



Universidad Estatal a Distancia  
Vicerrectoría Académica  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Doctorado en Ciencias de la Administración

**La Integración Regional de los Estudios de Posgrado ofrecidos por las Universidades Públicas en  
Centroamérica y República Dominicana**

Tesis de graduación sometida a consideración del Tribunal Examinador conformado por el Programa de  
Doctorado en Ciencias de la Administración perteneciente a la Escuela de Ciencias  
de la Administración para optar al grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

por Mario Alejandro Morúa Saborío

Julio, 2016

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar esta tesis con profundo, especial y particular agradecimiento a:

*Mi Señor Jesucristo, porque de Él es toda palabra de sabiduría, ciencia y conocimiento, además renovó mis fuerzas y las de mi esposa para lograrlo... ¡Gracias Señor!*

*Mi amada esposa, amiga y compañera Norma Bolaños Mendoza, porque ha sido, es y continúa siendo mi mayor fuente de motivación; sin ella no lo hubiera podido lograr... ¡Gracias Negra!*

## **Agradecimientos**

*A mis padres, Mario y Elena, quienes en su momento supieron inculcar en mí el valor del trabajo, del estudio, del esfuerzo y la perseverancia... ¡Muchas gracias!*

*A doña Norma, mi suegra y a don Francisco, mi suegro que en paz descansa; no me alcanzarían dos vidas para agradecerles todo el apoyo incondicional que me han dado tanto con su ejemplo y cariño, como con su respaldo... ¡Gracias doña Norma, gracias don Fran!*

*A mis mentores y amigos: la Dra. Lizette Brenes Bonilla, el Dr. Guido Miranda Gutiérrez, el Dr. Oscar Ricardo Fallas Camacho, la Dra. Nidia Lobo Solera y el Dr. Víctor Hugo Fallas Araya, muchas gracias porque siempre creyeron en mí y en mi trabajo.*

*A la Dra. Dalia Borge Marín, directora de mi tesis; con su valiosa asesoría y orientación no solo supo guiar mis pasos durante este proceso, sino, también, me confirmó que el quehacer científico-académico debe tener rostro humano y, por lo tanto, vocación de servicio.*

*A los doctores Marco Sanabria Aguilar y Orlando Hernández Cruz, ambos lectores de mi tesis; sus aportes y observaciones enriquecieron significativamente esta investigación doctoral.*

*A las personas miembros del SICAR (Ahora SIRCIP) que desde el 2013, y hasta este momento en que concluyo mi tesis, me apoyaron, orientaron y participaron en el desarrollo de esta.*



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORIA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



**ACTA DE PRESENTACIÓN DE TESIS**

**ACTA N°26-2016**

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el 16 de Noviembre 2016, con el objeto de recibir el informe oral del estudiante **Mario Alejandro Morua Saborio**, número de identificación 1-938-523, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Tesis, para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

**Dra. Jenny Seas Tencio.**  
Directora Sistema de Estudios de Posgrado de Jenny Seas Tencio  
Cédula N. 3-290-619

**Dra. Katya Calderon Herrera.**  
Representante del Director de Katya Calderon Herrera  
Escuela de Ciencias de la Administración Cédula N. 1-887-921

**Dr. Fernando Zúñiga Umaña**  
Coordinador de Fernando Zúñiga Umaña  
Doctorado Ciencias de la Administración Cédula N. 1-383-612

**Dra. Dalia Borge Marín.**  
Directora de Tesis de Dalia Borge Marín  
Cédula N. 1-624-902

**Dr. Marco Ant. Sanabria Aguilar.**  
Lector de Tesis de Marco Ant. Sanabria Aguilar  
Cédula N. 8-086-219

**Dr. Orlando J. Hernández Cruz.**  
Lector de Tesis de Orlando J. Hernández Cruz  
Cédula N. 184000964935

**ARTICULO 1**

El Presidente del Tribunal informa que el expediente del postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del Plan de Estudios correspondiente. Se le solicita que proceda a realizar la exposición.





**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORIA ACADÉMICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



ACTA DE PRESENTACIÓN DE TESIS

**ARTICULO 2**

El postulante hace la exposición de su tesis doctoral titulada **"La Integración Regional de los Estudios de Posgrado ofrecidos por las Universidades Públicas en Centroamérica y República Dominicana"**

**ARTICULO 3**

Terminada la disertación, los miembros del Tribunal examinador interrogaron al postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retira a deliberar.

**ARTICULO 4**

El Tribunal considera la tesis

**APROBADO**  **NO APROBADO**  **APROBADO CON DISTINCIÓN**

El tribunal le confiere la calificación de: 9,0

Recomienda además:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ARTICULO N 5**

El presidente del tribunal comunica al postulante el resultado de la deliberación. Lo declara acreedor al grado de Doctor en Ciencias de la Administración. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocado. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y el postulante a las 12:05 horas.

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

Cédula: 1-938-523



**ARTICULO 7**

El Presidente del Tribunal informa que el expediente del postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del Plan de Estudios correspondiente. Se le solicita que proceda a realizar la exposición.

## Índice General

Contenido	Páginas
Dedicatorias	1
Agradecimientos	2
Acta de presentación de tesis	3 y 4
Índice general	5
Índice de tablas	6
Índice de figuras	7
Lista de abreviaturas	8
Resumen	10
Abstract	11
<b>Capítulo Primero: Introducción y Problema de Investigación</b>	12
1. Algunas tendencias	21
2. Algunos desafíos	22
3. Planteamiento del problema	23
4. Pregunta principal	28
5. Objetivo general	29
6. Objetivos específicos	29
7. Aspectos relacionados con alcances y posibles limitaciones	29
<b>Capítulo Segundo: Marco Teórico</b>	32
1. Categorías y subcategorías de análisis	47
1.1. Administración de la educación superior pública	47
1.2. Calidad de la educación superior	53
1.3. Planificación para el desarrollo	64
1.4. Internacionalización de la educación superior pública	74
1.5. Comunicación	79
1.6. Cambio organizacional	85
<b>Capítulo Tercero: Metodología Aplicada</b>	95
1. Tipo de investigación	95
2. Sujetos de información	98
3. Población de estudio	98
4. Criterios de selección	98
5. Personas expertas entrevistadas	99
6. Categorías de análisis	99
7. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	103
8. Procedimiento general para la recolección de información	106
9. Análisis de datos e información	107
10. Criterios de validez	110
11. Principios éticos que guiaron el proceso de investigación	112
<b>Análisis de Resultados. Capítulos del Cuarto al Sexto</b>	113
<b>Capítulo cuarto.</b> Deficiencias y fortalezas identificadas en los sistemas de gestión de las universidades miembros de la confederación universitaria centroamericana	113
<b>Capítulo quinto.</b> Mejora en el impacto regional de los programas de posgrado a partir de la gestión sistémica y compleja	137
<b>Capítulo sexto.</b> Caracterización del modelo de gestión idóneo para los posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la confederación universitaria centroamericana.	161
<b>Capítulo séptimo.</b> Conclusiones y recomendaciones	173
<b>Referencias Consultadas</b>	186
<b>Anexos. Del Anexo 1 al Anexo 16</b>	190

## Índice de Tablas

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla 1. Causa-raíz y problemas comunes en los Sistemas de Estudios de Posgrado en las universidades miembros de la Confederación	26
Tabla 2. Aspectos que caracterizan esta investigación según el enfoque cualitativo con el cual se realiza	96
Tabla 3. Categorías y subcategorías de análisis	101
Tabla 4. Técnicas para la recolección de información	103
Tabla 5. Procedimiento general para la recolección de datos e información	106
Tabla 6. Fases del procesamiento para el análisis de datos e información	107
Tabla 7. Análisis DAFO-CAME	108
Tabla 8. Programas de posgrado de las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana entre los años 2005 - 2015	113 y 114
Tabla 9. Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión implementados por las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana	128
Tabla 10. Resumen sobre el abordaje realizado de las dimensiones consideradas en esta investigación doctoral, durante las reuniones ordinarias 41, 42 y 43 del SIRICIP (Antiguo SICAR)	137
Tabla 11. Fortalezas y debilidades identificadas en las interrelaciones tanto de los componentes, unidades o elementos que conforman uno o varios sistemas como entre las universidades miembros de la CUC	147

## Índice de Figuras

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Organigrama de la Confederación Universitaria Centroamericana	15
Figura 2. Organización sistémica del CSUCA	16
Figura 3. Lógica inductiva para el planteamiento del problema	28
Figura 4. Integración de los estudios de posgrado que ofrecen las universidades miembros de la CUC, desde la estructura actual del CSUCA.	31
Figura 5. Mapa conceptual para la construcción del marco teórico	34
Figura 6. Análisis DAFO	109
Figura 7. Análisis CAME	109
Figura 8. Integración análisis DAFO-CAME	110
Figura 9. Dimensiones que podrían conformar el modelo de gestión sistémica y compleja orientado a la integración, articulación y fortalecimiento regional de los estudios de posgrado que ofrecen las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana	170
Figura 10. Marco filosófico y político para la gestión sistémica y compleja	171
Figura 11. Dirección y toma de decisiones	171
Figura 12. Planificación	172
Figura 13. Caracterización del Modelo Idóneo para la integración de los Estudios de Posgrado en La Región.	172

## Lista de Abreviaturas en Orden Alfabético

ACAP:	Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados
ALyC:	América Latina y El Caribe
CAME:	Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar
CD:	Comisión de Directores
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CSUCA:	Consejo Superior Universitario Centroamericano
CT:	Comisión Técnica
CUC:	Confederación Universitaria Centroamericana
DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
FEUCA:	Federación de Estudiantes Universitarios de Centroamérica y El Caribe
ILPES:	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
RAE:	Real Academia Española
SEDUCA:	Sistema Editorial Universitario Centroamericano
SEP:	Sistemas de Estudios de Posgrados
SICAR:	Sistema Centroamericano de Investigación y Posgrado
SICAUS:	Sistema Centroamericano de Relación Universidad-Sociedad
SICEVAES:	Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior
SIESCA:	Sistema de la Internacionalización de la Educación Superior Centroamericano
SIIDCA:	Sistema Integrado de Información Documental Centroamericano
SINAES:	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (Costa Rica)
SIRCIP:	Sistema Regional Centroamericano y Del Caribe de Investigación y Posgrado
SIREVE:	Sistema Regional de Vida Estudiantil
ITCR:	Instituto Tecnológico de Costa Rica
UASD:	Universidad Autónoma de Santo Domingo (República Dominicana)
UB:	Universidad de Belice
UCR:	Universidad de Costa Rica
UDELAS:	Universidad Especializada de las Américas (Panamá)
UES:	Universidad de El Salvador

UMIP:	Universidad Marítima Internacional de Panamá
UNA:	Universidad Nacional (Costa Rica)
UNA:	Universidad Nacional Agraria de Nicaragua
UNACHI:	Universidad Autónoma de Chiriquí
UNAG:	Universidad Nacional de Agricultura (Honduras)
UNAH:	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (Managua y León)
UNED:	Universidad Estatal a Distancia (Costa Rica)
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNI:	Universidad Nacional de Ingeniería (Nicaragua)
UP:	Universidad de Panamá
UPNFM:	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (Honduras)
UTN:	Universidad Técnica Nacional de Costa Rica
UTP:	Universidad Tecnológica de Panamá
USAC:	Universidad de San Carlos (Guatemala)

## Resumen

Con esta investigación doctoral, hago un abordaje integral alrededor de la problemática que se origina por la afectación directa que tienen las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa, en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana (CUC), en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación.

Para lograr ese abordaje integral realicé una construcción teórico-conceptual derivada fundamentalmente de las siguientes cuatro teorías:

- 1) Teoría General de los Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy (1989).
- 2) Los enfoques sobre el pensamiento administrativo de Wilburg Jiménez (2000).
- 3) Lo referente a las organizaciones inteligentes que ampliamente explica Peter Senge (2011).
- 4) La inteligencia de la complejidad a la cual se refieren Edgar Morín y Jean-Louis Le Moigne (2006).

La investigación se caracteriza por ser una investigación aplicada, de tipo descriptivo-exploratoria y realizada desde un enfoque cualitativo, aplicando el método hermenéutico dialéctico.

Los datos e información requeridos por esta investigación para su respectivo análisis los obtuve por medio de revisión documental y entrevistas semiestructuradas. A la vez, utilicé la observación cualitativa *in situ* durante varios eventos convocados por la máxima autoridad de la Confederación, el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), y realizados entre el 2013 y el 2016, en Costa Rica, Honduras, Panamá y Nicaragua.

## **Abstract**

In this doctoral research I made an approach about the problem of the deficiencies and limitations of academic and administrative management Systems Graduate Studies of the member universities of the Central American University Confederation, in a coordinated action of elements in areas related to: strategic planning, self-evaluation and accreditation, budget management, management of human talent, internationalization and communication.

To achieve this approach I made a theoretical and conceptual construct mainly from the following four theories:

- 1) General Systems Theory of Ludwig Von Bertalanffy (1989).
- 2) Approaches to management thinking of Wilbur Jimenez (2000).
- 3) The reference to smart organizations that Peter Senge wide explains(2011).
- 4) The intelligence of complexity refer by Edgar Morin and Jean-Louis Le Moigne (2006).

The research is characterized for been an applied research, descriptive-exploratory type and made from a qualitative approach, applying the dialectical hermeneutical method.

Data and information required by this research for examination obtained through the document review and semi-structured interviews. At the same time, used the qualitative observation in situ for several events organized by the highest authority of the Confederation, the Higher University Council of Central America and made between 2013 and 2016, in Costa Rica, Honduras, Panama and Nicaragua.

## **Capítulo Primero. Introducción y Problema de Investigación**

¡Educación Superior!... Un concepto compuesto y complejo que no solo denota las acciones conducentes a la enseñanza e impartición de doctrinas, conocimientos, instrucciones, entre otros, por medio del ejercicio de la docencia, investigación y la vinculación social, sino que también denota el grado o nivel en el cual se impartirían dichas enseñanzas e instrucciones, generando supremas expectativas, tanto individuales como colectivas, sobre las eventuales competencias, habilidades, destrezas, principios, valores, etc., que serían adquiridos por aquella población que desee y logre acceder a dicha educación.

La educación superior se volvió un término popular en la segunda mitad del siglo XX, e implica la etapa con mayor demanda intelectual antes de iniciar una carrera profesional. Términos tales como educación “post-secundaria”, “terciaria” o de “tercer nivel” subrayan etapas de aprendizaje: luego de completar la educación primaria y secundaria; es decir, luego de 10 a 14 años de aprendizaje -con variaciones de acuerdo con los sistemas nacionales- los estudiantes pueden matricularse en la tercera etapa de la educación antes de embarcarse en un empleo fijo. El término “superior” sugiere, sin embargo, una cualidad específica, se espera que los estudiantes adopten las reglas y herramientas a fin de comprender las teorías, métodos y esencia del conocimiento académico. La educación superior suele tener una doble función: la enseñanza y la investigación; es decir, tanto la creación como la preservación del conocimiento (Teichler, 2006, p. 30).

Considerando siempre algunas variaciones según el país o región donde se imparta, esta educación “post-secundaria”, “terciaria” o de “tercer nivel” a la cual se refiere Teichler, 2006 (p.30) se ha jerarquizado en niveles o grados, y para el caso específico de la Región Centroamericana y del Caribe - en adelante La Región-, que es en la cual enfocaré esta investigación, dicha jerarquización se organiza en orden ascendente de la siguiente manera: diplomado, bachillerato y licenciatura; así como en posgrados como lo son las maestrías (profesionales o académicas) y doctorados.

En relación con los estudios de posgrado en el mundo, López (2002), de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Sevilla, expone que:

En los últimos años han proliferado en todo el mundo los estudios de postgrado, siendo cada vez más las universidades e instituciones privadas que incorporan esta etapa educativa superior. De igual modo, las áreas o campos de estudio en que éstos se desarrollan van también en progresivo aumento, surgiendo así cada año nuevas titulaciones que generalmente responden a las necesidades de formación y especialización existentes en el mercado laboral. (López, 2002, pp. 65-66)

Esta misma autora amplía lo anterior explicando lo siguiente:

Son los países más industrializados los que cuentan con mayor tradición en este tipo de enseñanza, si bien otros menos desarrollados van incorporando progresivamente en sus sistemas educativos este tipo de formación avanzada, aunque en principio lo hagan tomando como modelo los sistemas de postgrado de los países avanzados, siendo conscientes en todo momento de que han de adaptar la educación que en ellos ofertan a las características de su propio contexto social, político y económico.

Los primeros cursos de postgrado aparecieron en los Estados Unidos a comienzos del siglo XX bajo la denominación de máster, y buscaban prolongar y completar los estudios de su breve ciclo universitario regular, de tan solo cuatro años, frente a los cinco o seis de las universidades europeas. En los 70, el modelo americano es copiado en Europa, siendo pioneros el Instituto Superior de Estudios de la Empresa de Barcelona o la London Business School, que optan por una duración de dos años para estos estudios, a semejanza de los programas americanos. Posteriormente se generaliza este tipo de programas máster en toda Europa, incorporándose a los claustros de profesores no solo docentes universitarios, sino, también, profesionales de prestigio que desempeñan su actividad en empresas privadas.

En los últimos años del siglo XX la actividad mundial de postgrado se ha llevado a cabo en unas 5.000 instituciones (sobre todo universidades, escuelas especializadas y centros de investigación), en las cuales realizan estudios avanzados de uno o más años de duración, más de 4.200.000

profesionales. De esta cantidad, un 80 % corresponde a los diez países más industrializados y apenas un 20 % de los 190 restantes. Esto significa que actualmente y cada año alrededor de un millón de personas obtienen en el mundo un segundo y más alto título de educación superior. Y significa también que en este sector, como en tantos otros, existe una gran desigualdad entre los países (Morales, 1997).

Uno de los hallazgos más interesantes logrados hasta ahora en la investigación sobre estudios avanzados es la identificación de los cinco modelos dominantes (el alemán, el norteamericano, el francés, el inglés y el soviético), y la constatación de las demás experiencias son simples casos o variaciones de tales modelos. Ello es un indicador interesante acerca de los vínculos existentes entre el postgrado y los programas de colonialismo y dependencia económico-política que dominan la historia contemporánea (Morales, 1997) (López, 2002, pp. 65-66).

Para el caso concreto del objeto de estudio de esta investigación, el desarrollo de la educación superior en La Región inició a partir de los clásicos modelos europeos, específicamente los provenientes de España, que con algunas variantes comenzaron a implementarse en la porción hispana del nuevo continente, siendo la actual Universidad de San Carlos de Guatemala la primer casa de estudios superiores fundada en América Central en 1681. Una vez alcanzada la independencia en 1821 cada una de las antiguas provincias que conformaron la Capitanía General de Guatemala, como Estados soberanos inició sus propios procesos de desarrollo y consolidación de la educación superior.

Es durante la primera mitad del siglo XX que en América Central surge la necesidad de abordar el tema de la renovación institucional en las universidades centroamericanas públicas, abordaje que conduce a la organización del "I Congreso Universitario Centroamericano", evento celebrado en San Salvador -El Salvador en 1948, con el cual nació la "Confederación Universitaria Centroamericana" y a la vez su máxima autoridad: el "Consejo Superior Universitario Centroamericano". Actualmente el organigrama que se publica en el sitio web del CSUCA es el siguiente:

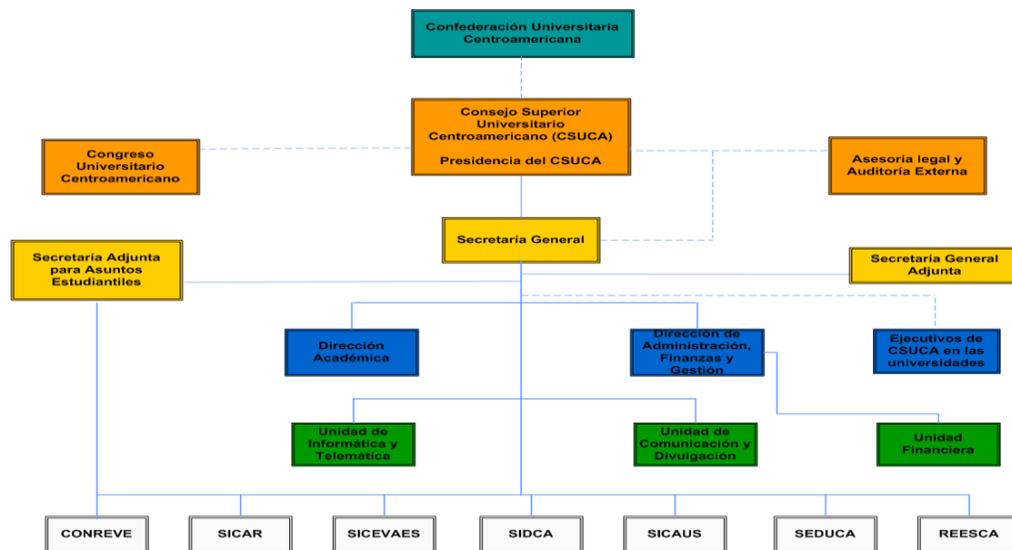


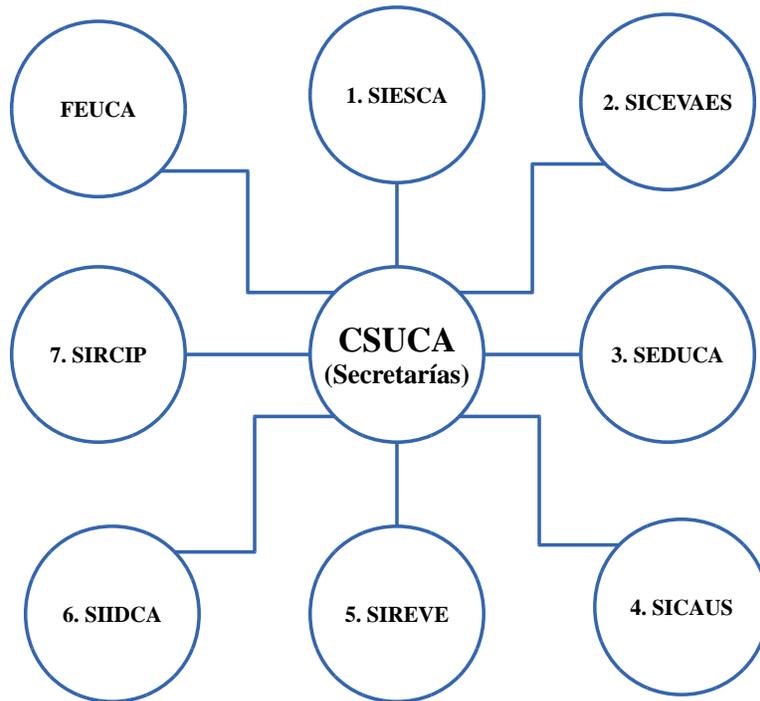
Figura 1. Organigrama de la Confederación Universitaria Centroamericana.

**Fuente:** Sitio web de CSUCA (<http://www.csuca.org/index.php/features/organigrama>, 2016).

Fundamentalmente, la misión de la "Confederación Universitaria Centroamericana" y del CSUCA como su máxima autoridad, es la integración centroamericana de la educación superior universitaria pública, desde una visión sistémica, en un marco de trabajo colaborativo y articulado entre el estado y la sociedad. En la actualidad el CSUCA se encuentra integrado por los siguientes siete sistemas y una Federación:

1. Sistema de la Internacionalización de la Educación Superior Centroamericana (SIESCA).
2. Sistema Centroamericano de Evaluación y Armonización de la Educación Superior (SICEVAES).
3. Sistema Editorial Universitario Centroamericano (SEDUCA).
4. Sistema Centroamericano de Relación Universidad-Sociedad (SICAUS).
5. Sistema Regional de Vida Estudiantil (SIREVE).
6. Sistema Integrado de Información Documental Centroamericano (SIIDCA).
7. Sistema Regional Centroamericano y Del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP), antiguo Sistema Centroamericano de Investigación y Posgrado (SICAR).
8. Federación de Estudiantes Universitarios de Centroamérica y El Caribe (FEUCA).

