenia María Pérez Oliva, M.Sc., Directora de la Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias y Humanidades (2017-2019)</li> <li>2. Marta del Carmen Villatoro de Guerrero, M.Sc., Directora de la Escuela de Posgrado de la Facultad Multidisciplinaria de Oriente</li> <li>3. Manuel Roberto Montejo Santos, M.Sc., Director de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura</li> <li>4. Mario Wilfredo Crespín Elías, M.Sc., Vice Decano de la Facultad de Ciencias Económicas</li> </ol> <p>Coordinadores(as) de Programas de Maestría:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Irma Lorena Dueñas Pacheco, M.Sc. Coordinadora de la Maestría en Políticas Públicas, Facultad de Ciencias Económicas</li> <li>b. Ana Martha Zetino Calderón, M.Sc. Directora de la Escuela de Biología, Facultad de Ciencias Naturales y Matemática</li> </ol> <p>Coordinadora de la Unidad de Desarrollo Curricular, Secretaría de Asuntos Académicos, UES: <i>Berenice Durán Ortiz, M. Sc.</i></p>
	Entrevista enfocada a graduados(as) de un programa de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas	<p>A fin de conocer si las competencias adquiridas en el programa han contribuido a su crecimiento profesional se abordaron a profesionales graduados de la Maestría en Administración Financiera, ofrecido por la Facultad de Ciencias Económicas, cuyo plan original data de 1996, siendo uno de los más antiguos de la universidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licda. Larissa Lisette Flores, MAF</li> <li>2. Lic. Ramón Orlando Pérez, MAF</li> <li>3. Licda. Ana Ruth Landaverde, MAF</li> </ol>

Objetivo	Técnica de recolección de información	Descripción de la actividad
Identificar parámetros de medición de la calidad aplicables a los programas de posgrados ofrecidos por la Universidad de El Salvador, a través de una revisión teórica y de las prácticas de aseguramiento de calidad en el país y América Latina.	Entrevistas a docentes de programas de posgrado de la UES	<p>Se abordaron seis docentes con amplia trayectoria de enseñanza en el nivel de posgrados dentro de la UES. En la mitad de los casos, el(la) docente ha tenido relaciones laborales con más de una Facultad dentro de la UES.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ángela, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias y Humanidades, Jurisprudencia y Ciencias Sociales, Ingeniería y Arquitectura</li> <li>2. José Manuel, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias Económicas</li> <li>3. Luis, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias Económicas, Facultades Multidisciplinarias de Occidente, Oriente y Paracentral</li> <li>4. Marvin, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias Económicas, Facultades Multidisciplinarias de Occidente y Paracentral</li> <li>5. Rafael, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias Económicas</li> <li>6. Sonia, Docente Posgrados en Facultad de Ciencias Económicas</li> </ol>
	Entrevista enfocada a una persona relacionada con la administración de posgrados de una universidad privada de El Salvador.	<p>Dada su experiencia en el manejo de programas de posgrado con alta demanda, y a fin de dibujar un panorama del funcionamiento de las maestrías y doctorados en modalidades presenciales, semipresenciales y virtuales, se entrevistó a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licda. Nelly Chévez Reynosa, M.Sc. Decana de Posgrados de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</li> <li>• M.Sc. Roody Reserve, PhD. Director de la Maestría en Ciencia Política de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas</li> </ul>
	Revisión documental, leyes, y estadísticas sobre la educación superior y la calidad de la educación a nivel de	Se revisaron documentos disponibles en línea sobre educación superior en general y sobre educación a nivel de posgrados. Se indagó sobre datos estadísticos del sistema de educación superior disponibles en la Dirección Nacional de

Objetivo	Técnica de recolección de información	Descripción de la actividad
posgrados en América Latina y El Salvador	<p data-bbox="800 289 1382 468">Educación Superior del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador, así como de la Universidad de El Salvador. Esto mediante las respectivas Unidades de Acceso a la Información Pública.</p> <p data-bbox="800 499 1382 604">Así mismo, se revisó la legislación vigente aplicable a los estudios de posgrado, reglamentos propios de la Universidad de El Salvador.</p> <p data-bbox="800 636 1382 768">Se indagó sobre las prácticas de aseguramiento de calidad en América Latina y sobre algunas de las instituciones de acreditación de posgrado existentes.</p>	

*Fuente: Elaboración propia.*

## Anexo 8

Pauta de entrevista Directores de Escuela de Posgrado UES



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



### GUIA PARA ENTREVISTA: DIRECTORES DE ESCUELA DE POSGRADO

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** la entrevista es fundamental para la investigación que busca conocer la forma en que operan los programas de posgrado de la UES e identificar áreas de mejora y viabilidad de implementación de un modelo de gestión administrativa aplicable al sistema de estudios de posgrado.