Lo que en principio funciona como un modelo sistémico de acuerdo con la siguiente figura 2:



*Figura 2.* Organización sistémica del CSUCA

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

En el 2005, el Consejo Superior Universitario Centroamericano y el entonces Sistema Centroamericano de Investigación y Posgrado (SICAR) -hoy Sistema Regional Centroamericano y Del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP)- publicó el libro “Los Estudios de Postgrado en las Universidades Estatales de América Central”.

En los artículos que aparecen en dicha publicación se informa y reflexiona sobre interrogantes tales como: cuántos, cuáles y qué tipo de programas de postgrado se ofrecen hoy en las universidades de la región. Cómo se organizan los sistemas de estudios de postgrado en las universidades centroamericanas. Asimismo, cómo se relacionan los estudios de postgrado con los estudios de grado, cómo se articula la investigación y los estudios de postgrado y cómo se propicia y maneja la multidisciplinariedad en los estudios de postgrado en la región (CSUCA-SICAR, 2005, p. 6).

Fruto de la cooperación compartida, la publicación del libro *Diagnóstico de Posgrados en América Central*, en cuyas páginas y en riguroso orden correlativo se ofrecen datos esenciales sobre el tema, con los cuales se puede tener una visión muy clara acerca del continuo desarrollo que, en los últimos años, han experimentado los programas de posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad de El Salvador, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), la Universidad Nacional de Ingeniería (Nicaragua), la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), la Universidad Estatal a Distancia en Costa Rica (UNED), la Universidad de Panamá, la Universidad Tecnológica de Panamá, la Universidad Autónoma de Chiriquí en Panamá (UNACHI) y la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), Panamá, (CSUCA-SICAR, 2005, p. 8).

Además, se han integrado a la Confederación otras universidades de la Región como por ejemplo la Universidad de Belice y la Universidad de Santo Domingo en República Dominicana, quedando actualmente un total de 21 universidades públicas como miembros de la Confederación, todas y cada una de ellas desarrollándose en diferentes contextos culturales, socio-económicos y políticos, lo cual hace aún más compleja la implementación de modelos o esquemas de gestión orientados hacia la integración y articulación de los Programas de Posgrados en la Región (Anexo 1).

En La Región, la gestión de los posgrados ha mantenido una evolución dinámica y continua, volviéndose cada vez más compleja, sobre todo si consideramos que esta se encuentra intrínseca y estrechamente asociada a la gestión de la Educación Superior en general y, por lo tanto, con "los imperativos que la sociedad contemporánea le plantea en términos de pertinencia e impacto como conceptos que caracterizan la calidad de los procesos universitarios, pero muchas veces se asumen divorciados de la comprensión integradora que debe reflejar la gestión académica de cualquiera de estos procesos" (Cruz-Baranda y García-Quiala, 2012, p.18).

Tal y como lo mencioné, básicamente la misión de la "Confederación Universitaria Centroamericana" y del CSUCA como su máximo órgano, es la integración centroamericana de la educación superior universitaria pública, desde una visión sistémica, en un marco de trabajo colaborativo y articulado entre el Estado y la sociedad, tal y como podemos constatarlo en el artículo 1

del documento “Normas de funcionamiento del Consejo Superior Universitario Centroamericano”, publicado en su sitio de Internet, en el cual y referente a la misión de la Confederación Universitaria Centroamericana, dicho artículo indica:

La Confederación Universitaria Centroamericana, es la organización de integración del sistema universitario público centroamericano que promueve el desarrollo de las universidades a través de la cooperación y el trabajo conjunto con la sociedad y el Estado. Para el abordaje integral de los problemas regionales y de sus propuestas de solución, actúa en un marco de compromiso, solidaridad, tolerancia, transparencia y equidad. Propicia el desarrollo del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, impulsando la formación de profesionales con criterio y capaces de tomar decisiones e incidir en el desarrollo sostenible de la región.

La realidad actual característica de La Región, que en gran medida es la suma de la realidad particular de cada uno de los países que la integran, confronta a esta misión propuesta por la Confederación Universitaria Centroamericana y el CSUCA con un escenario complejo para la implementación de modelos y esquemas orientados a la integración y articulación sistémica de la Educación Superior Pública en general y de los estudios de posgrados inmersos en esta, en particular.

En el Primer encuentro bienal de estudios de posgrado e investigación de las Universidades miembros de la Confederación, organizado y realizado por el CSUCA en la Universidad de El Salvador durante octubre del 2012, se creó un espacio de diálogo en el cual fueron expuestas, por parte de los (as) representantes de las universidades participantes, varias problemáticas comunes que deben enfrentar los programas de posgrado en la región centroamericana incluyendo República Dominicana, Belice y Panamá, problemáticas que fueron ubicadas en los siguientes ejes temáticos:

1. Planificación estratégica.
2. Autoevaluación y acreditación.

3. Gestión presupuestaria.
4. Gestión del talento humano.
5. Internacionalización.

Ese espacio de diálogo en la Universidad de El Salvador permitió que en febrero del 2013 se realizara en la UNED Costa Rica un Seminario-Taller enfocado en la gestión de programas de posgrado centroamericanos, dirigido al Consejo de Directores (as) de Posgrado del hasta ese entonces SICAR, con el propósito de identificar la causa-raíz de la problemática existente en cada uno de los cinco ejes anteriormente citados, lo que, a su vez, permitió cuestionar la relación eficiencia-eficacia tanto de las dinámicas orientadas por parte del CSUCA y del SICAR para la integración y articulación de los programas de posgrado en la Región, como su impacto en los modelos de gestión de dichos programas de posgrados y que las universidades centroamericanas están implementando en la actualidad.

Continuando con la búsqueda de documentos publicados que hagan referencia a la gestión e integración de los Sistema de Estudios de Posgrado en Centroamérica, además de los ya citados, contacté a algunos directores y una exdirectora de Posgrado, para preguntarles por este tipo de publicaciones; entre las personas contactadas figuran el Dr. Filiberto Morales de la Universidad de Panamá, el Dr. Clifton Clunie de la Universidad Técnica de Panamá, el Dr. Julio César Díaz de la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como la Dra. Nidia Lobo Solera exdirectora del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Estatal a Distancia. De estas personas solamente la Dra. Lobo confirmó la existencia de material, el cual es producto de congresos u otros eventos académicos organizados por el CSUCA, por lo que ella me sugiere indagar en el Centro de Documentación de esta entidad y también del Sistema Centroamericano de Investigación y Posgrado (SICAR), ahora SIRCIP.

Tanto en el Centro de Documentación del CSUCA, como en el del SIRCIP, existe una importante compilación de material producto de seminarios, talleres y congresos realizados en diferentes momentos, los cuales hacen referencia a los posgrados en Centroamérica, pero abordan el tema por separado y desde diferentes aspectos, como por ejemplo: 1) la calidad y acreditación, 2) seguimiento a personas graduadas, 3) gestión del sistema de investigación, entre otros, sin que esto signifique la profundización específica en el objeto de investigación de mi tesis que es el análisis de los elementos

que integran y articulan la gestión académico-administrativa de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las universidades miembros de la Confederación.

Contacté también al Dr. Francisco Alarcón Alba, quien actualmente es el director del Área Académica y Secretario General Adjunto del CSUCA, con el fin de consultarle por publicaciones relacionadas con el tema, a lo cual el Dr. Alarcón me contestó lo siguiente:

Como usted conoce, existe un problema de fondo que limita enormemente el desarrollo de los estudios de posgrado en la región. Me refiero a la política de financiamiento de los mismos. Es una pena que en las universidades públicas de la región se considere que los recursos públicos que aportan los estados únicamente deban ser usados para financiar la educación superior a nivel de grado y no a nivel de posgrado. Esta idea de que los estudiantes de posgrado deben financiar los estudios de posgrado y que los programas deben ser autosostenibles ha resultado nefasta en la mayoría de instituciones de la región. Los estudios de posgrado no son vistos como fuentes para hacer ciencia y formar científicos, como fuente de conocimientos, sino en muchos casos solo como fuente de financiamiento (parafraseando en esto último a Don Víctor Fallas). Esto ha puesto un techo demasiado bajo para el desarrollo de los estudios de posgrado en la región, en cuanto a su calidad, en cuanto a su aporte a la investigación, en cuanto a las áreas de conocimiento que cubre, etc.

No obstante, creo que también tenemos problemas de gestión que podrían mejorarse con modelos de gestión más eficientes y racionales, pero sin dejar de lado lo que yo veo como el problema de fondo. Tenemos que cambiar la política de financiamiento de los

estudios de posgrado en las universidades públicas de América Central.

Por lo tanto, de manera concluyente puedo afirmar que el tema de mi tesis no solo es innovador, sino, también, de interés tanto para la región como para el CSUCA y las universidades que integran la Confederación, por lo que es conveniente tener en cuenta para el planteamiento del problema objeto de esta investigación doctoral, las tendencias y desafíos "macro" planteados en el "Tercer plan estratégico de la Confederación Universitaria Centroamericana – PIRESC III", realizado por la Secretaría General del CSUCA en el 2005, entre los cuales destaco los siguientes:

### **1. Algunas tendencias:**

1.1. En las últimas dos décadas, los procesos de globalización económica, política y cultural han provocado efectos cada vez más dramáticos en nuestros países, acentuando las tensiones entre lo global y lo local; entre el derecho comercial internacional y los derechos humanos de nuestros ciudadanos; entre la dependencia alimentaria y su soberanía, entre la concepción de la educación como una mercancía sujeta a las leyes del mercado y su concepción como bien público para el desarrollo de nuestros pueblos y de la humanidad.

1.2. Nuestra región tiene sin resolver un problema crucial que tiende a agravarse: el de la pobreza extrema de grandes segmentos de la población, asociada a la peor distribución del ingreso del planeta. Las universidades deberán crear e implementar modelos propios de reestructura y reforma que les permitan ser más eficientes para incidir en la solución de los enormes problemas de pobreza, desigualdad, exclusión, discriminación crecimiento demográfico, así como aquellos problemas transversales relacionados con el ambiente, la gobernabilidad y la institucionalidad democrática, incipiente aún en nuestras sociedades.

1.3. Socialmente seguirá creciendo la demanda por el acceso a la educación superior; a la vez que habrá una exigencia a la universidad pública por una mayor eficiencia en el uso de los recursos y garantía de calidad y pertinencia de la educación ofrecida por estas.

1.4. En el entorno académico se observa la tendencia hacia formar redes de educación a distancia, el surgimiento de nuevas tecnologías de la información y comunicación, como medio de educación informal, la modernización de los procesos universitarios para ampliar su cobertura y equidad. Hay un incremento de la educación y capacitación para el mundo del trabajo, pero, además, han surgido muchos programas de posgrado que deben ser fortalecidos en cuanto a la calidad académica y en cuanto a la actividad de investigación.

## **2. Algunos desafíos:**

2.1. Debe desarrollarse planes de mejoramiento institucional a partir de procesos de reestructuración y reforma universitaria: flexibilizar los mecanismos de revisión, renovación e innovación de la oferta educativa, que generen un adelanto científico y tecnológico en todas las áreas del quehacer de la universidad; establecer la selección, evaluación y acreditación docente, tomando en cuenta planes estratégicos de formación y actualización de los profesores; fortalecer los valores en la educación superior que permitan el desarrollo académico, armonizar los diversos contenidos, créditos y tiempos académicos en educación superior público-privado para las mismas carreras y grados académicos; institucionalizar el trabajo interdisciplinario y la formación de recurso humano con preparación integral para generar amplitud de la oferta estatal de posgrado.

2.2. La universidad con el apoyo de las distintas asociaciones y redes académicas regionales deberá contribuir en los procesos de la integración económica regional y de la cooperación intrarregional, para mitigar y corregir con sabios equilibrios, las imperfecciones e injusticias que provoca el libre mercado en un modelo de desarrollo basado en la apertura comercial y en las políticas de ajuste estructural, para incidir en la erradicación de la pobreza y el hambre, lo que implica resolver los graves problemas de la desigualdad en la distribución del ingreso. Asimismo, deberá incidir a través de la prestación de servicios científico-tecnológicos y sociales; hacer énfasis en la calidad, cobertura y pertinencia de la educación como medio de ofrecer iguales oportunidades, así como contribuir a elevar los niveles de productividad, eficiencia y la formulación de políticas sensatas en lo que concierne al crecimiento de la población.

2.3. Para lograr todo lo anterior, las universidades deben enfrentar el desafío administrativo y financiero de trabajar dentro de un marco de mayor eficiencia y capacidad administrativa en la asignación y gestión de recursos (nacionales e internacionales) con las universidades privadas. Para ello deberá lograrse la vinculación y la complementariedad interuniversitaria centroamericana con el fin de optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de la educación superior y la región centroamericana. Debe haber mayor cooperación académica en la investigación, la docencia y la extensión entre las universidades de la región. Se debe modernizar e innovar la educación superior y la organización universitaria centroamericana, para lo cual es necesaria su desburocratización; transparentar la ejecución del gasto e incrementar el beneficio social por recurso asignado, así como establecer programas equitativos de financiación para los estudiantes.

2.4. Debe mejorarse la capacidad instalada en general, incorporar los avances de la ciencia y la tecnología en todas las áreas del quehacer de la universidad y facilitar el acceso de los docentes y estudiantes a la tecnología en el proceso educativo; crear y aplicar instrumentos legales que regulen la carrera administrativa; practicar una cultura de calidad y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y la sociedad, así como una buena práctica de la democracia que propicie la responsabilidad y la libertad académica.

### **3. Planteamiento del problema.**

He sido estudiante de la UNED desde 1999; trabajo para la Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado de la UNED (SEP-UNED) desde el 2001 y a lo largo de estos años he sido parte de la gestión académico-administrativa a partir de la cual los programas de posgrado han crecido y se han desarrollado en Costa Rica, pero también de los retos y desafíos enfrentados para lograr ese crecimiento y desarrollo. A la vez, he visto como ha sido asignado capital humano, tiempo y recursos tanto tangibles como intangibles, a esfuerzos conjuntos por parte de las universidades miembros de la Confederación con el fin de articular e integrar el quehacer académico (investigación, docencia y acción social), en los estudios de posgrados ofrecidos por estas instituciones de educación superior universitaria pública; articulación e integración que no solo se ha buscado con fines meramente académicos, sino también, para mejorar la respuesta y acción de la Región ante los grandes retos y desafíos de un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

Sobre la educación superior, Teichler (2006) dijo: "(...) implica la etapa con mayor demanda intelectual antes de iniciar una carrera profesional" (p.30). Por lo tanto, considero que es en esta etapa de alta demanda intelectual que las personas adquirimos destrezas y habilidades, tanto cognitivas como académicas y técnico-profesionales "(...) a fin de comprender las teorías, métodos y esencia del conocimiento académico" (p.30) y así formar parte de la población económicamente activa en nuestros países.

No obstante, Teichler (2006) no solo define a la "educación superior", sino también, amplía los alcances de ésta al afirmar que "(...) suele tener una doble función: la enseñanza y la investigación, es decir tanto la creación como la preservación del conocimiento" (p. 30), lo cual, necesaria e inevitablemente involucra e implica directamente a los estudios de posgrado en todas sus modalidades, a saber: especialidades, maestrías (académicas y profesionales), y doctorados, por el hecho que la naturaleza de estos estudios es justamente la investigación.

Al ser parte del contexto de la "educación superior universitaria pública costarricense" en general y de los Estudios de Posgrados en particular, tanto como estudiante y colaborador en la Dirección del SEP-UNED, tuve la oportunidad en febrero del 2013 de diseñar en conjunto con el Decano del SEP-UNED, Dr. Víctor Hugo Fallas Araya, el "Seminario-Taller Enfocado a la Gestión de Programas de Posgrado Centroamericanos", dirigido al Consejo de Directores (as) de Posgrado del hasta ese entonces SICAR con el propósito de identificar la causa-raíz de la problemática existente en las siguientes dimensiones de gestión: 1) Planificación estratégica, 2) autoevaluación y acreditación, 3) gestión presupuestaria, 4) gestión del talento humano, y 4) internacionalización, las cuales, como mencioné anteriormente, surgieron en el "Primer encuentro bienal de estudios de posgrado e investigación de las Universidades miembros de la Confederación, organizado y realizado por el CSUCA en la Universidad de El Salvador durante octubre del 2012.

Al considerar las tendencias y desafíos, aspectos "macro" ampliamente expuestos en el apartado anterior, ese "Seminario-Taller" que se impartió durante tres días de febrero del 2013 en la UNED Costa Rica - en el cual participé como moderador y compilador de memorias - condujo a los miembros del Consejo de Directores (as) de Posgrado del hasta ese entonces SICAR a la formulación de una serie de interrogantes que a continuación comparto:

3.1. Por parte de los sectores políticos y autoridades universitarias ¿Existe en la Región una concepción correcta y clara sobre la naturaleza de los programas de posgrado, sean estos profesionales o académicos para el caso de las maestrías, especialidades, o bien, los correspondientes al nivel doctoral?

3.2. ¿Disponen las universidades de la Región la formulación de políticas que normen, regulen y fomenten el desarrollo de los programas de posgrado?

3.3. ¿Existe un diagnóstico en la Región que sustente las iniciativas de internacionalización para los programas de posgrado como respuesta a necesidades concretas?

3.4. ¿Los procesos de autoevaluación con miras al mejoramiento continuo y a la acreditación garantizan la calidad, pertinencia y la actualización sistemática de los programas de posgrado?

3.5. ¿Existe una percepción real de inversión en relación con los recursos tangibles e intangibles que se requieren para el desarrollo de los programas de posgrado, incluyendo el desarrollo del talento humano?

3.6. ¿Cuál es y cuál debe ser el rol de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) no solo para la sostenibilidad de los programas de posgrado, sino, también, para su respectivo desarrollo?

Con estas interrogantes formuladas en el 2013 y las cuatro dimensiones que surgieron en la Universidad de El Salvador en el 2012 y que fueron ampliamente tratadas en el Seminario-Taller realizado en la UNED Costa Rica, el Consejo de Directores de Posgrado del SICAR (ahora SIRCIP) construyó un conjunto de matrices en las cuales identificó causas-raíz de problemas comunes a todos los Sistemas de Estudios de Posgrados de las universidades que integran la Confederación.

Por ejemplo, algunas de esas causas-raíz y problemas comunes a todos los Sistemas de Estudios de Posgrados en las universidades miembros de la Confederación, que fueron identificados son los siguientes:

**Tabla 1**

*Causa-raíz y problemas comunes en los Sistemas de Estudios de Posgrado en las universidades miembros de la Confederación*

<b>Causa-raíz:</b>	<b>Problemas comunes:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replicar programas de postgrado aprobados con sus debilidades y fortalezas en todas las sedes universitarias sin contextualizarlo a la zona específica.</li> <li>- No hay regulación entre la sede central y la sede regional.</li> <li>- Se replican o reproducen los vicios del programa.</li> </ul>	Ejecución de programas en otras sedes sin contextualizar y/o sin aprobación o mecanismos de coordinación.
<p>Existe una visión fragmentada e individualizada en la administración de los recursos económicos del posgrado. No existen políticas de captación de recursos para el posgrado.</p>	Los recursos económicos que generan los programas de posgrado son centralizados (ya sea a nivel institucional o de una facultad) y no se le asigna un porcentaje al funcionamiento del sistema de posgrado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de presupuesto ordinario.</li> <li>-Es insuficiente presupuesto autofinanciable.</li> <li>-Normativa y políticas de contratación insuficientes que priorizan al pregrado.</li> <li>- No hay carrera de docencia en postgrado.</li> </ul>	No hay profesores de postgrado de planta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La universidad y sus programas de posgrado se ven sujetas a las demandas del mercado.</li> <li>- Exigencia de ser autofinanciables.</li> <li>- Dentro del presupuesto recibido por las universidades no se asignan partidas presupuestarias al posgrado.</li> </ul>	Se ofertan programas de posgrados condicionados a un punto de equilibrio financiero y no a su naturaleza e impacto social.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuerpo docente rotativo “rateros”.</li> <li>- La dedicación de tiempo de los estudiantes al programa, obedece únicamente a las demandas de mercado.</li> <li>- Responsabilidad social universitaria es desplazada por las demandas del mercado.</li> </ul>	La calidad no se alcanza en todos los programas de posgrado.

**Fuente:** Elaboración propia con base en las memorias del "Seminario-Taller" (UNED, 2013).

Esas matrices construidas en el 2013 fueron el principal insumo de trabajo para el "Taller de formulación de la Política Regional y Construcción del Plan Estratégico de Programas de Posgrado de las Universidades miembros de la Confederación", que se realizó en febrero del 2014 en la ciudad de

Tegucigalpa, Honduras, organizado por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y al cual tuve la oportunidad de asistir en calidad de participante por parte de la UNED.

Al reflexionar sobre los esfuerzos realizados y productos obtenidos de manera consecutiva en el 2012, 2013 y el 2014, logré comprender que la problemática -en términos generales- radica básicamente en la existencia de deficiencias y limitaciones que trascienden los planos político, estratégico, funcional y operativo -vistos estos de manera separada-, arraigándose profundamente esa problemática, en el plano de la complejidad inherente a las dinámicas y mecanismos implementados de forma secuencial, progresiva, simultánea y a la vez paralela, con el fin de generar sinergia a partir de la articulación, vinculación e interrelación de los elementos que conforman tanto el SIRCIP, como de aquellos con los que se busca vincular a éste con los demás sistemas del CSUCA, constituyéndose este último en un "Meta-sistema".

Es evidente que la problemática que se deriva de los esfuerzos realizados y productos obtenidos entre el 2012 y el 2014 es compleja, sobre todo si consideramos que en la actualidad son 21 universidades públicas las que conforman la Confederación, todas y cada una de ellas desarrollándose y esforzándose por dar respuesta a diferentes realidades, en diferentes contextos culturales, socio-económicos y políticos, lo cual hace aún más compleja la implementación de modelos o esquemas de gestión orientados a la integración y articulación de los programas de posgrados en la Región.

Uno de los aspectos que más me llamó la atención al desarrollar las dinámicas conducentes a la problematización para mi tesis doctoral, es que la problemática identificada tiene su origen en el "Primer encuentro bienal de investigación y posgrado, Universidad de El Salvador, año 2012", como parte del coloquio en el cual los (as) decanos (as) o directores (as) de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las 21 universidades miembros de la Confederación, constataron que sus preocupaciones individuales en cuanto a la gestión de sus respectivos estudios de posgrados eran comunes y compartidas con sus otros (as) colegas en la Región centroamericana y del Caribe.

Lo anterior me hizo pensar en la posibilidad que las deficiencias y limitaciones en la gestión académico-administrativa de los estudios de posgrado en la Región centroamericana y del Caribe estén incidiendo directamente en la obstaculización e interferencia de las iniciativas de integración y

articulación que el CSUCA pretende concretar para los Estudios de Posgrado en Centroamérica y El Caribe; así como establecer la siguiente lógica inductiva:

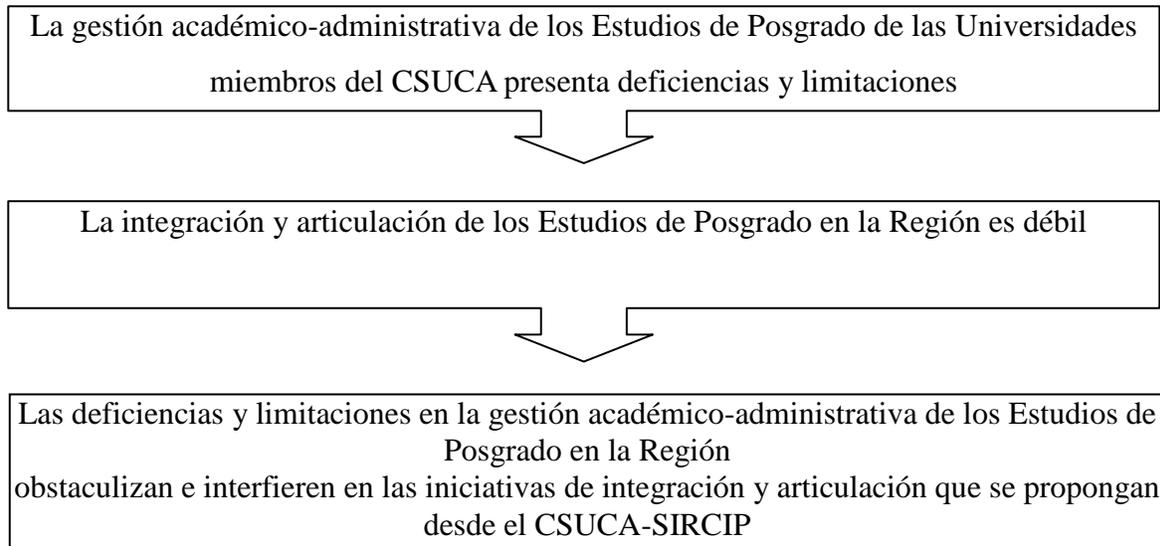


Figura 3: Lógica inductiva para el planteamiento del problema.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la guía para elaboración de tesis doctoral del Dr. Fernando Zúñiga Umaña, Coordinador del Doctorado en Ciencias de la Administración.

#### 4. Pregunta principal.

A partir de esta problematización expuesta en los párrafos anteriores, así como del establecimiento de la lógica inductiva ilustrada anteriormente, formulo la siguiente pregunta problema de investigación:

*¿Cómo afectan las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros de la Confederación, la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?*

Pregunta que, a su vez y con el fin de realizar un abordaje integral del problema de investigación, me conduce a proponer los siguientes objetivos (general y específicos):

## **5. Objetivo general:**

*Analizar los modelos de gestión que se implementan en los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, identificando si estos toman en cuenta las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución, que permita la identificación del sistema idóneo para gestionar los posgrados en esas casas de enseñanza en consecuencia con las necesidades de su región de influencia.*

## **6. Objetivos específicos:**

*6.1. Analizar los sistemas de gestión de las universidades miembros de la Confederación, estableciendo las distinciones entre cada uno de ellos, a fin de que se identifiquen las deficiencias y fortalezas de su implementación.*

*6.2. Identificar si desde los posgrados de las universidades miembros de la Confederación se toman en cuenta las recomendaciones de incluir las dimensiones planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución para mejorar el impacto de los programas en la región.*

*6.3. Caracterizar las dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, en busca de la excelencia en la educación superior de la Región.*

## **7. Aspectos relacionados con el alcance y posibles limitaciones.**

Con respecto al alcance, este se resume en el objetivo 3 que anteriormente mencioné, es decir, con los resultados obtenidos en esta investigación caracterizaré las dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, en busca del mejoramiento continuo de la educación superior en la Región con el fin de proponer principios y lineamientos a partir de los cuales sea posible diseñar un modelo de gestión por medio del

cual sea factible la gestión e integración articulada entre los programas de posgrados de las universidades miembros de la Confederación, al menos en sus dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación.

En relación con las limitaciones, se presentaron las siguientes:

- Ubicación geográfica lejana de algunas fuentes para la obtención de datos e información,
- Poca o nula disposición para conceder entrevista, por parte de algunas personas expertas consideradas como sujetos de información y que conforman la población de estudio para esta investigación,
- Promoción, ascenso, cambio de funciones o jubilación de las personas expertas consideradas como sujetos de información y que conformaron la población de estudio para esta investigación, lo cual dificultó la labor de ubicación para concertar entrevista.
- Producción de un gran volumen de datos e información por la aplicación de los instrumentos que fueron diseñados para el trabajo de campo, lo cual redujo el ritmo de avance previsto.

Antes de abordar la construcción del "marco teórico" para esta investigación en las siguientes páginas, quisiera concluir con una reflexión que surgió como parte de un coloquio informal en el Consejo de Directores (as) de Posgrado del ahora SIRCIP, durante la "42° Reunión del Sistema Regional y del Caribe de Investigación y Posgrado. SIRCIP-CSUCA" realizada entre el 09 y el 12 de marzo del 2015 en San José, Costa Rica y en la cual fui nombrado como miembro de la Comisión Técnica del SIRCIP:

En las universidades de la Región se ha logrado contar con las personas más calificadas tanto académica como profesionalmente en sus respectivos campos del conocimiento, para ocupar puestos y cargos tanto de Dirección y/o Decanatura, como de Investigación y Docencia en los respectivos Sistemas de Estudios de Posgrados, sin embargo, persisten las limitaciones en cuanto a las habilidades y destrezas requeridas para la Gestión Universitaria.

La presentación ordenada y sistemática de cada uno de los componentes o dimensiones que conforman la problemática planteada, la haré en los siguientes capítulos, a partir de la construcción teórica y posteriormente con base en el abordaje analítico que haga de los resultados obtenidos, desde esa construcción. Además, la ilustración y contextualización del problema planteado, la hago en la siguiente figura 4:

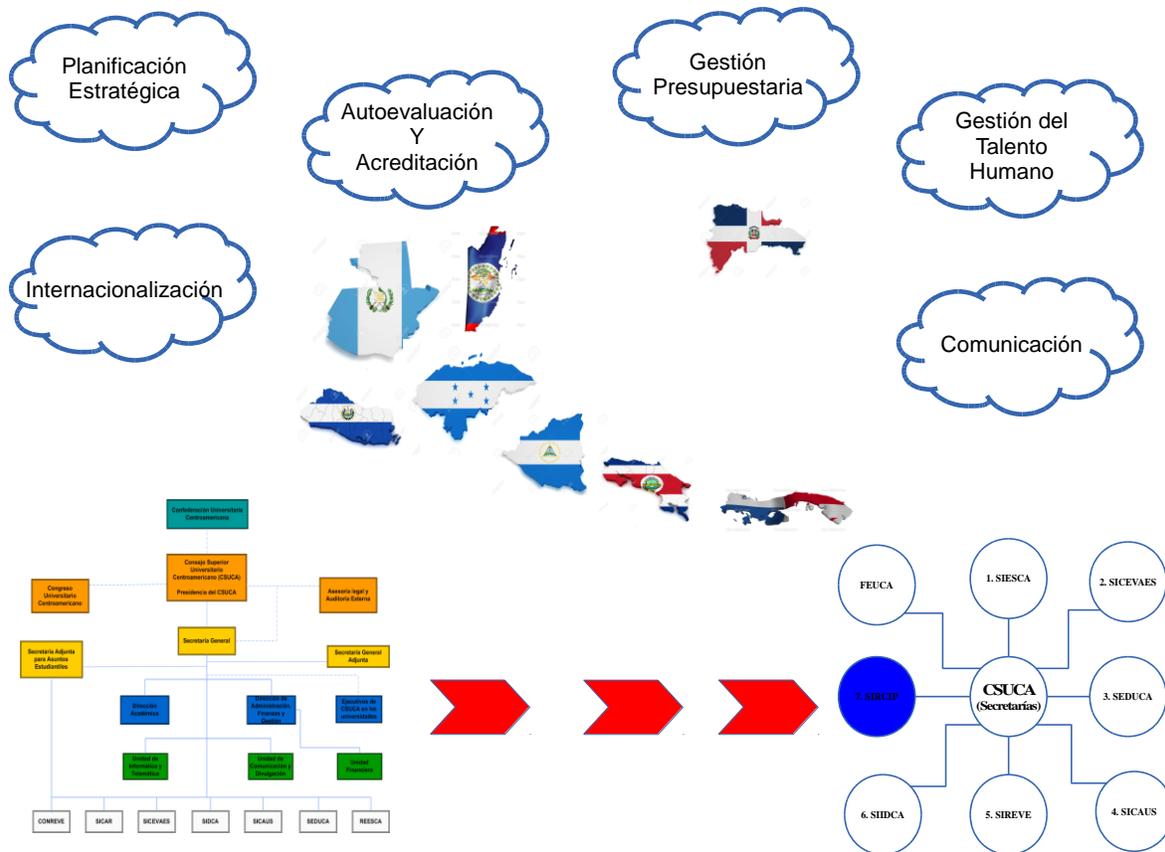


Figura 4: Integración de los estudios de posgrado que ofrecen las universidades miembros de la CUC, desde la estructura actual del CSUCA.

**Fuente:** Elaboración propia con base en las figuras 1 y 2.

## Capítulo Segundo. Marco Teórico

El contexto geográfico en el cual he desarrollado esta investigación ha sido los cinco países que

incluyen Centro América, Belice, República Dominicana y Panamá, ya que es esta la Región en la cual se orienta la labor tanto de la Confederación como del CSUCA. En lo referente al problema y objeto de estudio, las universidades estatales de la Región constituyen el principal objeto por estudiar y más específicamente la gestión académico-administrativa de sus respectivos programas de posgrado.

Son numerosos y de diversa naturaleza los elementos que deben interactuar en esa gestión académico-administrativa que se hace para los estudios de posgrado, particularmente en las dimensiones ya ampliamente definidas en las dinámicas conducentes a la problematización para esta tesis. La vinculación, interrelación y articulación requerida para un funcionamiento armonioso que impacte a la Región es sumamente complejo sobre todo si consideramos las inherentes diferencias asociadas a los distintos niveles de desarrollo, diferentes intereses y prioridades socio-económicas y sobre todo las diferencias culturales, que aún en los territorios de estudio donde se comparten orígenes comunes, son muy marcadas.

Es justamente esa complejidad la que me motiva y orienta a la construcción teórico-conceptual de esta tesis a partir de varias teorías, pero fundamentalmente en las siguientes cuatro que van de lo general a lo específico: 1) Teoría General de los Sistemas de Ludwing Von Bertalanffy (1989), 2) los enfoques sobre el pensamiento administrativo de Wilburg Jiménez (2000), 3) lo referente a las organizaciones inteligentes que ampliamente explica Peter Senge (2011) y 4) la inteligencia de la complejidad a la cual se refieren Edgar Morín y Jean-Louis Le Moigne (2006). La utilización de estos cuatro referentes teóricos no limita o restringe la utilización de otras fuentes o referentes, de hecho, anticipadamente les comparto que habrá otros aspectos teóricos que se apoyarán ampliamente en estos cuatro que acá mencioné.

Entonces, ¿por qué utilizo estos cuatro referentes como fundamento para la construcción teórica de mi tesis? Por las siguientes razones:

1. La clásica "Teoría General de los Sistemas" mantiene vigencia y expone una posición teórica lo suficientemente amplia como para abordar diferentes problemáticas, sobre todo aquellas que se originan por la interrelación de los elementos que conforman los sistemas, y que suelen ser de

diferentes naturalezas, pero presentes tanto en el contexto de las ciencias exactas y naturales, como de las ciencias conductuales, filosóficas, sociales, etc.

2. En relación con los enfoques sobre el pensamiento administrativo de Wilburg Jiménez, los utilizo fundamentalmente por dos razones: primero, es un autor costarricense con gran trayectoria profesional y académica que ha abordado los temas de la administración, la gestión y las problemáticas asociadas a estos campos en el contexto centroamericano; segundo, porque los enfoques de Jiménez han encontrado asidero teórico en la "Teoría General de los Sistemas", lo que me permitirá tener un referente conceptual que vincula ambas teorías.
3. Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, aborda el tema de las organizaciones inteligentes desde el pensamiento sistémico, pero también desde la aplicación pragmática de la complejidad y la intervención del talento humano como el elemento responsable y capaz de gestionar conocimiento.
4. Con respecto a la inteligencia de la complejidad a la cual se refieren Edgar Morín y Jean-Louis Le Moigne, considero importante realizar la construcción teórico-conceptual tomando en cuenta este enfoque teórico porque innova en los procesos cognitivos conducentes a la comprensión epistemológica de la relación existente entre conocimiento y acción, aspecto indispensable para comprender la complejidad de los sistemas, la interrelación de todos y cada uno de los elementos que los conforman, así como la interacción que surge entre estos y las personas.

La naturaleza de la problemática planteada es sistémica y compleja, por lo tanto su abordaje debo hacerlo considerándola como un todo; pero a la vez, considerando las singularidades que devienen como producto de la interrelación de cada una de sus dimensiones o componentes, entre sí y con el todo. De esta manera vinculo los cuatro referentes teóricos anteriores, con la introducción y el planteamiento del problema, y lo esquematizo en el siguiente mapa conceptual:

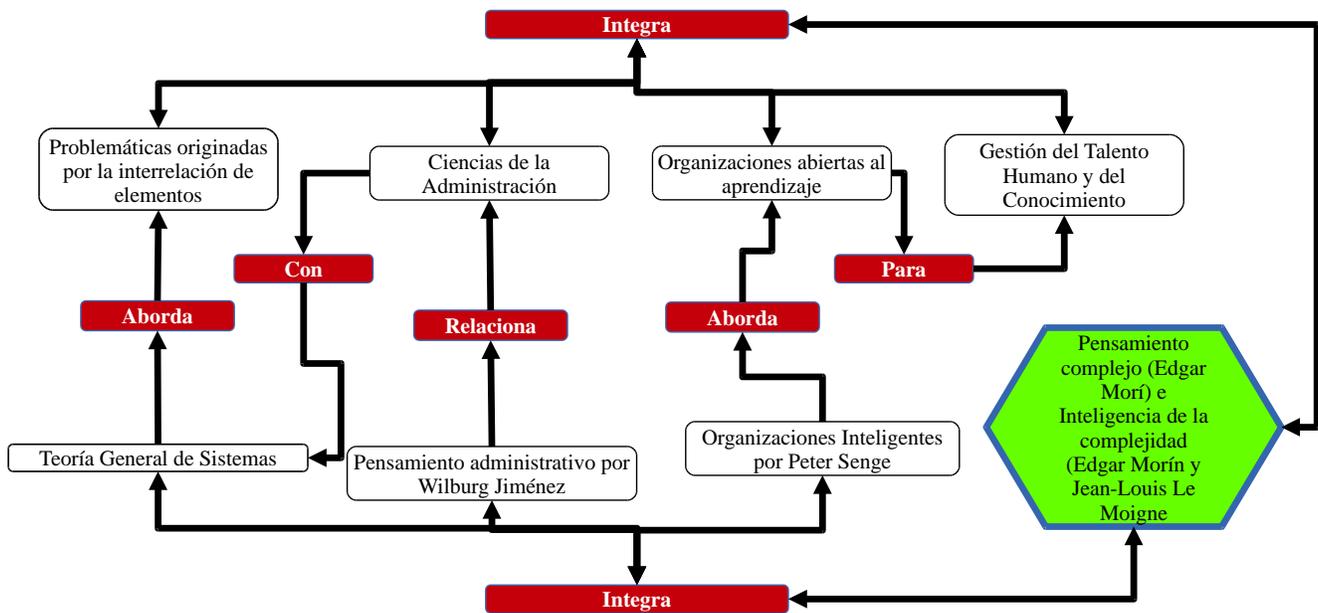


Figura 5: Mapa conceptual para la construcción del Marco Teórico.

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Seguidamente haré una exposición detallada de los principales enfoques teóricos que brindan estos autores y que utilizaré como "lente o lupa" para observar y analizar el objeto de estudio en esta tesis: Tanto en el capítulo introductorio de este documento, como en el planteamiento del problema, compartí la definición que Teichler ofrece sobre el concepto de "educación superior", de la cual rescato dos elementos importantes: 1) la "educación superior" tiene como fin enseñar a las personas para que se incorporen a la población económicamente activa de un país en el mercado laboral y 2) además de la enseñanza, la investigación es otra función de la "educación superior". En estos dos elementos se resume el amplio y complejo quehacer académico de las Universidades, organizaciones encargadas de impartir la "educación superior".

Ahora bien, las organizaciones por más pequeñas que sean, necesitan ser dirigidas, organizadas y administradas, esto para proyectar su labor y propósito más allá de su propia existencia en un entorno inmediato. Las universidades no escapan a esta necesidad; su naturaleza hace que, además de requerir esa dirección, organización y administración, tenga la responsabilidad social de enseñar, investigar y difundir cómo hacerlo.

Con respecto a la dirección, gobierno y organización de las universidades, instancias en las cuales

mundialmente la sociedad ha delegado la conservación e impartición de la educación superior, Teichler nos explica:

Las universidades suelen resultar organizaciones sorprendentemente persistentes y han sobrevivido por varios siglos, aunque en la mayoría de los países parecen ser instituciones débiles y anárquicas. Los vínculos entre las instituciones de educación superior y el gobierno (o la sociedad) pueden describirse como una mezcla particular de control parcial y de presiones vagas, por un lado, y de salvaguarda de autonomía institucional, por el otro. En lo relativo a la organización interna, en la mayoría de los países prevaleció la adecuación entre la supervisión administrativa, una posición fuerte del profesorado como un todo y la libertad académica del estudiante individual.

La debilidad fue vista en general como soporte de un ethos dentro de la institución que permitía a los académicos enfocarse en la búsqueda del conocimiento sin mayores preocupaciones acerca del ambiente social y organizativo. El ideal humboldtiano respecto que una universidad protegida de las presiones de la utilidad inmediata iba a servir más para generar conocimiento e innovación, eventualmente valiosos para la sociedad, fue ampliamente compartido. (Teichler, 2006, p. 36)

Tanto la definición de “educación superior” como el debilitamiento en la dirección, gobierno, organización de las universidades, originó –según Teichler (2006, p. 36) – una constante búsqueda de nuevos modos de gobierno y administración, veamos con mayor detenimiento al respecto:

Desde 1970, el clima alrededor y al interior de las instituciones de educación superior

ha cambiado sustancialmente. Obviamente, las instituciones de educación superior han perdido muchas de sus características específicas. Se espera que sean más similares a otras instituciones y que las funciones que realizan sean menos exclusivas (...)

(...) Se dieron cuatro cambios principales en el gobierno y administración de la educación superior. Primero, a raíz de las protestas estudiantiles hacia fines de la década de 1960, varios países de Europa continental introdujeron modelos de participación, con lo cual los estudiantes, el personal académico junior y el personal administrativo obtuvo un grado de decisión sustancial, como ocurrió previamente en varios países de Latinoamérica. Sin embargo, este enfoque de reforma perdió su *momentum* rápidamente porque el proceso de toma de decisiones parecía volverse controvertido y consumía mucho tiempo y porque los actores beneficiados a menudo se decepcionaban debido a la limitada influencia que el proceso de toma de decisión les asignaba realmente.

Segundo, varios gobiernos de Europa salieron del enfoque de “control”, y en el Reino Unido fueron de un enfoque de “autonomía institucional” hacia un enfoque de “supervisión” (Neave y van Vaught 1991). Los mecanismos empleados fueron, entre otros, el establecimiento de blancos políticos, el manejo a través de subvenciones basadas en indicadores, los contratos entre el estado y las instituciones de educación superior y el establecimiento de sistemas de evaluación que permitan identificar el “rendimiento” de la educación superior (Westerheijden et al. 1994).

Tercero, se reforzó a los directivos (líderes universitarios, decanos) y se establecieron o se extendieron mecanismo de gerenciamiento. Se pensó que los procesos internos de toma de decisión y administración debían parecerse a los emprendimientos empresariales, a la vez que se respetaban las especificidades de una organización

profesional útil para una innovación del conocimiento impredecible.

Cuarto, el establecimiento de actores clave aumentó mucho en complejidad. Además del estado, el mercado y la corporación de profesores (Clark 1983), la dirección de las instituciones de educación superior y otros actores internos (estudiantes, personal académico junior, y personal administrativo) entraron en escena así como otros stakeholders (es decir todas las otras fuerzas que pudieran tener un interés legítimo en involucrarse en educación superior como una “mano visible”). (Teichler, 2006, pp. 39 y 40)

Al ver este escenario que comprende la conceptualización de “educación superior”, e incluye la constante búsqueda de nuevos y diferentes esquemas de dirección, gobierno y administración, logro identificar la participación de diferentes actores con naturalezas y roles también muy diferentes, como por ejemplo poblaciones de estudiantes, profesores, colaboradores, sociedades, etc., en un contexto altamente cambiante y dinámico, lo cual deriva en un escenario altamente complejo para la toma de decisiones porque en el mismo existe la intervención de diferentes dimensiones y elementos que inevitablemente interactúan entre sí y permanecen interrelacionados de manera sistémica.

Teniendo clara la definición de “educación superior”, así como la complejidad de su conformación y de las interacciones sistémicas que ocurren entre los elementos que la conforman y su contexto, resulta pertinente el sustento teórico que pude obtener de la “Teoría General de los Sistemas” de Ludwing Von Bertalanffy (1989).

Dicha teoría expone con claridad la existencia e interrelación de tres aspectos principales no separables en cuanto a contenido, pero distinguibles en intensidad:

I. El primero, según Bertalanffy (1989), es el circunscribible como “ciencia de los sistemas”; es decir, la exploración y la explicación científica de los “sistemas” de las varias ciencias (física, biología, psicología, ciencia sociales...)

1. ...para comprender no se requieren solo los elementos sino las relaciones entre ellos... la interacción.

II. El segundo territorio o aspecto de acuerdo con el autor es el de la “tecnología de los sistemas”; es decir, el de los problemas que surgen en la tecnología y la sociedad moderna y que comprenden tanto el *hardware* de computadoras, automatización, maquinaria autorregulada, etc., como el *software* de los nuevos adelantos y disciplinas teóricas.

1. Los problemas de “sistemas” son problemas de interrelaciones entre gran número de “variables”.

III. En tercer lugar está la “filosofía de los sistemas”, a saber, la reorientación del pensamiento y la visión del mundo resultante de la introducción del “sistema” como nuevo paradigma científico (en contraste con el paradigma analítico, mecanicista, unidireccionalmente causal, de la ciencia clásica).

1. El concepto de sistema en palabras de Bertalanffy (1989) “constituye un nuevo “paradigma”, por hablar como Thomas Kuhn, o una “nueva filosofía de la naturaleza”, según dijo quien esto escribe (1967), contrastando las “leyes ciegas de la naturaleza” de la visión mecanicista del mundo y el devenir del mundo como argumento shakespeariano contado por un idiota, con una visión orgánica de “el mundo como una gran organización”.

“Qué haya de definirse y de describirse como sistema no es cosa que tenga respuesta evidente o trivial. Se convendrá en que una galaxia, un perro, una célula y un átomo son *sistemas reales*, esto es, entidades percibidas en la observación o inferidas de ésta, y que existen independientemente del observador”. (Bertalanffy, 1989, pp. xiii, xiv, xv)

La “Teoría General de Sistemas” de Ludwing Von Bertalanffy es aplicable en muchos campos del

saber; por lo tanto, y con el fin de hacer una adecuada aplicación al campo de las Ciencias de la Administración, decantaré los principios y conceptos de esta Teoría por medio de un contraste con los postulados que provienen de la “Escuela Sistémica de la Administración” sobre la cual expone ampliamente don Wilburg Jiménez Castro (2003):

Dentro de esta escuela se incluyen dos teorías: la teoría de sistemas y la teoría matemática de la administración... Se incluyen dentro de esta escuela las contribuciones realizadas en el campo de la cibernética<sup>1</sup>, y su aplicación a la administración, enriquecida con los conceptos de: sistema, retroalimentación, homeostasis, comunicación, fronteras y autocontrol". (Jiménez, 2003, p. 56)

Con respecto a la "Escuela Sistémica de la Administración" Jiménez (2003), se basa en la definición que ofrece Chiavenato sobre lo que es un sistema:

Desde un punto de vista más práctico, podemos definir un sistema como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos o sobre energía, en una referencia dada de tiempo y suministrando información, energía o material. (Jiménez, 2003, p. 57)

Esta definición, Jiménez (2003) la amplía ofreciendo una clasificación de los sistemas:

Existen diversas formas y enfoques para clasificar los sistemas: en complejo-simples, complejo-descriptivos (que son ampliamente interrelacionados) y excesivamente complejos. Los sistemas se pueden concebir también como partes de una pirámide

---

<sup>1</sup> Es oportuno recordar que la cibernética es la ciencia de la comunicación y del control que facilita descubrimientos y conocimientos de una ciencia aplicable a otras ciencias, gracias a su carácter interdisciplinario. El campo de sus estudios es el de los sistemas.

jerárquica en la cual, unos dependen de otros más importantes, o como un conjunto de círculos interdependientes, en donde hay uno central que es más importante que los otros, pero que aisladamente no podrían existir. (Jiménez, 2003, p. 57)

En cualquiera de estas tres clasificaciones que ofrece Jiménez (2003), vemos que hay un elemento que caracteriza a los sistemas y es la complejidad, lo cual es intrínseco a su definición, clasificación y, por ende, a su funcionamiento. Funcionamiento asociado a los conceptos de: retroalimentación, homeostasis, comunicación, fronteras y autocotrol, que el mismo Jiménez (2003) define de la siguiente manera:

Retroalimentación. Se habla de "retroalimentación" como parte del sistema de comunicaciones que se da en los sistemas y que se produce por una acción que tiene una respuesta como contrapartida.