### TEMAS DE LA ENTREVISTA

#### Antecedentes personales

- Antes de ser Director de la Escuela de Posgrado de su Facultad ¿A qué se dedicaba?
- ¿Desde cuándo ejerce el cargo de Director de Escuela?, ¿Qué es lo que más le gusta o le genera mayor satisfacción en el ejercicio de su cargo?

#### Conocimiento del Usuario de Posgrado

- ¿Cuál es el perfil de ingreso que se exige para ser estudiante de posgrado de su facultad?
- ¿Cuál es el perfil del graduando de los programas de posgrado de su facultad? ¿Qué tipo de impacto o cambios se espera logren hacer en la sociedad al finalizar su plan de estudios?

#### Plan de Estudios

- ¿Considera que los planes de estudio vigentes responden a las necesidades actuales del país? ¿Qué considera usted que impide una actualización constante de los mismos?
- ¿Cómo califica el proceso de creación e implementación de nuevos planes de estudio? Es decir, ¿es engorroso y burocrático o, al contrario, es fácil de seguir?
- ¿Cuál es el nivel de importancia que se otorga a la realización de investigación científica a nivel de posgrados en su Facultad?

- d. ¿Qué tipo de proyectos realizan los estudiantes de posgrado en calidad de servicio social?

### **Procesos Académico-Administrativos**

- a. ¿Dentro de su Facultad, además de la legislación universitaria aplicable a nivel general, se cuenta con alguna reglamentación específica para posgrados? ¿Qué regula?
- b. ¿Los posgrados tienen la capacidad de generar información estadística o financiera oportuna para la toma de decisiones?
- c. ¿Qué actividades realiza como Escuela de Posgrado para involucrar al estudiantado con la realidad nacional? ¿Hay una unidad o persona que apoye estas actividades?

### **Procesos Internos**

- a. ¿Los procesos académicos y financiero-administrativos son iguales para todas las Facultades? ¿Cómo manejan el proceso de admisión de nuevas cohortes? ¿Qué proceso siguen para el pago de docentes?
- b. ¿Cómo evalúa el nivel de comunicación y cooperación entre los posgrados de las diferentes Facultades de la universidad, tanto en el área académica como financiero-administrativa?
- c. En su Facultad ¿Los posgrados hacen uso del sistema Prometeo para la realización y seguimiento de trámites académico y financiero-administrativos? ¿Desde cuándo? ¿Considera que el sistema informático se ajusta a las necesidades de los posgrados que administra?

### **Aprendizaje y Conocimiento**

- a. Respecto a su equipo de trabajo (personal docente, administrativo y de apoyo), ¿Cómo califica su nivel de adaptación al cambio y capacidad de innovación para la mejora?

### **Desempeño Financiero y Financiamiento**

- a. ¿Cómo se toman las decisiones administrativo-financieras en los programas de posgrado de la facultad, de dónde emana la decisión final por ejemplo de contrataciones o inversión? ¿Cómo evalúa este funcionamiento?
- b. ¿Los posgrados reciben algún porcentaje del presupuesto general para su funcionamiento? ¿Cuál es su fuente de recursos financieros?
- c. ¿Cuenta con la capacidad de otorgar becas o exoneraciones para aspirantes de nuevo ingreso o para estudiantes con alto rendimiento?

### **Sobre la implementación del modelo**

- a. ¿Cuál considera que sería el efecto de implementar un modelo de gestión académico-administrativo y financiero que estandarice procesos clave en el funcionamiento de los programas de posgrado?

Agradecerle por el tiempo y apoyo brindado. Asegurarle que la información proporcionada será de uso académico y para beneficio de la Universidad de El Salvador.