Homeostasis. La "homeostasis" es un equilibrio dinámico logrado por la autorregulación y por la interacción de las partes.

Comunicación. Es la información recíproca entre individuos o unidades para tener un conocimiento sobre políticas o acciones.

Fronteras. Son los límites que existen entre cada una de las partes de un todo, pero que se operan sistemáticamente, no son rígidos ni cerrados, sino abiertos y porosos, permitiendo por tanto, la intercomunicación.

Autocontrol. Es la capacidad y habilidad que debe tener cada una de las partes, llámense personas o unidades, para su propia evaluación y para introducir los factores correctivos cuando existen diferencias entre las metas propuestas y los logros. Esto da posibilidad de participación y de realización personales y da base para el establecimiento y operación

de administración por objetivos y de los círculos de calidad, que son medios modernos para esa participación. (Jiménez, 2003, p. 58)

Pero la "Escuela Sistémica de la Administración" no solo define y clasifica los "sistemas" o la organización y funcionamiento de instancias con base en sistemas. También se encarga de profundizar en el estudio de las características asociadas, presentes o emergentes, tal y como lo continua ampliando Jiménez (2003) de la siguiente manera:

Dentro de la escuela de pensamiento sistémico, la teoría de sistemas estudia las características cualitativas y cuantitativas de estos; sus relaciones y los tipos de sistemas (concretos, abstractos, naturales, hechos por el ser humano); sus propósitos, el globalismo o totalidad que tienen la práctica; la entropía (que es la tendencia que tienen las partes de un sistema por desintegrarse); los parámetros con que trabajan, en vista de su dinámica; la apertura que tengan (son abiertos o cerrados). También se analiza el entorno del respectivo sistema y el rol que le corresponde a los administradores: coordinar y armonizar las diferentes actividades y el trabajo, pero no ejecutar operaciones, lo cual es función de otras personas. (Jiménez, 2003, pp. 58 y 59)

Organizar y funcionar con base en las premisas de la "Escuela Sistémica de la Administración" implica cambio o ruptura de paradigmas ya que la dinámica cambia con respecto a los esquemas clásicos; al respecto Jiménez (2003) una vez más se apoya en las consideraciones de Chiavenato de la siguiente manera:

Considera el mismo Chiavenato, que la "...organización basada en sistemas difiere profundamente de las estructuras organizacionales tradicionales, como la... de línea, o la... de interrelación funcional o la... de línea de staff dividida en sectores de línea y sectores de "staff." La Teoría Tradicional de organización separa las partes y segmentos

de la estructura en unidades operativas según el tipo de tareas. Sin embargo, no destaca las relaciones mutuas y la integración de las actividades de esas partes. El concepto de sistema, en contrapeso procura la integración de las actividades en función del cumplimiento de lo objetivo superior, sin ignorar la importancia del desempeño eficiente de cada subsistemas. (Jiménez, 2003, p. 59)

El cambio o ruptura de paradigmas para organizar y funcionar con base en las premisas de la "Escuela Sistémica de la Administración", implica también un cambio sustancial en los procesos que se requieren para la toma de decisiones, para lo cual esta Escuela recurre a la "Teoría matemática de la administración" o investigación de operaciones, sobre la cual Jiménez (2003) amplía:

Corresponde a Herbert A. Simon haber desarrollado un modelo de organización que permite ser tratado en forma matemática y ser susceptible de simulación, con base en la teoría de juegos, en el estudio del proceso de decisiones y en la posibilidad de programarla. También ha influido mucho la ciencia de la informática, a través del gran adelanto que ha habido en computación, especialmente en los últimos años con las microcomputadoras, que ha hecho accesible su uso a muchas personas y muy diversas actividades.

Otras técnicas que también forman parte de esa misma teoría matemática son: programación lineal y dinámica; teoría de las colas y procesos estocásticos; análisis de redes (GRID); el sistema de planificación, programación y presupuesto (PPBS). Como parte del análisis de redes están el PERT y el CPM, es decir, la técnica de evaluación y revisión de programas y el método del camino crítico, que son instrumentos básicos para platear, de modo racional, proyectos complejos, y que, debido a la versatilidad que tienen, permiten programar y controlar grandes actividades. (Jiménez, 2003, p. 59)

Sobre esta compleja conformación e interrelación sistémica de los elementos constitutivos y la realidad que esto representa para las Ciencias de la Administración, desde la perspectiva de las "Organizaciones Inteligentes", Senge explica:

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la “imagen general”, tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad. (2011, p. 11)

A partir de esta perspectiva, Senge nos sugiere, en términos generales, un abordaje integral de los problemas que serán objeto de nuestros estudios –el de esta tesis no será la excepción– procurando no fragmentarlos en las partes que lo conforman, sino, más bien, analizándolos de manera conjunta desde las conexiones que existen entre cada una de sus partes.

Esa complejidad inherente a la conformación e interrelación sistémica de elementos provenientes de diferentes naturalezas hace que sea indispensable apoyar esta construcción teórica en los aportes que Edgar Morin y Jean-Louis Le Moigne hacen con respecto a la complejidad y la inteligencia de la complejidad:

La complejidad fue percibida, durante mucho tiempo, como apariencia superficial de lo real, es decir, ilusión que disipa el conocimiento de las “leyes” científicas. Existen, incluso, tratados contemporáneos de metodología que aseguran que tanto para conocer

como para enseñar hay que reducir o desunir.

Sin embargo, hace medio siglo, se creó y se desarrolló, de manera progresiva, un verdadero movimiento de pensamiento que nos invitó a restaurar la inteligencia de la complejidad en nuestras culturas y enseñanzas. En todos los campos del conocimiento, la complejidad aparece como el tejido solidario del mundo de los fenómenos, que presenta un problema epistemológico clave para el conocimiento y la acción: apela a una reforma de pensamiento. Mientras que un saber fragmentado y disperso nos vuelve cada vez más ciegos frente a nuestros problemas fundamentales, la inteligencia de la complejidad se convierte en una necesidad vital para las personas, las culturas y las sociedades. (Morin y Le Moigne, 2006, p. 5)

Una figura que en mi opinión ilustra esta explicación sobre la complejidad, es la del árbol y el bosque: podemos extraer un árbol del bosque para estudiar y tratar de comprender cuál es su constitución y funcionamiento. De igual manera podríamos analizar las profundidades de ese bosque del cual se extrajo el árbol buscando comprender el ecosistema que este conforma, pero difícilmente comprenderemos las interrelaciones que existen entre árbol, bosque y ecosistema si analizamos cada uno de estos componentes por separado sin considerar la complejidad que les permite articularse de manera coordinada.

Por lo tanto, ¿qué voy a entender por complejidad? Semánticamente el término me remite directamente al concepto “complejo” el cual es definido por el Diccionario Enciclopédico Larousse (2006, p.173) de la siguiente manera: “Dícese de lo que se compone de elementos diversos: un problema complejo”. Recorro a la definición semántica porque considero que la misma es diáfana y sin vicios conceptuales derivados de alguna corriente particular de pensamiento aplicado, ya sea este filosófico o epistemológico; además, esta definición concuerda con mi visión al definir que la diversidad de elementos que conforman un todo lo hace a este complejo.

Morin y Le Moigne han abordado no solo el tema de la complejidad, sino, también, el de la inteligencia

con la cual debe analizarse esta, pero ¿qué quiere decir el término “inteligencia de la complejidad” al cual se refieren Morin y Le Moigne?:

Quiere decir, ante todo, una inteligencia capaz de comprender que el conocimiento que aísla los objetos unos de otros, las disciplinas unas de otras, no logra más que una inteligencia restringida y mutilada. Es una inteligencia apta para religar los datos, las informaciones y los conocimientos separados. Es una inteligencia que sabe que la inteligencia de lo real no es un reflejo de la realidad, sino una traducción / reconstrucción de esta realidad a partir de un pensamiento / cerebro humano. Es una inteligencia que necesita una inteligencia de la inteligencia, es decir, una epistemología.

Esta inteligencia que une debe saber unir el conocimiento y la acción, y en segundo grado, lo epistémico y la pragmática. (Morin y Le Moigne, 2006, p. 6)

No solo Morin y Le Moigne se han referido al tema de la complejidad. Peter Senge (2011) también lo ha hecho, pero desde un enfoque menos epistemológico y más pragmático como lo es el de las organizaciones inteligentes, las cuales él define como aquellas organizaciones que tienen la capacidad de aprender a aprender (p. 12).

Teniendo claridad en los puntos tratados hasta este momento, con respecto a:

1. La definición de “educación superior” y la constante búsqueda de nuevos esquemas y modelos de dirección, organización y gobierno dadas las particularidades de las universidades, según Teichler.
2. Los postulados sobre la “Teoría General de Sistemas” de Ludwing Von Bertalanffy.
3. Los principios fundamentales que Wilburg Jiménez Castro aborda sobre la "Escuela Sistémica de la Administración".
4. Lo referente a las organizaciones inteligentes que ampliamente explica Peter Senge.

5. Lo referente a la exposición que Morin y Le Moigne hacen sobre la inteligencia de la complejidad, complejidad que se asocia a estas instancias de “educación superior” dadas las inevitables interacciones entre los elementos, componentes y dimensiones tanto internas como externas. Así como el abordaje pragmático que Senge hace de este aspecto desde el enfoque de las organizaciones inteligentes.

Considero necesario hacer referencia justamente a las cinco disciplinas que Peter Senge atribuye como características de las organizaciones inteligentes, cualidad por la que indiscutiblemente deben preciarse las universidades como organizaciones de “educación superior” dada la naturaleza compleja de su existencia y su quehacer.

Esas cinco disciplinas atribuidas por Senge (2011) a las organizaciones inteligentes son:

**Dominio personal.** Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

**Modelos mentales.** Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar... La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

**Construcción de una visión compartida.** La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

**Aprendizaje en equipo.** La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un

auténtico “pensamiento conjunto”.

Pensamiento sistémico. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. (Senge, 2011, pp. 16-21)

## **1. Categorías y subcategorías de análisis.**

Las dinámicas de problematización que se dieron para la identificación, justificación y formulación del problema, conjuntamente con los referentes teóricos expuestos anteriormente hacen necesaria la conformación de "categorías y subcategorías de análisis", las cuales definiré en este capítulo; sin embargo, en el capítulo correspondiente al "marco metodológico" las expondré en la tabla 3 con el fin de explicar -metodológicamente- el uso de estas, así como la operacionalización de las mismas.

Resulta indispensable disponer en esta construcción teórica de los conceptos a partir de los cuales quedarán definidas cada una de las categorías y subcategorías, siempre manteniendo la articulación de estas con aquellos referentes teóricos a los cuales me referí anteriormente y quedaron ilustrados en el mapa conceptual de la figura 4.

### **1.1. Administración de la educación superior pública.**

Esta categoría, en términos generales, la componen dos conceptos; por un lado el de “administración” y por otro lado el de “educación superior pública”. sobre el concepto de “educación superior” al inicio de este marco teórico incluí la definición que Teichler, 2006, p. 30 brinda sobre esta, donde básicamente es conceptualizada como el ciclo educativo y formativo al cual las personas ingresan previamente a su incorporación en la población laboralmente activa de un país.

El carácter público de este ciclo de educación superior, es conferido, en primera instancia, por la normativa jurídica constitutiva, el consecuente financiamiento que dicho ciclo de educación recibe para la realización de sus propósitos a partir de recursos provenientes del erario estatal, así como las regulaciones estatales a las que debe atender.

En relación con el concepto de "administración", el diccionario enciclopédico Larousse (2006) lo define como la acción y el efecto de "administrar", que, a su vez, es definido en función de las siguientes acepciones: 1) Gobernar, regir y 2) Dirigir la economía de una persona o entidad (Larousse, 2006, p. 11).

Las dos acepciones anteriores tienen la característica común que se refieren a acciones concretas en un determinado contexto. Sin embargo, como ciencia la administración es un conjunto de saberes y postulados articulados de manera compleja, con origen multidisciplinario de naturaleza social y económica, aplicables en la práctica a la dinámica que se crea entre las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, cuyo objeto de estudio es el uso optimizado de recursos tangibles e intangibles, con la participación del talento humano para cumplir uno o varios fines específicos a partir de aquellas premisas que conduzcan a la maximización de resultados.

Como concepto semántico y como ciencia, la "administración" plantea la existencia de una problemática. Alicia García Díaz Mirón, quien es profesora investigadora de la Universidad Cristóbal Colón en México, aborda el tema de la problemática en la gestión universitaria, referida al contexto de las universidades mexicanas exponiendo lo siguiente:

Hoy día, las Universidades Mexicanas perdidas en el debate y en los silogismos y en la prodigiosa lanzadera que va y viene de conceptos dialécticos, vuelven a mostrar signos de incapacidad; a pesar de los esfuerzos invertidos en ello, de responder a las demandas de la sociedad, a su entorno, y más aún cuando en ambos se están experimentando grandes cambios, aún más relevantes que los de antaño.

Ante tal escenario, es urgente por tanto pasado y por tanto porvenir, actuar hoy. Así, las universidades deberán repensarse ya no como una organización inamovible, inalterable, sino como una que se obliga ahora más que nunca a serle

útil a la sociedad que sirve.

Tal objetivo – finalmente ser útil a la sociedad, estableciendo su relevancia en este servicio – alude necesariamente al funcionamiento de las mismas, es decir, a planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo, los esfuerzos. Se alude en suma a la práctica de las teorías administrativas. (Díaz, s.a., pp. 55 – 56)

Aunque Díaz se refiere a la problemática de la gestión universitaria en el contexto mexicano, la realidad que expone no es ajena a la que viven el resto de universidades en el mundo, sobre todo si recordamos que Teichler (2006) se refiere a estas como instituciones débiles y hasta anárquicas que han perdido muchas de sus características específicas y continuamente se encuentran en busca de nuevos y diferentes modos de gobierno y administración.

Díaz trae a colación una vez más el tema de la complejidad al cual me refería con anterioridad y lo ubica, justamente, en el plano de la problemática de la gestión universitaria exponiendo lo siguiente:

La complejidad de las instituciones de educación superior; es decir, la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recurso materiales, la diversidad de actividades que se llevan a cabo en ellas, la densa nebulosa que encierra una entretejida red de intereses, y las características particulares de los estamentos que las conforman, las convierte en una organización muy difícil de conducir. (Díaz, s.a., p. 58)

Siempre en esta categoría referente a la "administración de la educación superior pública", creo conveniente destacar la realidad actualmente vigente que comparten todas las universidades públicas que conforman la Confederación, y precisamente es que estas existen y funcionan dentro del marco de la "administración pública", lo cual confiere mayor complejidad para diseñar un modelo que permita, fomenta y desarrolle la integración articulada de los Sistemas de Estudios de Posgrados inmersos en la

gestión académico-administrativas de estas universidades, sobre todo por el hecho de las distintas visiones de país que la soberanía de las naciones centroamericanas y del Caribe confiere en cada uno de los contextos socio-económicos y políticos donde estas casas de estudios interactúan.

En este panorama de complejidad creciente, la administración pública contemporánea también se reforma para generar capacidades de dirección, gestión y coordinación que sean funcionales ante los imperativos de una vida pública más organizada, demandante y exigente.

Los tiempos de la estatalidad burocratizada que caracteriza a la primera mitad del siglo XX no son efectivos en el siglo XXI, dado que en los espacios públicos de ahora se lucha por la construcción y consolidación del orden jurídico y político con la participación de más grupos y más organizaciones de la sociedad civil. Ha cambiado en este caso el sentido del gobierno porque los Estados tienen ante sí a ciudadanos, no súbditos. (Uvalle-Berrones, 2012, p. 140).

Al hablar de la administración requerida en la Educación Superior Universitaria, dentro del contexto de la "administración pública", resulta necesario referirme también al tema de la "política", especialmente sobre aquellas políticas asociadas con las universidades que son miembros de la Confederación y más específicamente las vinculadas con la gestión académico-administrativa en cada una de estas instancias de educación superior en sus respectivos contextos locales, regional centroamericano y global.

### *1.1.1. Políticas*

A partir de la estricta construcción del significado de las palabras, nuevamente recurro al diccionario enciclopédico Larousse (2006) con el fin de encontrar la esencia del concepto mismo, el cual ofrece cinco acepciones para la palabra "política", de las cuales las siguientes tres acepciones son las más

relacionadas con esta investigación: 1) Conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones del gobierno de un estado o de una sociedad, 2) modo de ejercer la autoridad en un estado o una sociedad: política exterior, política de represión y 3) conducta seguida en los asuntos particulares (Larousse, 2006, p. 572).

Las dos primeras acepciones tienen en común al Estado como contexto público en el cual se manifiesta la "política" tanto en las prácticas concretas como en el modo de ejercer autoridad, por lo tanto hacen referencia directa -para el caso de esta investigación- a las prácticas generales y modos específicos para el ejercicio de la autoridad en la educación superior pública.

Con respecto a la tercera acepción, esta se refiere al comportamiento y acciones de las personas ante asuntos particulares, que también para el caso de esta investigación se relacionan con la educación superior pública.

Integrando las tres acepciones construyo el siguiente concepto concreto de "política" aplicable al contexto de la educación superior pública: "Prácticas generales y modos específicos de ejercer autoridad como comportamiento y acciones de las personas ante asuntos particulares de la Educación Superior Pública". Concepto que me remite a la perspectiva de la vida política como sistema de conducta que expone David Easton:

La orientación conceptual que propongo - el análisis de sistemas - parte como premisa fundamental, de que la vida política puede considerarse como sistema de conducta (...) (...) el análisis sistémico se funda sobre las premisas generales que se indican a continuación. Solo las dos primeras necesitan compartirse con otros modelos de análisis que giran en torno al concepto de "sistema" como eje principal.

1. Sistema. Es útil considerar la vida política como sistema de conducta.
2. Ambiente. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.
3. Respuesta. Las variaciones que se produzcan en las estructuras y procesos dentro de

un sistema se pueden interpretar con provecho como esfuerzos alternativos constructivos o positivos, por parte de los miembros del sistema para regular o hacer frente a una tensión que procede tanto de fuentes ambientales como internas.

4. Retroalimentación (feedback). La capacidad de un tema para subsistir frente a una tensión es función de la presencia y naturaleza de la información y demás influencia que vuelven a sus actores y a los que toman las decisiones.

Las premisas tercera y cuarta establecen una clara distinción entre esta clase de análisis de sistemas y otros enfoques para el estudio de la vida política que la interpreten, por lo menos implícitamente, como un sistema de conducta. Tal como yo lo concibo, el análisis sistémico arranca en general de la concepción de la vida política como un conjunto delimitado de interacciones, enclavado en otros sistemas sociales y moldeado por ellos, y a cuya influencia está constantemente expuesto. En tal sentido, resulta útil interpretar los fenómenos políticos como constitutivos de un sistema abierto que debe abordar los problemas generados por su exposición a las influencias procedentes de estos sistemas ambientales. Para que subsista es preciso que consiga retroalimentarse al grado suficiente de sus realizaciones pasadas y que pueda tomar medidas para regular su conducta futura. Dicha regulación exigirá tal vez la adaptación simple a un medio cambiante, según las metas fijadas, pero también modificará metas antiguas o transformarlas por entero. Quizá no baste la adaptación simple y sea necesario que el sistema cuente con la capacidad de transformar su propia estructura y procesos internos. Visto desde esta perspectiva, el análisis sistémico de la vida política demuestra mucha sensibilidad cuando se intenta desenmarañar con su auxilio los procesos gracias a los cuales un sistema político puede enfrentar las diversas tensiones que sufre. (Easton, 1999, pp. 46-49)

Esta exposición de Easton sobre el análisis sistémico de la vida política como un sistema de conducta mantiene estrecha relación con la exposición que inicialmente cité sobre la "Teoría General de Sistemas", "Inteligencia de la Complejidad" y "Organizaciones Inteligentes", expuestos por Bertalanffy (1989), Morin y Le Moigne (2006), Senge (2011), respectivamente, entre otros; sobre todo por el hecho de vincular y articular los elementos constitutivos del sistema en un contexto cambiante y complejo, donde de acuerdo con Easton (1999), además de la adaptación, la capacidad de transformación estructural y operativa-funcional se vuelven condiciones determinantes para mantener la continuidad en el funcionamiento del sistema.

## **1.2. Calidad de la Educación Superior.**

En términos generales y prácticos, la calidad es un aspecto conformado por uno o varios atributos que se le otorga a algo o alguien y sobre los cuales se hacen valoraciones con el fin de tomar decisiones. Las diferentes normas de calidad elaboradas por entidades internacionales como por ejemplo la "Organización Internacional para la Estandarización" ISO, por sus siglas en inglés, o bien, la "Fundación Europea para la Gestión de la Calidad", EFQM, también por sus siglas en inglés, por mencionar solamente dos, han establecido diferentes modelos de gestión que buscan garantizar, mantener y mejorar la calidad tanto en productos como en servicios.

La Educación Superior, y particularmente la de carácter público en todos su niveles (pre-grado, grado y posgrado), no escapa a esta realidad que busca garantizar, mantener y mejorar continuamente la calidad en un contexto donde no solo tiene que ver con la consolidación de ventajas comparativas para el aumento de la competitividad organizacional, sino, también, y con un propósito más trascendental, al considerar necesariamente tanto la pertinencia como la responsabilidad que emana desde la misma esencia que caracteriza la naturaleza de la labor universitaria. Sobre la calidad de la educación superior en la región Latinoamericana Luis Eduardo González y Hernán Ayarza, del Centro Interuniversitario para el Desarrollo, CINDA, exponen los siguientes cinco enfoques diferentes de calidad:

En la literatura especializada (CINDA, 1994), se encuentran diversas concepciones de calidad que se han aplicado en la educación superior en especial en los países que tienen mayor tradición en evaluación y acreditación. Tomando la clasificación de Harvey y Green (1993) estas concepciones se pueden organizar en cinco enfoques: calidad vista

como excepción, como perfección, como aptitud para un propósito prefijado, como valor agregado y como transformación. Estos enfoques, ligados en gran medida a la lógica del mercado que prevalece en la mayoría de los países de la región, permiten visualizar las distintas concepciones de calidad que trasminan los procesos de evaluación en las instituciones de educación superior.

La calidad vista como excepción es una concepción tradicional que da por hecho que ésta es algo especial. En esta conceptualización se presentan tres variantes. La primera considera la calidad como algo diferente de clase superior y le otorga un sentido elitista y de exclusividad. La segunda entiende calidad como equivalente a excelencia, o el logro de un estándar muy alto, es elitista ya que la concibe como algo alcanzable, pero en circunstancias muy limitadas. En esta concepción Astin (1990) señala que la excelencia es a menudo juzgada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. La tercera noción de calidad implica alcanzar estándares mínimos. Este ha sido un enfoque bastante utilizado en educación superior, donde la calidad se ha visto como el mantenimiento y mejoramiento de estándares en el diseño y contenido de los programas de docencia y en los procedimientos de validación de los mismos.

La calidad como perfección o consistencia está basada en dos premisas: la de "cero defectos", y la de "hacer las cosas bien". En la premisa de cero defectos la excelencia se define en términos de especificaciones particulares. La especificación misma no es un estándar y tampoco es evaluada contra ningún estándar. El producto es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible. La perfección consiste en asegurar que todo está correcto, carente de errores. Aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente. El enfoque "cero defectos" está, en opinión de Peters y Waterman (1982) intrínsecamente ligado a la

noción de "cultura de calidad". Una cultura de calidad implica que todos en la organización son igualmente responsables del producto final, y no solamente quienes están encargados de controlar la calidad (Croshy, 1986).