## Anexo 9

Pauta de entrevista Coordinadores de Programa de Posgrado UES



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



### GUIA PARA ENTREVISTA: COORDINADOR(A) MAESTRÍA

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** la entrevista es fundamental para la investigación que busca conocer la forma en que operan los programas de posgrado de la UES e identificar áreas de mejora y viabilidad de implementación de un modelo de gestión administrativa aplicable al sistema de estudios de posgrado.

### TEMAS DE LA ENTREVISTA

#### Antecedentes personales

- a. ¿Desde cuándo está ligada al mundo de la educación superior? ¿Qué le motivó a apoyar a la Facultad ... (de Ciencias Económicas) en calidad de Coordinador(a) de la Maestría en... (Políticas Públicas)?

#### Conocimiento del Usuario

- a. ¿Cuál es el perfil de ingreso que actualmente se exige para ser estudiante de la maestría en ...(MPP)?
- b. ¿Cuál es el perfil del graduando de la maestría en (MPP)? ¿Qué tipo de impacto o cambios se espera logren hacer en la sociedad al finalizar su plan de estudios?

#### Plan de Estudios

- a. ¿Considera que los planes de estudio vigentes en la Facultad de ... (Ciencias Económicas) responden a las necesidades actuales del país? ¿Qué considera usted que impide una actualización constante de los mismos?
- b. Según su percepción, ¿Cuál es el nivel de importancia que se otorga a la realización de investigación científica a nivel de posgrados en la Facultad de... (Ciencias Económicas)?

#### Procesos Académico-Administrativos

- d. El programa que usted administra, ¿Tiene la capacidad de generar información estadística o financiera oportuna para la toma de decisiones?
- e. ¿Qué actividades realiza como Escuela de Posgrado para involucrar al estudiantado con la realidad nacional? ¿Hay una unidad o persona que le apoye estas actividades?
- f. Según lo que ha logrado percibir durante su gestión, ¿Los procesos académicos y financiero-administrativos son iguales para todas las Facultades de la universidad? ¿Cómo se maneja el proceso de admisión de nuevas cohortes? ¿Qué proceso siguen para el pago de docentes y cuánto tiempo tarda en promedio?
- g. ¿Cómo evalúa el nivel de comunicación y cooperación entre los posgrados de las diferentes Facultades de la universidad, tanto en el área académica como financiero-administrativa? ¿Se da el espacio para el intercambio de buenas prácticas?
- h. Respecto a su equipo de trabajo (personal docente, administrativo y de apoyo), ¿Cómo califica su nivel de adaptación al cambio y capacidad de innovación para la mejora?

### **Desempeño Financiero y Financiamiento**

- a. ¿Cómo se toman las decisiones administrativo-financieras en los programas de posgrado de la Facultad de... (compras de insumos, contrataciones, inversión, etc.)? ¿Cómo evalúa este funcionamiento?
- b. ¿El programa que usted dirige recibe algún porcentaje del presupuesto general para su funcionamiento (pago de proveedores o personal docente)? ¿Cuál es su fuente de recursos financieros?
- c. ¿Cómo programa de maestría, cuentan con la capacidad de otorgar becas o exoneraciones para aspirantes de nuevo ingreso o para estudiantes con alto rendimiento? ¿Considera que sería conveniente ofrecer este beneficio?

### **Sobre la implementación del modelo**

- b. Según su punto de vista, ¿Cuál considera que sería el efecto de implementar un modelo de gestión académico-administrativo y financiero que estandarice procesos clave en el funcionamiento de los programas de posgrado de la Universidad de El Salvador?

Agradecerle por el tiempo y apoyo brindado. Asegurarle que la información proporcionada será de uso académico y para beneficio de la Universidad de El Salvador.

## Anexo 10

Pauta de entrevista Docentes



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



### GUIA PARA ENTREVISTA: DOCENTE DE POSGRADO

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** la entrevista es fundamental para la investigación que busca conocer desde el punto de vista del Docente la forma en que operan los programas de posgrado de la UES e identificar oportunidades de mejora en las áreas de Docencia, Plan de Estudios, Alumnado e Infraestructura.

### TEMAS DE LA ENTREVISTA

#### **Antecedentes personales**

- a. ¿Qué le motivó para incorporarse a la docencia y desde cuándo ejerce como docente de posgrado en la Universidad de El Salvador?