La calidad como aptitud para el logro de un propósito implica la relación con la forma como cierto producto o servicio se ajusta a un propósito. Así, si algo realiza el trabajo para el cual fue diseñado, entonces se dice que es de calidad. La perspectiva del usuario identifica calidad en la medida que un producto se ajusta a las especificaciones del cliente. En el contexto de la educación superior, la utilización del concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, genera varias interrogantes. Primero, ¿quién es el cliente de la educación superior?; ¿los estudiantes o las agencias que aportan los recursos?; ¿los empleadores o los padres que pagan por la educación de sus hijos?; ¿y qué son los alumnos?, ¿clientes, productos o ambos? O quizá se debería hablar de los estudiantes como "consumidores" de la educación, ya que son ellos integran el sistema, "sufren" el proceso y emergen "educados". La otra pregunta que surge es, en caso de ser los estudiantes los clientes, ¿están ellos en posición de especificar los requerimientos del servicio? ¿cómo son determinados estos requerimientos?

La concepción de calidad como valor agregado se ha estado usando desde mediados de los años ochenta en varios países. Especialmente en Inglaterra donde el gobierno ha establecido un estrecho vínculo entre calidad de la educación y costos, exigiendo al sector eficiencia y efectividad (Cave, Kogan y Smith, 1990). En este enfoque subyace el concepto de "accountability" (obligación de rendir cuentas). Bajo este esquema los servicios públicos son responsables ante los organismos que los financian y los clientes. La calidad como transformación está basada en la noción de cambio cualitativo. La transformación no se refiere sólo a cambios físicos, sino que también implica

trascendencia cognitiva. Esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto y su aptitud para cierto propósito, al tiempo que surgen varios problemas, como se vio al tratar de adaptar los conceptos de calidad basada en el producto a la educación superior (Elton, 1992). Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el participante y por tanto presumiblemente lo enriquece. Esta noción de "valor agregado" otorga un sentido sumativo a este enriquecimiento (Astin, 1985). El "valor agregado" es una medida de calidad en tanto la experiencia educacional incrementa el conocimiento, las habilidades y las destrezas de los estudiantes (HM Government, 1991). Así, una institución de alta calidad sería aquella que en gran medida enriquece a sus estudiantes (Astin, 1990). El segundo elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder al alumno para influir en su propia transformación (Harvey, Burrows, 1992). Ello permite dos cosas: por una parte, se involucra al estudiante con el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación. Tal como señala Müller y Funnell (1992): "en cierta medida el que aprenda debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación del estilo y forma de entrega del aprendizaje. (González y Ayarza, s.f, pp. 4-6)

Por otra parte, el proceso de transformación mismo provee la oportunidad de autofortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones (Roper, 1992), lo cual es avalado también por Chickering (1978) y Chickering y Gamson (1982). (González y Ayarza, s.f, pp. 4-6).

En esta exposición que hacen González y Ayarza, indistintamente del enfoque abordado, la calidad se presenta tanto como el fin u objetivo por lograr por parte de la educación superior, y, a la vez, como en el objeto por ser comprendido, desde el cual directa o indirectamente emergen cuatro conceptos intrínsecamente asociados a la calidad como lo son: eficiencia-eficacia, autoevaluación, acreditación

internacional e innovación.

### *1.2.1. Eficiencia-eficacia.*

Sobre la eficiencia-eficacia, estos mismos autores explican lo siguiente:

#### *Dimensión eficiencia.*

Esta dimensión está destinada a analizar cómo se usan los recursos institucionales en beneficio del producto que en este caso puede ser un profesional idóneo, una investigación apropiada o un servicio a la comunidad. Para aproximarse a esta dimensión se utilizarán dos criterios:

Eficiencia administrativa, se refiere al óptimo uso de recursos en beneficio de los objetivos planificados. Los recursos a que se refiere este criterio involucran especialmente recursos financieros y recursos humanos.

Eficiencia pedagógica, se refiere a la mejor utilización de medios pedagógicos para el logro de resultados planificados. Involucra aspectos de administración curricular como reglamentos, secuencialidad de asignaturas, flexibilidad curricular y posibilidad del estudiante de obtener el título en los plazos señalados por la institución.

#### *Dimensión eficacia.*

Esta dimensión permite establecer las relaciones de congruencia de medios afines. Es decir, si la selección distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos. La eficacia puede estar referida a factores financieros como el análisis de prioridad para distribuir los recursos externos provenientes del Estado o de otras agencias, o a aspectos de administración curricular. Los criterios que

se proponen para evaluar esta dimensión son los siguientes:

Adecuación de recursos utilizados, se refiere a la relación que se produce entre el servicio que se obtiene y el grado de adecuación de los recursos para el logro de las metas versus otros recursos alternativos.

Relación de costo-efectividad, relativo al costo de los logros en comparación con otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas.

Costo-beneficio, involucra comparar costos y retornos en distintas carreras y/o proyectos. También implica la exploración de costos alternativos.

Limitantes de recursos, se refiere a limitaciones que presentan los recursos utilizados para el logro de metas planificadas y a la eventual toma de decisiones por recursos alternativos. (González y Ayarza, s.f, pp. 11-12)

En resumen, con respecto a la relación eficiencia-eficacia en el contexto de la calidad que se busca para la educación superior en todos sus niveles, veo como esta relación se refiere básicamente a la capacidad para disponer tanto del talento humano, como también de ciertos recursos (tangibles e intangibles) para el logro de uno o varios fines específicos, y, a la vez, la capacidad de lograr esos fines con ese talento humano y recursos disponibles. En otras palabras, me refiero al balance que debe existir entre la capacidad para disponer de los factores que se necesitan para lograr algo y la capacidad de utilizar adecuadamente esos factores para lograrlo.

### *1.2.2. Autoevaluación.*

En este contexto de calidad, la relación anterior "eficiencia-eficacia" confronta a la educación superior consigo misma originando necesariamente procesos y dinámicas de autoevaluación. Sobre estos procesos y dinámicas de autoevaluación dispongo, para los efectos de esta tesis, de dos referentes

conceptuales específicos para los estudios de posgrados: uno centroamericano como lo es la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP) y otro nacional como lo es el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

La ACAP en su Manual de Acreditación se refiere a la autoevaluación y sus propósitos de la siguiente manera:

La autoevaluación como proceso de transformación, permite que los actores del programa hagan una reflexión colectiva sobre la situación actual y prospectiva del programa y determinen si éste cumple con los requisitos elegibilidad y las normas académicas de la ACAP, para su acreditación.

Los propósitos de la autoevaluación se orientan a:

- a) Realizar una reflexión colectiva y autocrítica del programa de postgrado, con la participación activa de los diferentes actores, para determinar su situación actual desde la perspectiva de su propia institución y según un conjunto aceptado de estándares de desempeño previamente establecido por la ACAP.
- b) Proporcionar evidencias válidas y confiables para fundamentar, con información relevante y oportuna, el proceso de toma de decisiones con respecto al programa.
- c) Desarrollar planes de mejoramiento del programa a partir de los resultados de la autoevaluación con el fin último del mejoramiento y la transformación de la educación superior.
- d) Rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad civil a fin de sustentar la credibilidad del Programa.
- e) Promover e impulsar procesos de reflexión, revisión y mejora permanente en el programa y la institución para fortalecer una cultura de evaluación. (ACAP, 2008, p. 32)

Por su parte el SINAES (2012), en su Manual de Acreditación Oficial de Programas de Posgrado, expone lo siguiente sobre autoevaluación:

La etapa de autoevaluación es para el programa de posgrado, un mirarse en el espejo a la luz de dos referentes obligatorios:

- a) Contrasta sus propósitos, acciones y logros con la misión, los objetivos y los principios propuestos por la universidad y el programa.
- b) De manera muy especial, obligatoria y particularmente significativa, analiza y evalúa su quehacer a la luz de los criterios de calidad y los elementos teórico-metodológicos establecidos oficialmente por SINAES.

La autoevaluación debe realizarse con la participación activa y crítica de toda la comunidad académica: autoridades, docentes, investigadores, estudiantes, funcionarios administrativos y otros actores indirectos como egresados, empleadores, colegios profesionales, entre otros. (SINAES, 2012, pp. 13-14)

Queda claro con la conceptualización de ambos referentes que los procesos y dinámicas de autoevaluación se caracterizan por ser reflexivos, prospectivos, se realizan con la participación de diferentes actores y con fines de acreditación y/o aseguramiento de la calidad y mejora continuo.

### *1.2.3. Acreditación internacional.*

Carlos Tünnermann Bernheim (2008), sobre la acreditación y su importancia en el contexto internacional expone:

En el contexto de la sociedad contemporánea, las instituciones de educación superior son parte del mundo académico global. Hoy en día, ninguna universidad puede

sustraerse de las relaciones internacionales y los intercambios académicos con el extranjero. Sin embargo, cuando nos referimos a la internacionalización de la educación superior estamos hablando de algo que va más allá del fomento de las relaciones internacionales o de la simple promoción de la cooperación internacional. En realidad, nos estamos refiriendo a una nueva función de la universidad contemporánea, que viene a agregarse a sus funciones clásicas y que consiste fundamentalmente en subrayar la dimensión internacional de su quehacer (...)

(...) De esta manera, existe hoy en día una dimensión internacional en la educación superior. Esta dimensión es la que hace indispensable la existencia de sistemas de acreditación, a fin de establecer los mecanismos adecuados para el aseguramiento de la calidad no solo de los ofrecimientos de educación superior a nivel nacional, sino también de aquellos que desbordan las fronteras nacionales (...)

(...) Convendría, además, promover la existencia de organismos subregionales oficialmente autorizados para acreditar agencias de acreditación, lo cual permitiría una mayor movilidad de estudiantes, profesionales y profesores entre las subregiones. Una contribución valiosa en este sentido sería aportar criterios para la definición de estándares subregionales que, eventualmente lleven a la definición de estándares y principios de buenas prácticas, a nivel regional. (Bernheim, 2008, pp. 313-316)

#### *1.2.4. Innovación.*

El tema de innovación además de asociarse estrechamente con el de calidad, también se encuentra

vinculado con el tema sobre la gestión del conocimiento, que es esencialmente el quehacer de las universidades como entidades globalmente reconocidas por su responsabilidad en la creación, resguardo y difusión del conocimiento. Por lo tanto, al hablar de innovación es necesario que lo haga desde su concepción como un elemento inherente a la gestión del conocimiento con calidad.

Sobre la gestión del conocimiento, Isabel María Prieto Pastor (2003) en su tesis doctoral *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrado* expone lo siguiente:

(...) la obtención regular de unos resultados superiores a partir del conocimiento no es algo que ocurra automáticamente, sino que exige la instauración de unas condiciones de gestión adecuadas que estén orientadas tanto [a] la reunión de conocimientos efectivos como a su movilización activa. Precisamente, el verdadero valor del conocimiento reside en su integración con las actuaciones y prácticas cotidianas de la organización, pero de tal forma que ésta sea de prestar atención, más o menos consciente, al conjunto de factores, instrumentos o precondiciones que facilitan la generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento en esa actividad cotidiana. Nos estamos refiriendo a los mecanismos que la organización debe contemplar a fin de asegurar la alineación óptima del conocimiento y de los procesos de aprendizaje y, de este modo, fortalecer la posición en el mercado de la organización, fundamentalmente basada en un flujo constante de productos y servicios renovados o mejorados. La literatura se ha referido a estos esfuerzos organizados como "gestión del conocimiento", concepto por el que se reconoce la importancia de gestionar los procesos y actividades asociados con el conocimiento. La gestión del conocimiento incorpora las actuaciones orientadas a identificar y procurar los criterios e instrumentos necesarios para aquellos empleados y profesionales de las organizaciones que se enfrentan a la difícil tarea de optimizar el

control y gestión de su factor de producción más relevante. (Prieto, 2003, p. 13)

De esta definición que ofrece Prieto sobre gestión del conocimiento y la problemática que pueda originarse de esta, infiero que se trata de un proceso dinámico que busca la optimización efectiva de recursos para la generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento; por lo tanto, requiere de continuos y constantes esfuerzos orientados a la innovación. Sobre innovación, Prieto expone:

Si la creatividad es la producción de ideas nuevas en cualquier dominio de la actividad humana, la innovación supone poner en práctica esas nuevas ideas, activando con ello la resolución de problemas (Amabile, 1996). Así, implantar una innovación significa asegurarse de que ideas tangibles, datos de mercado o incluso tecnologías se transforman en un nuevo producto, servicio o proceso. Dicha implantación agrupa un conjunto de decisiones que se combinan para transformar conceptos en realidades. En otras palabras, la innovación es un proceso vinculado a la introducción de cambios en las organizaciones y, como tal, es un proceso vinculado al aprendizaje y al conocimiento. (Muñoz Seca y Riverola, 1997)

Efectivamente, la innovación -como fruto de la implantación de las ideas creativas- es el origen principal de los problemas, que necesitan ser resueltos a través de un proceso de resolución de problemas. Como ya sabemos, la resolución de problemas implica recuperar los conocimientos disponibles para la generación de alternativas de solución, observar la bondad de la resolución alcanzada por cada una de ellas y seleccionar aquella que mejores resultados ofrece, para su posterior implantación en la estructura de operaciones de la organización. (Prieto, 2003, p. 148)

A partir de esta perspectiva que ofrece Prieto de la innovación desde la gestión con calidad del conocimiento, la educación superior universitaria es confrontada tanto con la responsabilidad que tiene para la generación, absorción y difusión del conocimiento, como la utilización de ese conocimiento en su propio quehacer. Es decir, las universidades no solo deben ser sujetos creadores y generadores de conocimiento, sino, también, sujetos que lo apliquen; de lo contrario existiría una incongruencia entre su actuar y el propósito por el que actúa.

### **1.3. Planificación para el desarrollo.**

La administración de la educación superior pública, las políticas que la sustentan, la búsqueda constante de mecanismo con los cuales se garantice la calidad de esta, así como las otras categorías y subcategorías de análisis que abordaré en esta tesis, constituyen dimensiones o aspectos que, además de formar parte de una dimensión mayor, dan respuesta o se derivan de esta. No surgen como islas ante la ocurrencia, sino, más bien, como pensamiento proactivo, creador y dinámico dentro de un contexto complejo en el cual se propone el cumplimiento de propósitos, logro de objetivos y alcance de metas, lo cual descansa en una visión prospectiva que nos permite proyectar el desarrollo futuro.

Esa dimensión mayor a la cual me refiero es la "Planificación para el desarrollo"; Cuervo y Mattar-Márquez (2014) comentan que el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) propuso la siguiente definición para este concepto en un documento preparado para la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Asunción en el 2011:

La planificación para el desarrollo apunta a definir contenidos; a partir de la visión de lo que se quiere lograr, se acuerdan las políticas necesarias para alcanzarla y se definen indicadores que permitan medir progresos en ciertos plazos acordados. Es un proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo, orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos de largo plazo" (CEPAL, Espacios Iberoamericanos, 2011: 51) <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> La participación ciudadana es uno de los atributos novedosos de mayor trascendencia en la planificación moderna

Aunque este enfoque de la planificación construido a partir de sus funciones es de honda raíz en el ILPES, sus características y contenidos han variado al tenor de las transformaciones en los contextos políticos, económicos, sociales e institucionales globales y regionales. (Cuervo y Mattar-Márquez, 2014, p. 11).

Específicamente en lo que respecta a esa variación, así como a la contextualización política, económica, social e institucional de la planificación para el desarrollo, Cuervo y Mattar-Márquez (2014) comentan que "en este proceso se individualizaron tres funciones básicas: la prospectiva, la coordinación y la evaluación" (p. 13). Sobre cada una de estas tres funciones estos autores explican:

La prospectiva. Se entiende a la prospectiva como el arte, la disciplina, a través de la cual se construye el futuro... "el futuro se construye mediante un delicado equilibrio sobre un camino de doble vía entre las realidades presentes y los escenarios posibles y deseables" (Martin, 2005: 11). Para aquel entonces ésta se consideraba una función relativamente relegada, distante: "En los países de la región se ha abandonado por largos años este ejercicio fundamental. El peso de los problemas estructurales que se ha ido acumulando en las economías y sociedades, junto con la tiranía del corto plazo, han redundado en este olvido (Machinea, 2005)" (Martin, 2005: 11).

Seis años más tarde (CEPAL, Espacios Iberoamericanos 2011), el ILPES tenía una apreciación muy diferente: "Se constata en América Latina y el Caribe una revalorización de la construcción de estrategias nacionales de desarrollo a 10, 15 o 20 años (...). En este proceso, se destacan la del Brasil 2022, Colombia 2019, Guatemala 2032, México 2030, el Perú 2021 y la República Dominicana 2030. Otros países como Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa Rica, El Salvador o Panamá han reeditado o

---

porque, al comprometer y empoderar a la ciudadanía, eleva la probabilidad de cumplimiento de los objetivos.

continuado elaborando los tradicionales planes de desarrollo cuatrienales o quinquenales" (Espacios Iberoamericanos, 2011: 53).

La coordinación. Las funciones de coordinación asociadas a la planificación para el desarrollo se pueden agrupar en dos grandes tipos o categorías. Están, de una parte, los acuerdos políticos fundamentales entre el estado y el mundo de las organizaciones productivas, y entre el estado y la sociedad civil (Martin, 2005: 15-16). Está, de otro lado, la coordinación interna al aparato gubernamental, la cual, "si bien tiene un alto componente técnico, es una función esencialmente política (...) De tal manera, el plan de gobierno debe servir de hilo conductor, de principio ordenador de las políticas públicas. El proceso de construcción de estas prioridades estratégicas constituye el reto fundamental de un gobierno moderno" (Martin, 2005:17).

Ramírez y Martínez (2009) ponen la coordinación en un contexto amplio y completo (...) "Molina y Licha (2005) plantean la coordinación como un proceso mucho más amplio y comprensivo, con las siguientes características: i) político y técnico a la vez, dimensiones inseparables que se constituyen en modo de gobernanza para generar legitimidad, aprendizaje y efectividad; ii) participativo y concertado, porque responde a la necesidad de articular acciones intersectoriales e intergubernamentales, y entre el gobierno y la sociedad civil; iii) horizontal y vertical: al ser los gobiernos centrales decisores y ejecutores de políticas, ejercen una coordinación vertical (intergubernamental) y horizontal (intersectorial); y iv) con diferentes alcances: macro, meso y micro. La coordinación puede tener alcance regional, nacional o local, y responde a diversos niveles de gestión política y técnica" (Ramírez y Martínez, 2009: 7)

La evaluación. Bello propone los puntos de referencia a partir de los cuales puede ser analizada esta función básica de la planificación: "La evaluación se define como aquella

actividad que permite determinar el valor del desempeño del sector público, sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública en curso o ya concluida; también se puede valorar en la fase de diseño (OCDE, 2010)" (Bello, 2013: 33).

Este concepto debe tener su correlato en el montaje de un aparato que haga posible llevar a cabo ese cometido general anunciado: "Desde el punto de vista instrumental, la evaluación pasa a ser definida como un sistema conformado por un conjunto de procedimientos técnicos utilizados para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante. Su valor radica en asegurar información veraz, pertinente, útil y consistente que permita en lo interno: orientar la asignación presupuestaria, cautelar la calidad del gasto y la definición de nuevas prioridades de programas; y en el externo: contar con elementos suficientes para responder de manera simultánea a las demandas de los ciudadanos por mayor transparencia en la acción pública y rendición de cuentas. (Bello, 2013: 35)

Distintos estudios e investigaciones han puesto en evidencia la reactivación y la creciente importancia de la planificación del desarrollo en los países de ALyC [América Latina y el Caribe] durante este siglo XXI (Leiva, 2012). Este regreso se produce en un contexto político, económico, social e institucional novedoso. No se trata, como era de esperar, de un regreso al pasado, sino de la actualización y adaptación de la planificación a nuevas necesidades de política pública y a nuevos desafíos. La construcción de visiones de desarrollo de largo plazo y la introducción de la prospectiva como herramienta de política pública en este ámbito es una de las más significativas novedades de la práctica de la planificación en la ALC [ALyC] del siglo XXI. (Cuervo y

### *1.3.1. Planificación estratégica.*

La conceptualización que Cuervo y Mattar-Márquez (2014) hacen, ofrece un marco de referencia actualizado tanto de la importancia que de la planificación a largo plazo, como de las funciones básicas que se requiere para llevarla a cabo desde los ámbitos político y técnico. Esta conceptualización conduce a la proyección de una macrovisión de lo que se quiere ser a partir de indicios presentes y con base en la exploración de posibilidades futuras. De esta manera surge el concepto de "Planificación estratégica".

Brenes disgrega este concepto en aquellos esenciales que lo conforman: 1) Plan y 2) Estrategia; ella indica que "El concepto "plan" tiene como sinónimo "proyecto" y su definición es: determinación de algunos objetivos precisos y de los medios para alcanzarlos en un plazo dado (Océano 1, 1995)" (Brenes, 2003, p. 27).

Con respecto al concepto de "estrategia", esta autora expone: "Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada" (Brenes, 2003, p. 25).

Por lo tanto, y con base en estas definiciones que ofrece Brenes (2003), puedo decir que:

Planificación estratégica es el conjunto de acciones con las cuales se determinan tanto objetivos precisos como los medios para alcanzarlos en un plazo dado, a partir de procesos sistemáticos de raciocinio, imaginación, decisión y acción sobre aspectos internos y externos a alguna entidad en cuestión, y cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual a una situación futura deseada (Brenes, 2003, pp. 25 y 27).

Desde estas concepciones que sobre "Planificación" nos ofrece tanto Cuervo y Mattar-Márquez (2014) a partir de la macrovisión que representa la "Planificación para el desarrollo", como Brenes (2003) desde la "Planificación estratégica", ninguno de los hilos que conforman el entretejido de la educación superior, y sobre todo la de carácter público, queda por fuera del desarrollo estratégico en el corto, mediano y largo plazo. Es más, resulta preciso diseñar modelos de gestión que desde una visión sistémica potencien, maximicen y optimicen tanto el talento humano como los recursos disponibles para lograr ese desarrollo estratégico.

### *1.3.2. Modelos de gestión.*

Como organizaciones que son, las universidades deben gestionar talento humano así como recursos tangibles e intangibles para lograr objetivos y alcanzar metas, por lo tanto requieren de un arquetipo, representación o punto de referencia a partir del cual les sea posible organizar, dirigir, evaluar, etc., esos talentos y recursos de tal manera que sea posible la optimización y/o maximización en el aprovechamiento y/o desempeño de estos. Al constituirse como el último engranaje del sistema educativo y, a su vez, como la culminación del propósito de este, el quehacer de las universidades debe trascender más allá de la oferta de un servicio, para algunos de carácter social, para otros mercantil. Tal trascendencia consiste en extenderse y traspasar los límites de su quehacer como oferentes de educación superior con el fin de profundizar y alcanzar la comprensión de su labor como organizaciones gestoras del conocimiento y como tales, sistemas de aprendizaje abiertos y dinámicos. Sobre las organizaciones, en general, como sistemas de aprendizaje abierto, Prieto (2003) explica:

Sabido es que la organización es un sistema de aprendizaje que debe desarrollar su actividad en continua interacción con el entorno con el propósito de interpretarlo y de adecuarse a sus condiciones. La cuestión que esto suscita para comprender el funcionamiento de todo sistema de aprendizaje es la de considerar esta confrontación entre la organización y el entorno, y analizar su trascendencia en la dinámica de desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

El proceso de adaptación entre la organización y el entorno comienza con la percepción e

interpretación de los acontecimientos de dicho entorno por los miembros de la organización, y continúa con el desarrollo de unos stocks o estructuras de conocimientos por la que se confiera a la organización un entendimiento o significado común de esa realidad. Estos stocks de conocimiento incorporan las representaciones e imágenes mentales de la realidad presentes en la organización <sup>3</sup>, esto es, las pautas de comprensión que confieren una "visión del mundo" o capacidad de entendimiento, que es la base sobre la que se generan las diferentes alternativas de acción en la organización y sobre la que se seleccionan aquellas respuestas que se consideran más adecuadas a las condiciones del entorno. (Prieto, 2003, pp. 28-29)

Como lo mencioné anteriormente, esta explicación que ofrece Prieto es para organizaciones en términos generales; no obstante, la naturaleza de las universidades, como organizaciones gestoras del conocimiento, hace que su consideración sea específica en el contexto de la realidad que estas deben enfrentar, la cual es dinámica y cambiante; Prieto (2003) amplía su explicación pero en esta ocasión sobre la organización como sistema de aprendizaje dinámico:

Según lo dicho, la dinámica que mantiene la organización con un entorno cambiante produce una corriente de flujos de conocimiento que deben desencadenar las transformaciones necesarias en los stocks de conocimiento presentes en la organización. El desarrollo de esa corriente de flujos de conocimiento sugiere que los sistemas de aprendizaje deben ser contemplados desde el punto de vista de su naturaleza dinámica, dilucidando cómo tiene lugar la secuencia de flujos que hacen posible la dinámica del conocimiento y que determina la evolución de los stocks. (Prieto, 2003, p. 34)

Retomando lo que anteriormente mencioné sobre los arquetipos, representaciones o puntos de referencia a partir de los cuales las universidades tengan la posibilidad de organizar, dirigir, evaluar,

---

<sup>3</sup> De hecho, algunos autores (Kim, 1993; Revilla, 1996) se han referido a ellas con la designación "modelos mentales".

etc., el talento humano y recursos con los que dispone para la concreción de sus propósitos, en términos generales, pero también en términos específicos como organizaciones gestoras del conocimiento de acuerdo con la exposición de Prieto (2003), surge el tema de la gestión basada en procesos como un modelo de gestión que procura tanto la eficiencia y eficacia en el uso de talentos y recurso, como garantizar la calidad, en este caso de la educación superior.

Sobre el modelo de gestión por procesos Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (s.f.) exponen lo siguiente:

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar "buenos resultados" empresariales.

Para alcanzar estos "buenos resultados", las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos "buenos resultados" que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, s.f., pp. 9-10)

Con estos aportes, tanto de Prieto (2003) como de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (s.f), he procurado clarificar dos aspectos concretos en la gestión universitaria: en primer lugar, y sobre los aportes de Prieto, que se trata de una gestión del conocimiento, en segundo lugar y de acuerdo con

Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor la gestión por procesos ofrece una visión sistémica y por lo tanto el requisito indispensable de articular y vincular los elementos que participan en la gestión de tal manera que entre éstos exista sinergia.

### *1.3.3. Administración-Gestión.*

Al referirme en páginas anteriores sobre la "Administración de la Educación Superior Pública" hice también referencia a la definición semántica de dos conceptos: por un lado de "administración" y por otro del verbo del cual viene que es "administrar" quedando evidencia, a partir de las acepciones semánticas de ambos conceptos que en el fondo de la "administración" como la acción de "administrar" hay un principio de orden el cual se deriva del ejercicio de la autoridad.

Al relacionar en este punto la "administración" con el concepto de "gestión" creo necesario referirme al segundo también desde su acepción semántica para evitar posibles distorsiones originadas por aplicaciones prácticas o técnicas. El nuevo diccionario enciclopédico Larousse (2006) define gestión como la "acción de gestionar, administración" (p. 328). A su vez, este mismo diccionario define gestionar como "hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto" (p. 328).

Me resulta muy interesante esta relación porque si bien es cierto que desde las acepciones brindadas es evidente la similitud de ambos conceptos, al punto de tratárselos como sinónimos, la relación entre ambos desde su concepción semántica refuerza contundentemente el hecho de que se administra y se gestiona para lograr cosas, resultados, etc., más allá del sentido que encierra la simple acción de hacerlo; en otras palabras, la administración y/o la gestión no pueden convertirse en un fin por sí mismo porque de hacerse así se desvirtúan las razones o propósitos principales por los cuales se hacen. Es decir, la administración y la gestión deben estar subordinadas al propósito por el cual se administra y se gestiona.

Por lo tanto, y con el fin de lograr conciencia en esa subordinación de la "administración-gestión" al propósito por el cual se hace, considero importante darle un calificativo, y dada la importancia que he venido dando tanto a la planificación para el desarrollo como a un desarrollo estratégico, en mi opinión a la "administración-gestión" debe también dársele el calificativo de "estratégico", y sobre la "administración estratégica" Brenes explica:

Administración estratégica es el ejercicio integral de la administración, en forma sistemática, bajo un modelo que permita incluir procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos de la entidad, cuyo producto es un medio para relacionarse competitivamente y en forma sostenible con su ambiente. (Brenes, 2003, p. 31)

#### *1.3.4. Ejecución y Evaluación*

Con respecto a la "ejecución", el diccionario enciclopédico Larousse (2006) ofrece las siguientes acepciones: "1) Acción y efecto de ejecutar: la ejecución de un plan, de una obra musical. 2) Manera de ejecutar algo: una ejecución impecable" (p. 251).

Y sobre el concepto de "ejecutar", ese mismo diccionario brinda varias acepciones; sin embargo, las siguientes tres son las que se ajustan a los propósitos y fines de esta tesis: "1) Realizar, hacer una cosa ideada o proyectada: ejecutar un proyecto. 2) Hacer una cosa por mandato o encargo: ejecutar las órdenes. 3) Realizar una acción, obra, acto, etc.: ejecutar un trabajo" (p. 251).

En relación con el concepto de "evaluación" transcribo nuevamente la definición a la que anteriormente me referí de este concepto en el contexto de la "planificación para el desarrollo" como una de las funciones básicas de esta:

La evaluación. Bello propone los puntos de referencia a partir de los cuales puede ser analizada esta función básica de la planificación: "La evaluación se define como aquella actividad que permite determinar el valor del desempeño del sector público, sea en la forma de un programa, proyecto, ley, política sectorial, etc. La evaluación corresponde a una valoración sistemática de la concepción, la puesta en práctica y los resultados de una intervención pública en curso o ya concluida; también se puede valorar en la fase de

diseño (OCDE, 2010)" (Bello, 2013: 33).

Este concepto debe tener su correlato en el montaje de un aparato que haga posible llevar a cabo ese cometido general anunciado: "Desde el punto de vista instrumental, la evaluación pasa a ser definida como un sistema conformado por un conjunto de procedimientos técnicos utilizados para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante. Su valor radica en asegurar información veraz, pertinente, útil y consistente que permita en lo interno: orientar la asignación presupuestaria, cautelar la calidad del gasto y la definición de nuevas prioridades de programas; y en el externo: contar con elementos suficientes para responder de manera simultánea a las demandas de los ciudadanos por mayor transparencia en la acción pública y rendición de cuentas" (Bello, 2013: 35). (Cuervo y Mattar-Márquez, 2014, p. 17)

#### **1.4. Internacionalización de la Educación Superior Pública.**

Como ya lo he comentado en párrafos anteriores, las universidades son las organizaciones mundial y tradicionalmente reconocidas como las responsables de impartir la "educación superior", y más recientemente visualizadas como aquellas encargadas de gestionar el conocimiento. Es más, el diccionario enciclopédico Larousse (2006) define "universidad" como: "Institución formada por un grupo de centros de enseñanza, donde se imparte la enseñanza superior" (p. 724). Y el carácter público de este ciclo de educación superior -como lo comenté también en párrafos anteriores- es conferido, en primera instancia por la normativa jurídica constitutiva, el consecuente financiamiento que dicho ciclo de educación recibe para la realización de sus propósitos a partir de recursos provenientes del erario estatal, así como las regulaciones estatales a las que debe atender.

En el contexto de la "educación superior", la "internacionalización" no es otra cosa que la posición asumida por las universidades ante un fenómeno inminente que ha caracterizado a la

humanidad desde hace miles de años y que ha evolucionado en el tiempo: "la globalización"; fenómeno sobre el cual Alberto Romero (2002) explica:

El proceso de profundización de la división internacional del trabajo, a raíz de los cambios tecnológicos sin precedentes en la estructura de la economía mundial en la segunda mitad del siglo XX, en los campos de la electrónica, especialmente de la microelectrónica, las telecomunicaciones, la informática, la biotecnología, la ingeniería genética, la sustitución de materiales, los medios de transporte, etc., ha contribuido a una mayor integración de las naciones dentro del complejo tejido del sistema planetario de interconexiones económicas, políticas y culturales. Esta situación ha sido caracterizada por los medios académicos, políticos y empresariales como el fenómeno de la globalización, sin que haya consenso sobre el significado de dicho término. En realidad, el concepto de globalización tiene connotaciones de tipo ideológico, socioeconómico, político y cultural. (Romero, 2002, pp. 97-98)

Desde esta perspectiva surge entonces una dimensión particular de este fenómeno de la globalización, que es la dimensión referente a la "globalización del conocimiento", dimensión sobre la cual Romero (2002) expone:

En el centro de los cambios surgidos al interior de la estructura socioeconómica mundial se encuentra la profundización y expansión del conocimiento, el cual se constituye en el determinante de las ventajas comparativas de los países. Estas ventajas ya no se basan en la dotación de recursos naturales, la mano de obra barata o la ubicación geográfica, sino en el desarrollo del talento humano, cuyos conocimientos y habilidades no solo hacen posible mejorar las ventajas competitivas en la economía mundial, sino también encontrar alternativas de solución a los problemas económicos y sociales de los

entornos nacionales y locales (Chaparro, 1998; Romero, 1993: Capítulo I). A este proceso ha contribuido en forma notoria la llamada revolución de la información.

Es tal la importancia de la información que para personalidades como el expresidente de la Unión Europea, Jaques Delors, esta se constituye en el petróleo del siglo XXI (Foix, 2000).

Fenómenos como el desarrollo de las comunicaciones satelitales y la aparición de la Internet, cambiaron radicalmente el proceso de producción y circulación de la información entre todos los puntos geográficos del planeta, a costos considerablemente bajos si se comparan con los que existían hace tan solo una década. Todo esto ha desembocado en una especie de sobresaturación de información, al punto que en la actualidad el problema del conocimiento depende no tanto de si tenemos o no acceso a la información, sino de la forma en que hagamos uso de ella. La hiperinformación puede conducir a situaciones paradójicas en las que no logramos ubicarnos en nuestro objeto de estudio o en nuestra área de interés. Por eso, uno de los desafíos es el de "cómo convertir información en conocimiento útil, y el de cómo aprovechar el proceso de generación y apropiación del conocimiento para inducir procesos dinámicos de aprendizaje social", de tal manera que el impacto en el desarrollo de las capacidades y las habilidades de las personas y las organizaciones se conviertan en factor de cambio (Chaparro, 1998 b).

Para lograr dicho objetivo es necesario todo un proceso de análisis que identifique los componentes que realmente nos pueden servir para esclarecer los interrogantes que surgen dentro de determinada área del saber. Es decir el conocimiento requiere de cierto grado de razonamiento y enjuiciamiento que organiza la información mediante su comparación y clasificación. Para ello es necesario un ejercicio interactivo sujeto-objeto

del conocimiento, en el cual se debe asumir una posición crítica y creativa, con el propósito no solo de apropiarnos de la información disponible, sino, además, y sobre esta base, generar nuevo conocimiento. (Romero, 1999: 27-28). (Romero, 2002, pp. 103-105)

Ahora bien, dentro de este contexto general de la globalización como un fenómeno inminente a nivel mundial al cual debe enfrentarse la educación superior, emerge -de acuerdo con Claudio Rama (2006)- la masificación, regulaciones e internacionalización como una de las tres reformas de la educación superior en América Latina y el Caribe, sobre la cual él explica:

Un verdadero *shock* sufren hoy en América Latina los sistemas de educación superior, a causa de la internacionalización de la educación superior, las nuevas tecnologías de comunicación e información, las nuevas de acceso de la población, incluyendo sectores fuertemente marginados con anterioridad, como los grupos indígenas, u otras minorías, como las personas con discapacidad o los migrantes, y la presencia creciente de sociedades del conocimiento que promueven la educación a lo largo de la vida, la mercantilización del conocimiento y la renovación permanente de los saberes (Unesco, 2005). De manera directa e indirecta, la internacionalización en curso esta promueve la movilidad estudiantil como parte constitutiva de las nuevas dinámica de aprendizaje en la sociedad del saber, el establecimiento de estándares internacionales de calidad sobre la educación superior, la presión hacia nuevas pertinencias globales y locales (*glocales*) y la vinculación de los ciclos y procesos educativos a escala global. El impacto de las nuevas tecnologías, por su parte, contribuye a la globalización de la educación, permitiendo acortar las distancias, expandir la educación transfronteriza y las modalidades de educación en red, y al generar la educación virtual, viabilizar nuevas

prácticas pedagógicas de simulación, de autoaprendizaje y de praxis, y una educación no presencial.

Este nuevo contexto, además, favorece ampliamente a la educación, al flexibilizarla y renovarla, y también promueve su masificación como respuesta de las familias. La precariedad de los empleos y la incertidumbre respecto a la sostenibilidad de los trabajos son también derivaciones de la actual globalización, que incentiva a las personas a incrementar sus años de escolarización y aumentar la cobertura terciaria como escudo de defensa, como estrategia de sobrevivencia de los hogares. Así, globalización y sociedad del saber constituyen dos grandes motores que impulsan la masificación de la educación superior en América Latina, la cual se expresa tanto a través de los niveles de competencia en los mercados laborales como de la disposición de los hogares a sacrificar rentas y tiempo para capacitarse. Esta creciente lógica de acción de las personas hacia una mayor propensión a estudiar como instrumento de defensa social, por un lado, dado que constituyen sectores sociales con menos *stocks* de capital cultural, reafirma los circuitos diferenciados de calidad en la educación, pero al tiempo también contribuye al desarrollo de nuevas modalidades pedagógicas e institucionales, la ampliación de las ofertas disciplinarias, una mayor flexibilización de las estructuras curriculares y, sobre todo, un nuevo rol del Estado, estableciendo procesos de fiscalización y control sobre la calidad y pertinencia de la educación superior. (Rama, 2006, p.17)

Desde esta perspectiva, y con base en el abordaje que hacen tanto Romero (2002) como Rama (2006), surgen los siguientes desafíos tanto para la educación superior en general, como en particular y según el fin de esta tesis, para los programas de posgrados que ofrecen las universidades públicas miembros de la Confederación tanto en sus respectivos países como en la Región centroamericana:

1. Capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado.
2. Capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional.
3. Movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel regional.
4. Compartir buenas prácticas en formación, contenidos, metodologías, entre las universidades miembros de la Región.

### **1.5. Comunicación.**

En este contexto altamente dinámico, cambiante y complejo del cual forma parte tanto la educación superior como los programas de posgrado que esta ofrece, y que he venido describiendo con el apoyo de diferentes puntos de vista compartidos por varios autores (as) de diferentes campos del saber, el modelo clásico de comunicación conformado por los componentes de: emisor, código, mensaje, canal, y receptor, requiere de una conceptualización transformadora que lo haga también dinámico, cambiante y, a la vez, complejo, acorde con el contexto en el cual debe implementarse; para lo cual tendré como recurso algunas de las principales teorías de la comunicación.

Con respecto a los hechos que acontecen y la comunicación de estos, los autores Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008) afirman que:

(...) un mismo hecho puede ser visto - mirado y analizado - de muy diversas maneras.

Que esa mirada está influenciada por múltiples aspectos, por ejemplo: el conocimiento previo, la posición ideológica, la relación directa o mediada con el hecho, etc.

El campo de la comunicación es uno de los más nuevos como disciplina científica. No existe aún un acuerdo que acote estas distintas "miradas" en un punto de vista más o menos semejante, como sí existe en la Física o en la Química.

Por ahora, podríamos afirmar que no existe un **modelo** en el que la gran mayoría de los estudiosos de la comunicación acuerde. Por ello no hablaremos en adelante de Ciencia

de la Comunicación ni siquiera de Teoría de la Comunicación sino de teorías (en plural).

(Natta, Pelosio, Ramello y Carro, 2008, p.11)

Entre las teorías abordadas por estos autores se encuentran:

1. La investigación en comunicación de masas.
2. Teoría crítica o Escuela de Franckfurt.
3. Los estudios culturales.
4. El enfoque semiológico.

Sobre las tres primeras teorías, Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008), ofrecen importantes y profundos fundamentos y posiciones teóricas del fenómeno de la comunicación y su comportamiento en el conglomerado social asistido por la mediatización de este. De hecho, estos autores con respecto a "La investigación en comunicación de masas" y la "Teoría crítica o Escuela de Franckfurt" afirman:

Los enfoques de la Escuela de Franckfurt [Teoría crítica o Escuela de Franckfurt] y la Mass Communications [La investigación en comunicación de masas] son, como hemos visto, muy diferentes. Sin embargo coinciden al menos en dos cosas: ambos se preocupan principalmente por los efectos de los mensajes masivos y ambos ven a los receptores como personas pasivas e incapaces resistir, modificar o reinterpretar esos mensajes. (Natta, Pelosio, Ramello y Carro, 2008, p. 27)

Con respecto a la teoría de "Los Estudios Culturales", para los efectos de esta tesis el enfoque sigue siendo muy amplio, ya que además de tratar la comunicación como un fenómeno social, agrega la dimensión cultural como un elemento que interviene en la construcción de significación social; al respecto Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008) explican:

Los Estudios Culturales pensaron la realidad desde la cultura, y fue el inglés Raymond Williams quien propuso pensar a la cultura como un sistema signficante a través del cual un orden social se organiza, se comunica, se experimenta, se reproduce y se

transforma. De este modo, toda práctica social - por definición también cultural - es portadora y productora de significación social. Por lo tanto, toda práctica sociocultural es también constitutiva del orden social del cual es parte y en el cual se desarrolla; como así también ordena las significaciones globales (los sentidos) dominantes en ese orden social. (Natta, Pelosio, Ramello y Carro, 2008, p. 35)

Sin dejar de lado la dimensión social y cultural en el fenómeno de la comunicación, así como la mediatización de este -aspectos detalladamente abordados por las teorías anteriormente mencionadas- el enfoque semiológico confiere al fenómeno de la comunicación una perspectiva sistémico y dinámica donde debe considerarse el funcionamiento de códigos y valores sociales; por lo tanto, este enfoque se ajusta más a la visión sistémica y al sentido de complejidad desde los cuales he abordado el problema de estudio en esta tesis. Sobre este enfoque semiológico Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008) expone ampliamente lo siguiente:

La semiología o semiótica encuentra sus orígenes al comienzo del siglo XX como resultado de las preocupaciones del lingüista suizo Ferdinand de Saussure y del filósofo norteamericano Charles Sanders Peirce.

Los estudios semiológicos permitieron una explicación estructural del fenómeno de la cultura y dentro de ella de la comunicación.

La semiología estudia, según una conocida definición de Saussure, "la vida de los signos en el seno de la sociedad" (3). Aquí hay que notar dos cosas: Primero: se trata de las "voces de la calle", no de "las voces del diccionario". Es decir, el sistema que estudia la semiología está vivo; cambia, transforma sus reglas en la medida que la gente lo usa.

Un ejemplo para que usted tenga una medida: durante décadas la Real Academia Española (RAE) prescribió la grafía "güisqui" para la famosa bebida blanca; la última versión (2002) del diccionario de la RAE aceptó la derrota y oficializó la grafía

"whisky", que es como todo el mundo la escribe.

Segundo, por signo se entiende cualquier cosa que pueda comunicar (4), un vocablo claro está, pero también una imagen, un gesto, la moda, los olores, la arquitectura, etc.

Para entender cómo y qué comunican los signos, la semiología se preocupa por detectar las reglas que organizan el funcionamiento de los códigos y los valores sociales que los sostienen.

Ronald Barthes afirma que "la semiología estudia esa misteriosa operación mediante la cual un mensaje cualquiera se impregna de un segundo sentido, difuso, en general ideológico, al que se denomina sentido connotado" (5).

La connotación es el procedimiento que pone en relación un signo con los valores y los discursos que circulan en la sociedad. Así, una persona ataviada con un buen traje y perfume importado no solo "hablará" de una determinada actividad (empresario, gerente, etc.) sino de "éxito", "respetabilidad", etc. Por el contrario, la imagen de un muchacho con campera de cuero negra, tachas y cabellos engominados hacia arriba nos connotará probablemente "violencia" y "marginalidad", aunque se trate de un bonachón cuya única intención es impresionar a su novia.

Los valores son realidades ideales (inmateriales), asociados en general a deseos, fantasías y sentimientos profundos, que nos hacen estimar diversamente a las cosas. La amistad, la belleza, el poder, la dignidad, el reconocimiento social, el éxito laboral y comercial, etc., son valores sociales.

En este trabajo de ir develando cómo y por qué se produce la significancia, los

semiólogos destacan la producción social del sentido.

Eliseo Verón analiza cómo funcionan los discursos dentro de la sociedad y cómo producen sentido. Todos los mensajes que circulan en la sociedad son textos, es decir unidades que se componen de distintas materias significantes (escritura, imagen, sonido, etc.). Pero los textos no pueden entenderse como entes aislados, pues su sentido surge de su relación con otros textos.

Cuando hablamos de "discurso" no referimos a un texto situado en su contexto. El "contexto" refiere, en una primera acepción, a "con otros textos", es decir al entorno de otros textos que le dan sentido. En una segunda acepción y por extensión, se refiere a las condiciones sociales y materiales en el que el texto es producido y receptado.

Así considerado, debemos hablar de discursos: "el texto no se termina en sí mismo, implica describirlo como una serie de operaciones discursivas" (6), productoras de efectos de sentido. Podemos reconocer estas operaciones porque ellas dejan marcas, "huellas", inscriptas en el cuerpo del texto.

Para que un texto pueda ser entendido como discurso habrá que poner de manifiesto las operaciones discursivas que actúan sobre él y que dan cuenta del proceso de producción social del discurso, la forma en que el texto adquiere su sentido definitivo y completo.

El resultado de este proceso es la construcción del sentido social de los mensajes. Las personas de una comunidad dada y durante un cierto período de tiempo aceptan como reales y verdaderos determinados sentidos, lo sean o no. Los discursos sociales están impregnados por los valores y discursos dominantes y, a la vez, impregnan a otros discursos. (Natta, Pelosio, Ramello y Carro, 2008, pp. 28-32).

### *1.5.1. Sistema de comunicación intra e inter-universitario en los estudios de posgrado.*

Esta perspectiva sistémica así como la complejidad descrita por Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008) con respecto al fenómeno de la comunicación desde los principales postulados del enfoque semiológico hacen un fuerte llamado a la reflexión sobre la importancia de implementar sistemas de comunicación tanto intra como inter-universitarios en el nivel de los estudios de posgrado; es decir, sistemas de comunicación entre los estudios de posgrado tanto a lo interno de las universidades como entre las mismas universidades, donde se fomente y fortalezca la construcción del sentido social del mensaje a partir del texto y el discurso, así como de los códigos y valores que los sustentan.

### *1.5.6. Eficiencia y eficacia de la comunicación.*

A la luz del enfoque semiológico que exponen Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008), la eficiencia y eficacia de la comunicación estarían, por lo tanto, en función de la capacidad con la cual, a partir del texto y el discurso, así como de los códigos y valores que los sustentan, se puedan construir o al menos generar procesos para la construcción de significancias con sentido y comprensión colectiva, de manera oportuna y asertiva, en todas las áreas que tienen que ver tanto con la educación superior pública como de sus respectivos estudios de posgrado, desde lo académico hasta lo administrativo y funcional-operativo.

En este aspecto, mantiene vigencia la exposición que sobre eficiencia y eficacia hicieron González y Ayarza, s.f, pp. 11-12 en lo que respecta a “calidad de la educación superior” lo cual abordé en páginas anteriores, pero que esencialmente para el campo de la comunicación, se refiere de igual manera a la capacidad para disponer tanto del talento humano, como también, de ciertos recursos (tangibles e intangibles) para el logro de uno o varios fines específicos y, a la vez, la capacidad de lograr esos fines con ese talento humano y recursos disponibles. En otras palabras, me refiero al balance que debe existir entre la capacidad para disponer de los factores que se necesitan para lograr algo y la capacidad de utilizar adecuadamente esos factores para lograrlo.

## **1.6. Cambio organizacional.**

A lo largo de este capítulo de forma directa o indirecta he abordado la inminente presencia del cambio en prácticamente todo el universo y, por ende, en las actividades del ser humano, más bien la realidad es que la única constante en el universo es precisamente el “cambio”. Sin embargo, también es una realidad que todo cambio genera resistencia y el “cambio organizacional” no será la excepción, de ahí la importancia de abordar este tema de manera complementaria con el tema de “incentivos” y mejor aún si se hace desde la “Política de Incentivos en las Universidades Públicas”.