#### **Alumnado**

- a. ¿Cuál es el perfil de los estudiantes a los que atiende en los posgrados de la Universidad de El Salvador? Favor especifique la Facultad de que se trata.
- b. ¿Qué nivel de motivación o disposición de aprender logra ver en sus grupos de clase?  
¿Considera que ha variado en relación a años anteriores?

#### **Plan de Estudios**

- a. Cuando inicia un nuevo curso, módulo u asignatura ¿Qué consideraciones toma en cuenta para preparar el programa u orientación académica a desarrollar? ¿Recibe apoyo de la Coordinación del programa en esta tarea?
- b. ¿Los contenidos que imparte en un programa de maestría de una Facultad Multidisciplinaria son exactamente los mismos que imparte en la Sede Central de la Universidad? ¿En qué varían?

#### **Planta Docente**

- c. ¿Cuáles son los requisitos que le exige la Universidad de El Salvador para ser contratado como docente? ¿Varían entre Facultades?

- d. ¿Cómo se evalúa usted en cuanto a la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y a la forma de enseñar a las nuevas generaciones de estudiantes?
- e. ¿Usted conoce o ha interactuado alguna vez con los demás docentes de las carreras de posgrado que apoya en la Universidad de El Salvador? ¿Existe algún nivel de intercambio de ideas para el proceso de formación del alumnado?
- f. ¿Alguna vez ha participado de actividades de investigación por parte de los posgrados de la Universidad de El Salvador? ¿Le gustaría poder hacerlo?

### **Infraestructura**

- a. ¿Los programas de posgrado a los que apoya cuentan con las instalaciones adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje (aulas, laboratorios, espacios de descanso)?
- b. ¿Existe en alguno de los posgrados que apoya algún espacio destinado para que usted desarrolle actividades propias de docencia, como revisión de trabajos, atención a estudiantes o preparación de sus clases?
- c. Los posgrados que apoya les facilitan el acceso a recursos tecnológicos, plataformas institucionales de consulta bibliográfica, softwares especializados para el desarrollo de sus clases, ¿entre otros?

### **Procesos internos**

- a. Por favor, describa la peor experiencia que como Docente de posgrado haya tenido en cuanto a trámites administrativos en la Universidad de El Salvador (ejemplos: en el proceso de contratación, trámite de pago, coordinación en general para el inicio de clases). Puede o no mencionar la Facultad de que se trata.
- b. Por Favor, describa una de las mejores experiencias, siempre relacionada con la realización de trámites administrativos en los programas de posgrado. Puede o no mencionar la Facultad de que se trata.

Si lo desea, puede agregar cualquier comentario adicional que considere importante expresar y que no se haya incluido en las preguntas anteriores.

Finalmente, agradecerle por el tiempo y apoyo brindado. Asegurarle que la información proporcionada será utilizada de manera anónima y con fines académicos a fin de beneficiar a los posgrados de la Universidad de El Salvador.

## Anexo 11

Pauta de entrevista Graduados



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



### GUIA PARA ENTREVISTA: PROFESIONAL GRADUADO/A

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** la entrevista es fundamental para la investigación que busca conocer desde el punto de vista del profesional formado a nivel de posgrado de la UES la pertinencia del plan de estudios, así como las características de los docentes, instalaciones y servicios administrativos a los que tuvo acceso durante su estadía en la universidad.

### TEMAS DE LA ENTREVISTA

#### Antecedentes personales

- a. ¿Cuál es su área de formación académica y a qué se dedica actualmente?

#### Alumnado

- a. ¿Qué le motivó para estudiar un posgrado en la Universidad de El Salvador? ¿Hace cuánto se graduó?
- b. ¿Qué requisitos debía cumplir para inscribirse en el programa que eligió?
- c. Según su opinión ¿habrá alguna diferencia al estudiar una carrera de posgrado en una Facultad Multidisciplinaria a estudiarla en la Sede Central de la Universidad de El Salvador? Si la hubiese, ¿Qué elementos o condiciones influyen para que exista esta diferencia en la formación?

#### Plan de Estudios

- d. ¿Las asignaturas del plan de estudio cumplieron con sus expectativas de aprendizaje?
- e. ¿Considera que el plan de estudios de la carrera que estudió se vincula con la realidad nacional?
- f. Luego de graduarse de posgrado ¿Percibió algún cambio significativo a nivel personal y/o profesional?