Sobre el “cambio organizacional y política de incentivos en las universidades públicas”, Pablo Manuel Chauca Malásquez (2008), doctor en Ciencias Administrativas, y profesor-investigador titular de la Facultad de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en México, hace un abordaje de este tema a partir del caso en el área de las ciencias sociales en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) en México, y desde las siguientes ideas rectoras orientadoras de su exposición sobre este tema:

- Los cambios en el sistema educativo universitario deben entenderse en el marco del cambio social en general (3, 4) [Migdal, 1988 y Nee, 1996]. Esto implica que los cambios educativos tienen interdependencia con las transformaciones en la economía, la política y la organización social, lo que sugiere la necesidad de realizar una investigación interdisciplinar,
- El cambio organizacional, se entiende como las transformaciones en las estructuras y funciones reconocidas y aceptadas al interior de una institución universitaria, Y, el cambio institucional, se refiere a las modificaciones en las creencias, normas y reglas formales e informales que permiten el desarrollo de esas funciones y estructuras (5, 6) [Appendini, 2002 y North, 2006],
- Toda organización universitaria tiene una relación adaptativa con el entorno y es vista como maleable a las orientaciones de los actores que buscan asegurar sus intereses en entornos inciertos y cambiantes. En ese sentido, es importante tanto estudiar los cambios efectivamente

realizados como la manera en que los actores perciben cambios en el entorno, los enfrentan, y dirimen los conflictos que de ello emergen (7) [Scott, 1992],

- El cambio en la educación superior no sólo es posible, sino que ocurre todo el tiempo. Pero generalmente es invisible y ocurre incrementalmente. El cambio fundamental es la evolución del conocimiento, materia prima básica de las instituciones públicas de educación superior (IES). Y, la naturaleza de este proceso de cambio en el conocimiento es su progresiva subdivisión y especialización (2) [Kent, Alvarez, González, Ramírez, Rosalba y De Vries, 2003],
- El desarrollo de un sistema de incentivos y recompensas en las IES está asociado a transformaciones en el nivel de los actores académicos (individuos y grupos), en el nivel institucional (reglas y formas de coordinación) y en el nivel de las interacciones con el entorno.

Estas transformaciones implican a su vez cambios en las formas de gobierno, en las formas de gestión, en las fuentes de financiamiento, en las relaciones de enseñanza-investigación, y en los criterios de validación de resultados (Chauca, 2008, p. 2).

Sobre este cambio organizacional, Chauca (2008) hace una clasificación de los tres niveles en los cuales se da este y continúa exponiendo lo siguiente:

Estos tipos de cambios en las IES se pueden observar en tres niveles de análisis (distinguibiles analíticamente, en la realidad están muy interrelacionados): del establecimiento, de la unidad académica y de la disciplina (2, 7) [Kent, Álvarez, González, Ramírez, Rosalba y De Vries, 2003 y Scott, 1992]. En el nivel del establecimiento (IES = UMSNH), los procesos de cambio se refieren a las formas de gobierno y estructura de poder (quiénes deciden sobre asuntos claves, creación de roles

y niveles administrativos y políticos, estrategias y tipos de liderazgos); a las formas de gestión (niveles jerárquicos, reglamentación académica y evaluación, política científica interna y política de publicación); y al financiamiento (fuentes internas y externas, formas de asignación de los recursos financieros).

En el nivel de la unidad académica (Facultad de Economía), se consideran los cambios en el modelo académico de las escuelas, facultades e institutos, abarcando dimensiones como: formas de integración de investigación/docencia; formas de trabajo (individuales, grupales, redes de trabajo internas/externas); y capacidad de reproducción del personal académico (formas de reclutamiento, cohortes generacionales, opciones de incorporación de tesis).

En el nivel de la disciplina, los cambios se dan en: las líneas de trabajo (individuales, prioridades institucionales de largo plazo, agenda flexible en respuesta a demandas externas); los tipos de productos (libros y artículos especializados o de divulgación, de circulación local, nacional e internacional); y las formas y criterios de validación (pares externos, estándares internamente fijados). (Chauca, 2008, p. 2)

Dos factores influyen de manera directa en el cambio organizacional, y ambos surgen como inductores de este. Se trata del "clima organizacional" y la "acción gerencial". Seguidamente me referiré a cada uno de estos factores.

### *1.6.1. Clima organizacional.*

Sobre el "clima organizacional" Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006) exponen:

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque

empleado para su estudio (Naylor, Pritchard, e Ilgen, 1980; Villa y Villar, 1992; Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información. (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, p. 238)

Desde esta posición, los autores abordan diferentes concepciones del clima organizacional, considerando las definiciones que sobre este brindan autores como Cornell (1955), Denison (1991), Toro (1992), Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004). De estas concepciones, la que se ajusta mejor tanto al problema de estudio de esta tesis, como a los objetivos de esta, es la de Pérez de Maldonado, particularmente en lo que respecta a la conceptualización que inicialmente hice sobre el tema de la complejidad y más recientemente de la comunicación. Pérez de Maldonado plantea lo siguiente con respecto al clima organizacional:

(...) el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo- condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad. (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, p. 238).

Ahora bien, con base en el abordaje que hacen Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006), no solo se trata de definir el concepto de clima organizacional, sino, también, de considerar el enfoque a partir del cual la conceptualización es estudiada, haciendo referencia a los enfoques: objetivo, subjetivo e integrado, de la siguiente manera:

El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos como Forehand y Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales, se refiere tanto a número componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts (1963), plantean un punto importante del clima: el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Kozlowski y Doherty, 1989).

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se

encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente. (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, pp. 239-240).

### *1.6.2. Acción gerencial.*

A partir de la definición y enfoques ofrecidos por Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006) sobre el clima organizacional, surge la pregunta: ¿cuál es la acción gerencial que se espera si al gerente se le asigna como rol la promoción del cambio organizacional? Al respecto estos mismos autores exponen:

Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar

el logro de las metas organizacionales.

2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Esto, por su puesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que, como bien lo señala Martínez (2006), implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo [Equipo de trabajo] sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar el *status quo* y hacerse cargo. (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, pp. 244-245)

En el párrafo anterior de Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006), inserté entre corchetes "[]" el término "equipo de trabajo" porque considero que este ofrece una visión desde la cual es posible desarrollar sinergia; es decir, una visión donde el efecto de dos o más causas es mayor a la sumatoria de los efectos que esas mismas causas puedan tener de manera individual, visión que no ofrece la referencia de "grupos de trabajo". Lo ilustro de la siguiente manera: cada cuatro años a nivel mundial tienen lugar los "Juegos Olímpicos"; o bien, para quienes gustan del fútbol, la "Copa Mundial de Fútbol"; en cualquiera de los eventos vemos una masa de deportistas (grupo de deportistas) que representan a diferentes naciones, sin embargo, la sinergia la podemos ver a lo interno de cada equipo que ha orientado los esfuerzos del talento humano y recursos para alcanzar la mayor cantidad de medallas de oro en diferentes disciplinas, para el caso de los "Juegos Olímpicos", o bien, la "Copa" en el mejor de los casos para el "Mundial de Fútbol", o al menos las primeras posiciones de la última ronda competitiva en este evento.

Cada una de las categorías y subcategorías anteriormente expuestas, desde su concepción teórica, no solo representan dimensiones conceptuales para su respectivo análisis, evaluación y eventualmente juicio, sino, también, representan dimensiones dentro de las cuales inevitablemente existe una concatenación de elementos con diversa naturaleza, orientados hacia la gestión académico-administrativa como parte sustancial, inherente e inseparable del modelo con el cual se busque gestionar, integrar y articular los sistemas de estudios de posgrados de la universidades miembros de la Confederación, tanto a lo interno de las respectivas universidades como con el contexto social dentro del cual interactúan estas.

La comprensión de una gestión académica del posgrado, a partir de la integración de este a la sociedad y entre los conceptos que favorecen que los programas de posgrado se diseñen, ejecuten y evalúen en correspondencia con su pertinencia y su impacto; aporta una explicación didáctica de estos dos términos y las cualidades que emergen de su sistematización, con lo cual se garantiza su contribución al desarrollo individual de los profesionales y a las realidades socioprofesionales en las que ellos actúan (Cruz-Baranda y García-Quiala, 2012, pp. 27-28).

Esa comprensión integradora a la cual se refieren Cruz-Baranda y García-Quiala, 2012 en el párrafo anterior, nuevamente me hace reflexionar sobre la importancia de considerar lo referente al "pensamiento complejo" e "inteligencia de la complejidad" en el contexto de la educación superior, como parte de los fundamentos para la construcción teórica de esta tesis; esto por la complejidad en la cual se encuentra inmerso mi objeto de estudio, pero entendiendo la complejidad como "reconocer errores para mejorar las prácticas pedagógicas donde la diversidad y variedad de pensamiento fortalezcan la colectividad educativa, y no como sinónimo de complicado o difícil" (Najmanovich, 2015).

Será desde estas perspectivas teóricas a partir de las cuales, no solo observaré el problema de investigación que me plantee, sino, también, desde las cuales haré el abordaje metodológico, incluyendo técnicas e instrumentos de investigación y, posteriormente, el análisis de los resultados obtenidos. Este detalle lo expondré con mayor amplitud en el siguiente capítulo tres en lo que respecta al "marco metodológico".

Pero, ¿de qué manera se relaciona el esquema y la construcción teórica anterior con el problema de investigación que formulé? Básicamente de la siguiente forma:

1. Es evidente que existe un problema multidimensional cuyo origen podría estar en la forma que interrelacionan los elementos que conforman esas dimensiones, por lo tanto desde la "Teoría general de sistemas" es posible hacer un abordaje integral y robusto a dicho problema.
2. Por otra parte, sobre el "Pensamiento administrativo" Wilburg Jiménez relaciona directamente las "Ciencias de la Administración con la "Teoría general de sistemas"; por lo tanto, se da una aplicación directa de dicha teoría en las "Ciencias de la Administración", que es el campo disciplinar y del saber correspondiente a este doctorado.
3. En las universidades, como instancias de educación superior -y aquellas que son miembros de la Confederación no son la excepción- subyace como parte de sus fines o propósitos promover una adecuada "Gestión del conocimiento" y, por ende, una adecuada "Gestión del talento humano", que es objeto y sujeto de ese conocimiento. Este tema es ampliamente abordado por Peter Senge desde sus aportes en el tema de "Organizaciones Inteligentes o abiertas al aprendizaje".
4. Por último, el contexto cultural, socio-económico y político en el cual se desarrolla esta investigación es altamente diverso y dinámico; esa diversidad y dinamismo alcanza a las

dimensiones inmersas en el problema planteado, así como a los elementos que las conforman, por lo que la complejidad es una cualidad que surge como un factor inherente a este; en consecuencia, resulta indispensable considerar los principios y postulados que Edgar Morín hace sobre el "pensamiento complejo ", así como los que él y Jean-Louis Le Moigne desarrollan ampliamente sobre "la inteligencia de la complejidad", ya que estos me permiten analizar cada dimensión con sus respectivos elementos constitutivos, así como cada categoría y subcategoría de análisis, como entes particulares, pero también como entes cuya naturaleza también se encuentre definida por sus respectivas interrelaciones en el todo.

## Capítulo Tercero. Metodología Aplicada

### 1. Tipo de investigación.

En lo referente al tipo de investigación, Maurice Eyssautier De La Mora (2007) expone:

La investigación científica se puede clasificar según sus propósitos y sus fuentes, y de acuerdo con esto puede ser básica o aplicada.

La investigación básica es la que se dirige para someter a prueba la teoría, para estudiar relaciones entre fenómenos, para poder comprenderlos, pensando poco o nada sobre las aplicaciones que los resultados de la investigación puedan tener para los problemas prácticos. La investigación aplicada es investigación dirigida hacia la solución de problemas prácticos y específicos en áreas delineadas.

Sin embargo, resulta muy difícil precisar dónde termina la investigación básica y dónde empieza la investigación aplicada. (Eyssautier, 2007, p. 114)

De acuerdo con Corina Schmelkes (2004) las investigaciones descriptivas presentan la información tal cual es, con el fin de describir la situación como se presenta al momento de realizar la investigación, luego, con base en esa descripción se harán interpretaciones, inferencias y evaluaciones que sustenten la investigación exploratoria. En relación con la parte exploratoria, esta misma autora expone que las investigaciones de este tipo procuran conclusiones intermedias; o bien, tentativas que respalden los procesos de toma de decisiones.

Referente al enfoque de la investigación, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2008) afirman que tanto los procesos cuantitativos como cualitativos de investigación son sumamente importantes y ambos han brindado aportes significativos para el avance del conocimiento en todas las ciencias; además, estos autores exponen que ninguno de estos enfoques (cualitativo o cuantitativo) es

intrínsecamente mejor que el otro, que solo constituyen aproximaciones al estudio de un fenómeno, y que la controversia entre las dos visiones ha sido innecesaria.

Con base en las anteriores exposiciones brindadas por los diferentes autores (as), la presente investigación se caracterizará por: 1) Ser una investigación aplicada, 2) de tipo descriptivo-exploratoria y 3) realizada desde un enfoque cualitativo. Al ser realizada desde el enfoque cualitativo de investigación, se caracterizará por los siguientes aspectos, entre otros:

**Tabla 2**

Aspectos que caracterizarán esta investigación según el enfoque cualitativo en el cual se realiza

Aspecto	Característica
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).
Tipo de datos	Datos profundos y enriquecedores. En inglés: <i>soft</i> .
Recolección de los datos	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.
Características del análisis de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos,</li> <li>• Fundamentado en la inducción analítica,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas),</li> <li>• Basado en casos o personas y sus manifestaciones,</li> <li>• Simultáneo a la recolección de los datos,</li> <li>• El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.</li> </ul>
Forma de los datos para analizar	Datos en forma de texto, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.

**Fuente:** Metodología de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 13).

Además, el método que seguiré es el hermenéutico dialéctico, el cual según Gurdian:

(...) es un método general de comprensión y la interpretación es el modo natural de conocer de los seres humanos. La hermenéutica tiene como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte.

De acuerdo con la lógica dialéctica, las partes son comprendidas desde el punto de vista del todo. Dilthey (1900) llamó círculo hermenéutico a este proceso interpretativo, es decir al movimiento que va del todo a las partes y de las partes al todo tratando de buscarle sentido. (2007, p. 147 y 149).

La razón por la cual haré uso de este método, radica fundamentalmente en los siguientes dos aspectos:

1. Es a fin con la forma natural en que las personas otorgamos significancia a las cosas, sin perder de vista el valor que cada una de esas cosas tiene dentro del conjunto en el cual forma parte.

2. El método mantiene también estrecha afinidad con los enfoques teóricos que utilizaré, donde tan importante es el análisis y comprensión de cada uno de los elementos que conforman el todo, como las interrelaciones que definen las dinámicas secuenciales, paralelas y simultáneas que surgen entre cada uno de esos elementos y el todo del cual también forman parte.

## **2. Sujetos de Información.**

Los sujetos de información fueron aquellas personas nombradas como directoras, decanas o coordinadoras de programas de posgrados en alguna universidad miembro de la Confederación, o bien, personas que en algún momento ocuparon u ocupan, al momento de realizar esta investigación doctoral, el cargo de Rectoría o Vicerrectoría de Investigación, Académica o Docencia en alguna de estas Universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana.

## **3. Población de Estudio.**

La población de estudio estuvo constituida por personas con formación en diferentes campos del saber, al nivel de posgrado, mínimo con maestría profesional, o bien, máximo con doctorado, y que ocupan u ocuparon puestos además de docencia e investigación, con perfiles directivos o al menos de coordinación en algunas de las universidades miembros de la Confederación.

En cuanto a las personas expertas, se entrevistó a:

1. Directores (as) de Áreas Académicas.
2. Coordinadores (as) del CD-SICAR (ahora CD-SIRCIP)
3. Miembros de la Comisión Técnica del ahora SIRCIP.

## **4. Criterios de selección.**

Tanto para informantes como expertos, se fijarán los siguientes criterios de selección:

1. Anuencia y disposición para participar en esta investigación.

2. Ocupar o haber ocupado en el pasado reciente (no más de diez años) un cargo de autoridad en la gestión académico-administrativa de los programas de posgrado.
3. Tener al menos el grado académico de Magíster (Mag.) o Magister Scientiae (M.Sc.)

## **5. Personas expertas entrevistados (Anexo 4)**

Entrevisté un total de seis personas expertas en el tema: tres de Panamá, una de Guatemala, una de Honduras y una de Costa Rica, las seis del género masculino. Coordiné citas para entrevistar a personas expertas del género femenino tanto de Costa Rica como de otros países de la Región; sin embargo, ninguna de ellas confirmó disponibilidad de tiempo para atender a dicha entrevista en el periodo establecido para tal fin, incluso una de estas personas del género femenino y de Costa Rica se negó rotundamente a ser entrevistada.

De las seis personas entrevistadas, cinco habían obtenido el diploma de doctor y una el diploma de maestría. Además, una de estas personas al momento de la entrevista ocupaba desde hacía 3 años el puesto de Vicerrector de Investigación y Posgrado y las otras cinco personas ocupaban el puesto de decano o director de sus respectivos estudios de posgrado, con una antigüedad en ese puesto entre los 2 y 9 años. Cuatro de estas personas al momento de la entrevista se ubicaron en un rango de edad entre los 51 y los 60 años, una se ubicó en menos de 40 años y otra en más de 61.

Estas seis personas a las que entrevisté, además de cumplir con todos los criterios de selección establecidos en la "metodología aplicada" para esta investigación doctoral, eran -al momento de la entrevista- representantes activos ante el CSUCA de sus respectivas universidades miembros de la Confederación, lo que además de confirmar la pertinencia del criterio experto emitido por cada una de ellas, brinda un mayor peso a este en dicho análisis.

## **6. Categorías de análisis.**

Tal y como he venido exponiendo en capítulos anteriores, esta investigación doctoral la estaré realizando a partir del análisis de las dimensiones que ya conocemos y que surgieron entre el 2012 y el 2014 como parte del debate continuo de ideas entre directores (as) o decanos (as) de posgrado de las

universidades miembros de la Confederación. Para efectos metodológicos, dichas dimensiones se constituyen en "categorías de análisis"; sin embargo, con el fin de profundizar en su estudio y comprensión, estas serán a su vez divididas en "subcategorías", en función de la siguiente fundamentación que sobre la importancia de la "categorización" ofrecen varios autores.

Con respecto a las categorías de análisis Cristina Romero (2005: 113-118), se apoya en la definición semántica del concepto "categoría", así como en el aporte de Gomes, lo cual me parece da consistencia al abordaje que ella hace del tema lo cual le permite concluir que "categoría" es una palabra relacionada con la idea de clases o series que tienen características comunes; por lo tanto, las categorías estarían sujetas a clasificación, o bien, a "categorizaciones".

Sobre la categorización Romero cita a Straus y Corbin, quienes a su vez afirman que esta consiste en la asignación de conceptos o subcategorías a un nivel más abstracto... lo anterior hace suponer el establecimiento de relaciones entre las categorías y los conceptos o subcategorías. En otras palabras, entre las categorías y subcategorías debe existir una naturaleza común que las relacione.

Pero ¿de dónde surgen las categorías? Según los autores citados por Romero, estas surgen o derivan directamente de los datos que representan fenómenos, los cuales son ideas analíticas pertinentes. De esta exposición que hace Romero y los autores que ella cita en el abordaje del tema, se abstrae el siguiente orden lógico:

1. Datos = Fenómenos.
2. Categorías.
3. Conceptos = Subcategorías.

De esta manera –señala Romero–, y de acuerdo con María Eugenia Galeano, se establece un ordenamiento epistemológico con el cual es posible: 1) agrupar temáticas, 2) supuestos implícitos en el problema y 3) recursos analíticos como unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos.

Además, la autora expone sobre dos formas a partir de las cuales es posible realizar la categorización:

1) de forma deductiva (propia del paradigma cuantitativo) y 2) de forma inductiva (propia del paradigma cualitativo). Para cualquiera de las dos forma deben considerarse los criterios de: relevancia, exclusividad, complementariedad, especificidad y exhaustividad; de esta manera podemos ver que la categorización no es un evento o proceso arbitrario, sino, más bien e independientemente del paradigma de investigación que se siga, es un evento o proceso que debe mantener un ordenamiento lógico, coherente y consistente, el cual debe estar sujeto a una continua revisión durante el proceso investigativo.

Con base en esta argumentación que justifica y explica metodológicamente el uso de la "categorización" como recurso para la recolección, procesamiento y análisis de datos e información, expongo en la siguiente tabla 3, las "Categorías y Subcategorías" de análisis para esta investigación doctoral:

**Tabla 3**

*Categorías y subcategorías de análisis*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Administración de la Educación Superior Pública	1. Políticas (Universidades miembros de la Confederación).
Calidad de la Educación Superior	1. Eficiencia-eficacia. 2. Autoevaluación. 3. Acreditación internacional. 4. Innovación.
Planificación para el desarrollo	1. Planificación Estratégica. 2. Modelos de gestión. 3. Administración-Gestión (Talento humano, presupuestaria, etc.) 4. Ejecución.

	5. Evaluación.
Internacionalización de la Educación Superior Pública	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado.</li> <li>2. Capacidad de integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional.</li> <li>3. Movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel regional.</li> <li>4. Compartir buenas prácticas en formación, contenidos, metodologías, entre las universidades miembros de la Confederación.</li> </ol>
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrados.</li> <li>2. Eficiencia y eficacia de la comunicación.</li> </ol>
Cambio organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima organizacional.</li> <li>2. Acción gerencial.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Cada una de estas "Categorías y Subcategorías" fueron definidas teóricamente y de manera amplia en el capítulo correspondiente al "marco teórico". La operacionalización de estas se hará por medio de técnicas, instrumentos y procedimientos detallados en las siguientes tablas 4, 5 y 6 respectivamente, y considerando en todos sus alcances las siguientes características del enfoque cualitativo:

1. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada teoría fundamentada (Esterberg, 2002), con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Vande

lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

2. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

3. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 10)

## 7. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.

**Tabla 4**

*Técnicas para la recolección de información*

<b>Técnica</b>	<b>Definición</b>	<b>Instrumento</b>
Observación cualitativa	No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones	Guía para observación cualitativa

	(Hernández, Fernández, Baptista, 2008, p. 587)	
Entrevistas semi-estructuradas	Las entrevistas semiestructuradas, por su partes, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están determinadas) (Hernández, Fernández, Baptista, 2008, p. 597)	Guía para realizar la "Entrevista semiestructurada" (Anexo 3)
Documentos, registros, materiales y artefactos, individuales y/o grupales	Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 2008, p. 614)	Documentación disponible en medios físicos y electrónicos

**Fuente:** Metodología de la investigación. (Hernández, Fernández, Baptista, 2008).

Con respecto a la observación cualitativa, ésta la hice *"in situ"* durante los siguientes seis momentos ocurridos entre los años 2013 y 2016, y donde además se hizo convocatoria para que asistiera representación de "Investigación y/o Posgrados" de las 21 universidades que integran la Confederación:

1. Del 18 al 20 de febrero del 2013 - San José, Costa Rica: Seminario-Taller. La Gestión de los Posgrados en Centroamérica. (Anexo 5)
2. Del 19 al 20 de febrero del 2014 - Tegucigalpa, Honduras: Taller para la formulación de la política y construcción del plan estratégico de posgrados de las universidades miembros del CSUCA. (Anexo 6)
3. Del 12 al 15 de octubre del 2014 - Ciudad Panamá: 41° Reunión del Sistema Regional De Investigación y Postgrado (SICAR). (Anexo 7)

4. Del 09 al 11 de marzo del 2015 - San José, Costa Rica: 42° Reunión del Sistema Regional De Investigación y Postgrado (SICAR). (Anexo 8)
5. Del 12 al 15 de octubre del 2015 - Managua, Nicaragua: 43° Reunión del Sistema Regional Centroamericano y Del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP). (Anexo 9)
6. Del 24 al 25 de febrero del 2016 - León, Nicaragua: Taller sobre gestión de la calidad para los Estudios de Posgrados.(Anexo 10)

Al ser parte activa y participante en cada uno de esos seis momentos, utilicé como "Guía de observación cualitativa", las agendas y programas de trabajo propuestos para cada uno de estos eventos, de tal manera que fuera posible contrastarlos con: problema, objetivos, categorías y sub-categorías propuestos para esta investigación doctoral.