#### Infraestructura

- g. ¿Cómo califica la calidad de las instalaciones del posgrado que estudió? (aulas, laboratorios, bibliotecas)
- h. ¿Contaba con algún espacio disponible para reuniones grupales o asesorías con docentes?
- i. ¿Hizo uso del sistema bibliotecario? ¿Encontró los recursos bibliográficos que buscaba?
- j. ¿El programa de posgrado les facilitó el acceso a recursos de aprendizaje como libros, *papers*, softwares, entre otros?

Agradecerle por el tiempo y apoyo brindado. Asegurarle que la información proporcionada será de uso académico y para beneficio de la Universidad de El Salvador.

## Anexo 12

Pauta de entrevista Decana de Posgrados UCA



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



ENTREVISTA: DECANA POSGRADOS UCA

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** Trazar un panorama del funcionamiento de los procesos académico-administrativos y financieros de una institución de educación superior con experiencia en el manejo de programas a nivel de posgrado en diferentes disciplinas.

### Antecedentes personales

- a. Antes de ser Decana de posgrados, ¿A qué se dedicaba?, ¿Qué le motivó para apoyar a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas con la gestión de los programas de posgrado?
- b. ¿Qué es lo que más le gusta o le genera mayor satisfacción en el ejercicio de su cargo?

### Preguntas

- a. Durante su gestión, ¿cuáles han sido los principales desafíos a los que se ha debido enfrentar para atender la demanda de formación a este nivel de estudios?
- b. ¿Dentro de la estructura organizativa de la universidad, dónde se ubica la Decanatura de Posgrados? ¿De qué unidades o departamentos depende? ¿Considera que esta estructura ha contribuido al buen funcionamiento de los posgrados? En atención a su experiencia, ¿cambiaría algo?
- c. ¿Existe reglamentación o lineamientos específicos que rijan el funcionamiento de los posgrados o deben éstos acoplarse a la legislación vigente para el nivel de pregrado? ¿Considera esto una ventaja o una desventaja? ¿por qué?
- d. ¿A nivel de posgrados se realizan auditorías académicas que permitan identificar áreas de mejora o buenas prácticas dentro del proceso de enseñanza aprendizaje? Si la respuesta es sí, ¿cada cuánto tiempo se realiza? ¿lo realiza un ente interno o externo a la universidad?

- e. Los grandes procesos académico-administrativos como por ejemplo las convocatorias de nuevo ingreso, los procesos de graduación, el servicio social (si lo realizan), ¿son estandarizados para cualquier programa de posgrado, independientemente de su especialización? ¿O cuentan con procesos diferenciados? ¿Considera que esta situación es la ideal o debería cambiarse?
- f. ¿Cuánto tiempo toma la aprobación de un nuevo plan de estudios, asumiendo que ya se cuenta con la respectiva propuesta académica y de viabilidad en mano? En atención al funcionamiento propio de su institución, ¿considera que estos tiempos podrían acortarse con el objetivo de ofrecer carreras innovadoras en el momento oportuno?
- g. ¿Cómo aseguran la calidad de los docentes que contratan para atender las clases de posgrado? ¿Invierten en formación continua o cada docente debe acceder a ella por sus propios medios?
- h. En el área financiera ¿cómo funcionan los programas de posgrados? Por ejemplo, respecto al presupuesto anual ¿reciben una asignación desde rectoría, desde decanatura de posgrados o funcionan con recursos propios generados por pago de matrículas y cuotas? ¿Cuáles son los principales rubros en los que se invierten estos fondos? ¿Quiénes son los encargados de tomar estas decisiones de inversión?
- i. ¿Qué unidad o departamento es el encargado de gestionar el pago de los docentes de posgrado? ¿Cuánto es el tiempo promedio que tarda este trámite?

## **Investigación**

- a. ¿Qué acciones toman para incentivar la realización de investigaciones a nivel de posgrado? es decir, ¿cuál es el principal motivador para que el estudiantado se interese en la investigación o en la redacción de artículos? ¿Cómo incentivan a los docentes para que se sumen a esta tarea?

## Anexo 13

Pauta de entrevista Coordinador de Posgrados UCA



*UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**



ENTREVISTA: DIRECTOR MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA (UCA)

**Tema de Investigación:** El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador: propuesta para el fortalecimiento de la gestión académica y financiero-administrativa.

**Objetivo:** Trazar un panorama del funcionamiento de los procesos académico-administrativos y financieros de un programa de posgrado de una institución privada de educación superior.

### Antecedentes

- a. Antes de ser Director de la Maestría en Ciencia Política, ¿A qué se dedicaba?, ¿Qué le motivó para apoyar a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas con la gestión de este programa de posgrado?
- b. ¿Cuál es el reto más grande que ha debido afrontar como Director de la Maestría en Ciencia Política?

### Preguntas Admisión

- a. En el proceso de admisión del programa que usted dirige, ¿existe algún requisito específico o “parámetro” de decisión que permita definir la aceptación o no de un(a) aspirante? En otras palabras, ¿cuál es la característica o requisito más valorado?

### Plan de estudios

- a. La actualización de los contenidos del plan de estudios es importante para asegurar que el alumnado cuente con los conocimientos necesarios para afrontar la realidad. ¿cómo aseguran que los contenidos de las asignaturas responden al estado del arte actual?
- b. ¿A quién corresponde verificar que el plan de estudios se imparta adecuadamente? ¿quién asegura que en el conjunto de asignaturas los temas en común sean abordados de tal manera que no sean repetitivos en exceso o se revisen de manera superficial?

### **Egreso-graduación**

- a. Durante el periodo de existencia del programa, fundado en 2001, ¿se ha realizado alguna vez un estudio de seguimiento de graduados? ¿qué se hizo con los resultados? ¿surgió algún cambio importante a partir de ello?
- b. Conoce el tiempo promedio que tardan los estudiantes egresados en graduarse. ¿qué opciones tiene el egresado para obtener su título de maestría (especializaciones, trabajo de graduación, pasantías)? ¿Cuál es la opción que los graduandos normalmente escogen? ¿es generalizada o sólo para su programa?

### **Investigación**

- a. ¿Además de realizar trabajos de investigación, de qué otra manera incentiva la actitud positiva hacia la investigación en los estudiantes del programa?

### **Docentes**

- a. Del claustro docente publicado en la página web de la UCA ¿cuántos poseen un contrato permanente con la Facultad de Posgrado o con el programa? ¿son todos hora clase? ¿Considera que contar con la totalidad de sus docentes con un contrato permanente sería lo ideal?
- b. Los docentes que apoyan el programa de Maestría en Ciencia Política ¿Se conocen entre ellos? ¿Cómo promueven el intercambio de ideas?
- c. ¿Los docentes hora clase participan de actividades de investigación? ¿cómo les incentivan para hacerlo?
- d. La UCA cuenta con un “Programa de formación docente”. ¿los programas de posgrado pueden aportar ideas para su actualización o su diseño corresponde a una unidad específica? ¿Considera que es lo adecuado, es funcional?

### **Procesos internos**

- a. ¿El pago de honorarios a docentes es gestionado desde la Dirección del Programa o existe una unidad que centraliza el trámite para todos los docentes de posgrado?
- b. ¿Cuentan con una metodología de evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje propio del programa o existe uno general para los posgrados? ¿quién o qué unidad es la responsable de su aplicación? ¿cada cuánto tiempo se realiza?
- c. Los posgrados se consideran auto sostenibles. ¿Poseen la libertad de tomar decisiones respecto al destino de los fondos generados en concepto de matrículas y mensualidades? (compra de bienes muebles, softwares, bibliografía)
- d. ¿Cuenta con la capacidad de otorgar becas o exoneraciones para aspirantes de nuevo ingreso o para estudiantes con alto rendimiento? ¿apoyan de alguna manera a los estudiantes que presentan problemas económicos para continuar su formación?
- e. La UCA posee una biblioteca virtual a disposición del estudiantado, como programa de maestría ¿pueden sugerir la adquisición de nuevos materiales que se adapten a las necesidades propias de formación o depende de otra unidad?

- f. El cargo de Director de maestría o doctorado en la UCA ¿se considera académico o administrativo? ¿existe una clara separación de funciones académicas que fomenten la búsqueda de la mejora en la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje o las actividades administrativas limitan esa actividad?

Agradecerle por el tiempo y apoyo brindado. Asegurarle que la información proporcionada será de uso académico y para beneficio de la Universidad de El Salvador.