No obstante, en términos muy generales, en cada uno de esos momentos hice también observaciones sobre los siguientes aspectos: asistencia de representantes convocados, pertinencia y relación de los puntos que fueron abordados con respecto al tema de mi tesis, clima organizacional de cada evento y, por último, sobre el seguimiento y monitoreo de los acuerdo logrados en cada momento.

## **8. Procedimiento General para la Recolección de Información.**

Entendiendo el concepto de “táctico” como la implementación metodológica de un sistema con el fin de obtener algo o ejecutar una o varias acciones específicas orientadas hacia un fin particular, puede considerarse que el abordaje táctico para esta investigación debe seguir la siguiente lógica:

1. Análisis del contexto histórico, político y económico en el cual nace la educación superior universitaria en Centroamérica y El Caribe.
2. Estudio del marco legal y normativo en el que se desarrolla y evoluciona la educación superior universitaria en la Región.
3. Análisis de los modelos de gestión que han caracterizado a la educación superior universitaria en la Región.
4. Estudio de la visión prospectiva que la educación superior universitaria tiene en la Región.

Con base en el seguimiento de las fases del proceso investigativo cualitativo, detalladas por Latorre *et al.* (1999), en Sandin y Paz (2003), presento a continuación la siguiente tabla 5 con el procedimiento general que utilicé en la recolección de la información:

**Tabla 5**

*Procedimiento general para la recolección de datos e información*

<b>Fases del procedimiento</b>	<b>Descripción de acciones</b>
<b>Fase 1: Exploratoria/reflexiva y de diseño de la investigación:</b>	Diseño del proyecto, construcción teórica del problema de estudio.
<b>Fase 2: Entrada en el escenario</b>	Incurción tanto en los órganos directivos del CSUCA y/o SIRCIP como en las unidades de Dirección de Sistemas o Programas de Posgrado
<b>Fase 3: Selección de los y las participantes:</b>	Primera entrevista con los y las informantes sobre el propósito de la investigación, la factibilidad de su participación, así como la obtención del consentimiento informado (Anexo 2). Contacto con los expertos y expertas.
<b>Fase 4: Recolección de la información.</b>	Aplicación de las estrategias para la recolección de la información: grabación, transcripción de entrevistas, anotaciones de observación participante, transcripción de entrevistas a expertos y expertas.
<b>Fase 5: Retirada del escenario</b>	Se realizará la retirada del campo, que incluirá un adecuado cierre del proceso y agradecimiento por parte del investigador.
<b>Fase 6: Análisis a profundidad de los datos y preparación del informe final</b>	Se procederá al análisis cualitativo (hermenéutico) de los datos, y a la preparación del informe final.

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

## **9. Análisis de Datos e Información.**

El análisis de la información se realizará por medio del siguiente procedimiento que se detalla en el tabla 6:

**Tabla 6***Fases del procedimiento para el análisis de datos e información*

<b>Fases del procedimiento</b>	<b>Descripción de acciones</b>
<b>Recolección de los datos (Fase interactiva con las fases de: 1) codificación de las unidades: primer nivel y 2) describir las categorías codificadas que emergieron del primer nivel) Y simultánea con la codificación de las categorías: segundo nivel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas.</li> <li>2. Observaciones.</li> <li>3. Anotaciones y registros.</li> </ol>
<b>Organización de los datos e información</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar criterios de organización.</li> <li>2. Organizar los datos de acuerdo con los criterios.</li> </ol>
<b>Preparar los datos para el análisis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpiar grabaciones de ruidos, digitalizar, imágenes, filtrar videos.</li> <li>2. Transcribir datos verbales en texto (incluyendo bitácoras y anotaciones).</li> </ol>
<b>Revisión de los datos (lectura y observación)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener un panorama general de los materiales.</li> </ol>
<b>Descubrir la (s) unidad (es) de análisis.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elegir cuál es la unidad de análisis o significado adecuada, a la luz de la revisión de los datos.</li> </ol>
<b>Codificación de las unidades: primer nivel ( Fase interactiva con las fase de Recolección de los datos)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localizar unidades y asignarles categorías y códigos.</li> </ol>
<b>Describir las categorías codificadas que emergieron del primer nivel ( Fase interactiva con la fase de Recolección de los datos)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptualización.</li> <li>2. Definiciones.</li> <li>3. Significados.</li> <li>4. Ejemplos.</li> </ol>
<b>Codificación de las categorías: segundo nivel (Fase simultánea con la fase de Recolección de los datos)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agrupar categorías codificadas en temas y patrones.</li> <li>2. Relacionar categorías.</li> <li>3. Ejemplificar temas, patrones y relaciones de análisis.</li> </ol>
<b>GENERAR TEORÍAS, HIPÓTESIS, EXPLICACIONES</b>	

**Fuente:** Metodología de la investigación - Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2008, p. 630, figura 14.8).

Adicionalmente, y como parte del análisis de datos e información, implementaré el "Análisis DAFO-CAME", el cual no es otra cosa que el clásico análisis F.O.D.A. que ya todos conocemos, simplemente que al combinarlo con el análisis C.A.M.E. se altera el orden en las letras con dos propósitos: 1) Proponer un orden sobre los aspectos que deben atenderse y 2) Brindar una propuesta para el abordaje ordenado de prioridades, lo que se ilustran de la siguiente manera:

**Tabla 7**

*Análisis DAFO - CAME*

ORDENAMIENTO	D.A.F.O.	C.A.M.E.
1°	<b>D:</b> debilidades.	<b>C:</b> corregir.
2°	<b>A:</b> amenazas.	<b>A:</b> afrontar.
3°	<b>F:</b> fortalezas.	<b>M:</b> mantener.
4°	<b>O:</b> oportunidades.	<b>E:</b> explotar.

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

La lógica que seguí con este tipo análisis se explica en las siguientes figuras 5, 6 y 7:

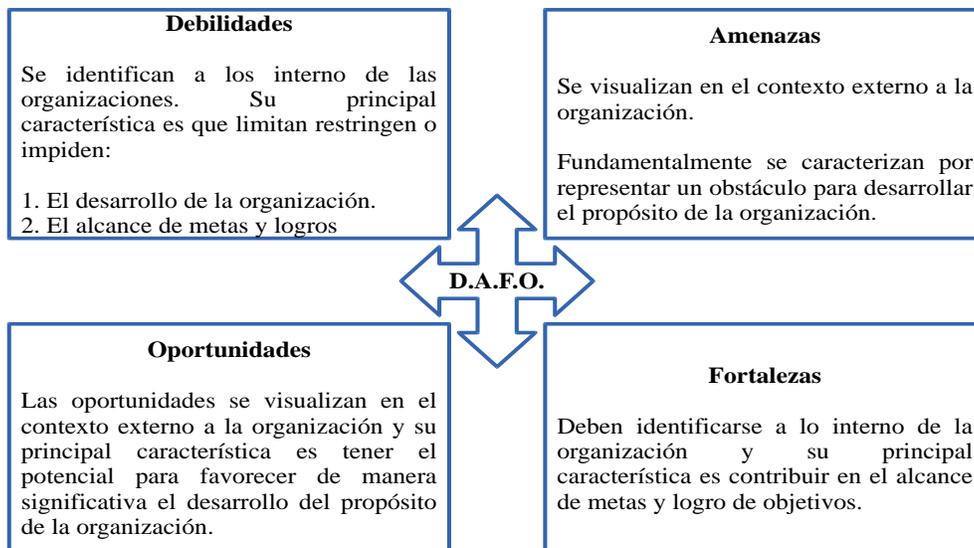


Figura 6: Análisis D.A.F.O.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

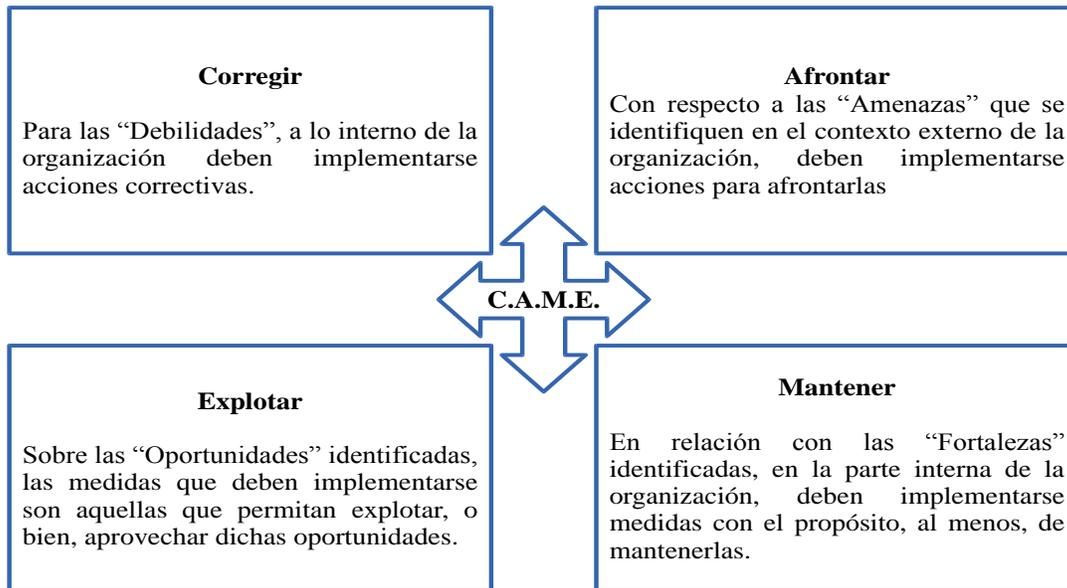


Figura 7: Análisis C.A.M.E.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

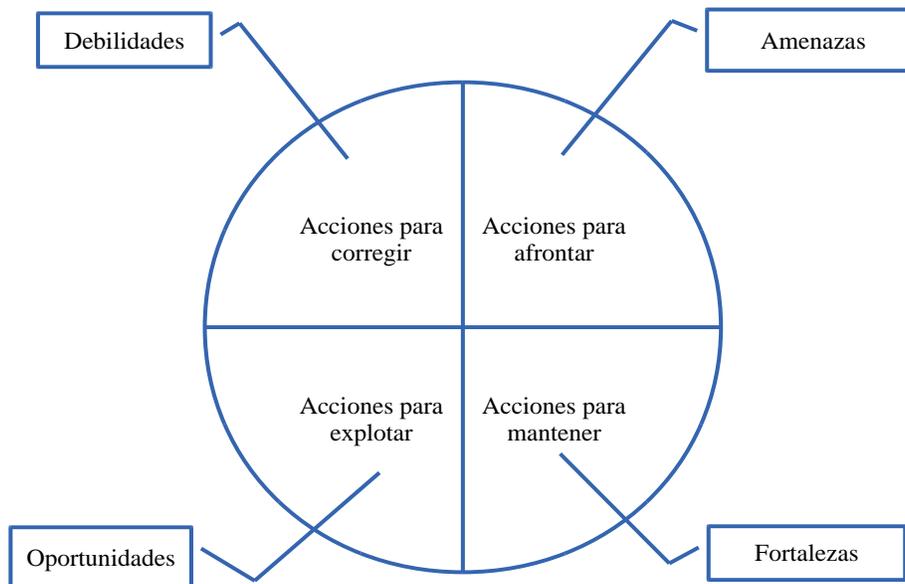


Figura 8: Integración análisis D.A.F.O. - C.A.M.E.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 10. Criterios de Validez.

La generación de teorías, hipótesis y explicaciones será posterior a la recopilación y análisis de datos e información según el detalle que expuse en las tablas 3, 4, 5 y 6, considerando criterios de validez que garanticen el rigor científico y académico. En relación con esos criterios de validez, Hernández, Fernández y Baptista (2008) los explican desde la "confiabilidad y validez cualitativa"; es decir, no solo establecen criterios de validez, sino, también, de confiabilidad. Con respecto a la confiabilidad cualitativa estos autores explican:

La confiabilidad cualitativa se denomina *dependencia* o *consistencia lógica* (Guba y Lincoln, 1989; Sandín, 2003), aunque Mertens (2005) considera que equivale más bien al concepto de *estabilidad*. Franklin y Ballau (2005) la definen como el grado en que diferentes investigadores

que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes... Coleman y Unrau (2005) señalan las siguientes recomendaciones para alcanzar la dependencia:

1. Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la coherencia y sistematización de las interpretaciones de los datos.
2. No establecer conclusiones antes de que los datos sean analizados.
3. Considerar todos los datos. (Hernández, Fernández y Baptista. 2008, p. 662)

Con respecto a la credibilidad o validez interna cualitativa, estos mismos autores explican:

Se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias

de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema (Franklin y Ballau, 2005). Martens (2005) la define como la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados al planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante... Coleman y Unrau (2005) efectúan las siguientes recomendaciones para incrementar la credibilidad:

- Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos, cuando deben enriquecerlas,
- Considerar importantes todos los datos, particularmente los que contradicen nuestras creencias,
- Privilegiar a todos los participantes por igual,
- Estar conscientes de cómo influimos a los participantes y cómo ellos nos afectan,
- Buscar evidencia positiva y negativa por igual (a favor y en contra de un postulado emergente).

(Hernández, Fernández y Baptista. 2008, pp. 665-666)

## **11. Principios Éticos que Guiaron el Proceso de Investigación.**

La investigación, como acto humano no escapa del marco ético, por lo que todas las buenas costumbres conocidas para la actividad investigativa fueron consideradas durante el desarrollo de esta tesis, particularmente aquellas asociadas a los valores de:

1. Rigor académico.
2. Respeto.
3. Transparencia.

#### **Capítulo Cuarto. Deficiencias y Fortalezas Identificadas en los Sistemas de Gestión de las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana**

Como parte de la evolución y dinamismo característico en la gestión de los posgrados, se ha mantenido una continua creación de programas de posgrados con el fin de dar respuestas pertinentes, actualizadas, de alto nivel tanto profesional como académico y específicas para los contextos particulares de cada país en La Región, así como en general para la misma Región.

Entre el 2005 y el 2015 -periodo de diez años- se experimentó un incremento aproximado del 57 % en la oferta académica de programas de posgrado en las diferentes áreas del conocimiento; es decir, se crean en ese periodo aproximadamente 385 nuevos programas de posgrado en las universidades públicas miembros de la Confederación, pasando de 680 que existían en el 2005 -de acuerdo con “Los Estudios de Postgrado en las Universidades Estatales de América Central” (CSUCA, 2005)- a 1065 programas de posgrado existentes en el 2015 según las ofertas publicadas por cada universidad miembro de la Confederación en sus respectivos sitios en Internet.

El detalle de esta información lo expongo en el siguiente tabla 8:

**Tabla 8**

*Programas de Posgrado de las universidades miembros de la Confederación entre el 2005 y el 2015*

País	Universidad	Cantidad de posgrados		Variación (Absoluta)	Variación (Relativa)
		2005	2015		
Guatemala	Universidad de San Carlos (USAC)	66	107	41	62%
Belice	Universidad de Belice	-	-	-	-
El Salvador	Universidad de El Salvador	44	25	-19	-43%
Honduras	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	52	53	1	2%
	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)	7	15	8	114%
	Universidad Nacional de Agricultura (UNAG)	-	-	-	-
Nicaragua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua (UNAN)	44	25	-19	-43%
	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León (UNAN León)	-	44	44	100%
	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)	12	21	9	75%
	Universidad Nacional Agraria de Nicaragua (UNA)	7	8	1	14%
Costa Rica	Universidad de Costa Rica (UCR)	280	486	206	74%
	Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)	7	18	11	157%
	Universidad Nacional (UNA)	37	52	15	41%
	Universidad Estatal a Distancia (UNED)	16	26	10	63%
	Universidad Técnica Nacional (UTN)	-	-	-	-
Panamá	Universidad de Panamá (UP)	108	114	6	6%
	Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)	-	39	39	100%
	Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)	-	-	-	-
	Universidad Especializada de las Américas (UDELAS)	-	23	23	100%
	Universidad Marítima Internacional de Panamá (UMIP)	-	4	4	100%
República Dominicana	Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD)	-	5	5	100%
<b>Totales</b>		<b>680</b>	<b>1065</b>	<b>385</b>	<b>57%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del libro "Los Estudios de Postgrado en las Universidades Estatales de América Central" (2005) y las ofertas académicas de programas de posgrado que cada una de las universidades incluidas en esta tabla tiene publicada al mes de febrero del año 2015 en sus respectivos sitios en Internet.

Además de los tres capítulos anteriores correspondientes a: "Introducción y planteamiento del problema", "Marco teórico" y "Metodología aplicada", el abordaje analítico que conduzca a las conclusiones del capítulo séptimo, lo voy a realizar en los siguientes capítulos cuatro, cinco y seis con base en los resultados obtenidos (anexos del 4 al 15) en torno a la problemática planteada y el "Marco

teórico", de donde abstraigo las siguientes tres premisas:

1.1. Sobre la Educación Superior Teichler (2006) dijo: "(...) implica la etapa con mayor demanda intelectual antes de iniciar una carrera profesional" (p.30). Por lo tanto, considero que es en esta etapa de alta demanda intelectual que las personas adquirimos destrezas y habilidades, tanto cognitivas como académicas y técnico-profesionales "(...) a fin de comprender las teorías, métodos y esencia del conocimiento académico" (p.30) y así formar parte de la población económicamente activa en nuestros países.

1.2. Teichler (2006) no solo define a la "educación superior", sino también, amplía los alcances de esta al afirmar que "(...) suele tener una doble función: la enseñanza y la investigación, es decir tanto la creación como la preservación del conocimiento" (p. 30), lo cual, necesaria e inevitablemente involucra e implica directamente a los estudios de posgrado en todas sus modalidades, a saber: especialidades, maestrías (académicas y profesionales) y doctorados, por el hecho que la naturaleza de estos estudios es justamente la investigación.

1.3. Desde finales del siglo pasado, y hasta el momento en que desarrollé esta investigación doctoral, los estudios de posgrado en la Región han sido y continúan siendo impartidos por Universidades, tanto públicas como privadas. Para los efectos y propósitos de esta investigación, por universidades estatales miembros de la CUC, entidades a las que se les ha delegado la impartición de educación superior universitaria pública en la Región. Por lo tanto, el abordaje analítico que haga al respecto será considerando a los estudios de posgrados como parte del quehacer académico en esas casas de estudios superiores en la Región.

En relación con la afectación o incidencia que las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las universidades miembros de la CUC, tienen para la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, el respectivo análisis lo hago sin perder de vista la existencia de fortalezas en esa gestión, las cuales han contribuido significativamente en la realización de importantes avances en la mejora continua para sus respectivos estudios de posgrados.

El abordaje analítico formal sobre el tema de esta investigación, lo inicié en el "Seminario-Taller: La Gestión de los Posgrados en Centroamérica" que se realizó entre el 18 y el 20 de febrero del 2013 en la UNED, San José, Costa Rica, al que fueron convocadas las 21 personas que en ese momento ocupaban cargos directivos y de autoridad en los Estudios de Posgrados de las universidades miembros de la CUC (Anexo 10), evento donde se inició la discusión a profundidad de las dimensiones que ampliamente he fundamentado y seguidamente desarrollaré en este capítulo y los que le siguen.

Ese "Seminario-Taller" fue diseñado e impartido por el Dr. Víctor Hugo Fallas Araya, Director del Sistema de Estudios de Posgrados de la UNED y este servidor. Como producto o resultado del mismo se redactó un diagnóstico situacional sobre la gestión de los posgrados en la Región; diagnóstico que estableció diferentes causas-raíz y problemas comunes en los Sistemas de Estudios de Posgrado en las Universidades miembros de la Confederación (ver tabla 1) y que representan el origen y orientación del análisis para esta investigación.

En relación con la participación en ese "Seminario-Taller", observé una respuesta satisfactoria ya que de las 21 personas convocadas, asistieron 15. Con respecto a la pertinencia, fue el primer encuentro formalmente convocado para iniciar el abordaje integral y la discusión a profundidad de esta problemática desde un enfoque regional orientado hacia el diseño de propuestas para su respectiva solución.

En cuanto al clima organizacional de este evento, desde la conceptualización que realicé en el capítulo referente al "Marco Teórico", sobre todo desde el enfoque que hacen Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, p. 238, se caracterizó por tratarse de una construcción colaborativa a partir de la socialización de experiencias tanto individuales como grupales con profundos significados comunes orientadas hacia la construcción conjunta de propuestas para ser consideradas como opciones de solución. Característica que observé también en las Reuniones del SIRCIP: 41 (Octubre 2014 - Panamá), 42 (Marzo 2015 - Costa Rica) y 43 (Octubre 2015 - Nicaragua), así como en el taller realizado en León Nicaragua el 24 y 25 de febrero del 2016.

Sobre el seguimiento y monitoreo para la eventual implementación de opciones de solución a esas causas-raíz y problemas comunes identificados, cada universidad ha implementado acciones aisladas de manera independiente según sus propias posibilidades, y el diagnóstico situacional que resultó de ese "Seminario-Taller" se entregó al Consejo de Rectores del CSUCA para las valoraciones correspondientes, antes de una eventual implementación regional de acciones concretas como Confederación y como CSUCA.

Por otra parte, ese mismo "Seminario-Taller" generó las bases para que un año después, del 19 al 20 de febrero del 2014 se impartiera en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) el "Taller para la formulación de la política y construcción del plan estratégico de posgrados de las universidades miembros del CSUCA", en el cual, desde un enfoque más operativo pero menos político, de dirección y gestión prospectiva, se abordaron las dimensiones discutidas en el diagnóstico situacional mencionado anteriormente (Anexo 11).

En relación con: la asistencia de representantes convocados, la pertinencia y relación de los puntos que fueron abordados con respecto al tema de mi tesis, la organización de este otro taller en la UNAH, y por último, sobre el seguimiento y monitoreo de los acuerdo logrados, la situación fue muy similar a la del "Seminario-Taller" se realizó en la UNED; sin embargo, debo mencionar que para ese taller en Honduras asistieron personas distintas y faltaron otras que habían asistido anteriormente tanto a reuniones ordinarias del SIRCIP como al "Seminario-Taller" que se realizó en febrero del año 2013, lo que inevitablemente generó desfases en el respectivo seguimiento y monitoreo para la implementación de las acciones respectivas por parte de las universidades miembros de la Confederación.

Debo señalar que con base en los talleres y reuniones realizadas por parte del SIRCIP entre el 2013 y el 2016, se han implementado buenas prácticas en algunos de los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la CUC, prácticas orientadas a la mejora continua. Sin embargo, aún se están realizando esfuerzos para concretar la formulación de políticas o al menos de lineamientos de políticas que permitan un abordaje legítimo e integral de la problemática planteada.

Aunque no se trata de una generalidad, la mayoría de las universidades miembros de la CUC gestionan, organizan y procuran desarrollar sus estudios de posgrados desde la figura de "sistema", por lo que en

las entrevistas pregunté a las personas expertas por la visión que cada una tiene de un "sistema"; las seis personas entrevistadas coincidieron en que es una entidad mayor con respecto a las partes que lo conforman, y que esas partes o elementos constitutivos del sistema, pero también diferentes entre sí, se interrelacionan, conectan y actúan de manera articulada, coordinada e integrada para lograr propósitos, misiones y objetivos de interés común.

Esta visión de "sistema" compartida por las personas entrevistadas, además de coincidir con el "Marco teórico" de esta investigación, mantiene coherencia y consistencia con el documento "Normas de funcionamiento del Consejo Superior Universitario Centroamericano" publicado en su sitio de Internet, el cual indica: *"La Confederación Universitaria Centroamericana, es la organización de integración del sistema universitario público centroamericano que promueve el desarrollo de las universidades..."*. A la vez, la conformación estructural del CSUCA, como máximo órgano de la Confederación se basa fundamentalmente en el funcionamiento de siete sistemas y una federación, según lo podemos ver en la figura 2. En otras palabras, y al menos desde su concepción, la naturaleza tanto de la Confederación como del CSUCA es sistémica.

Sin embargo, una de las personas expertas entrevistadas afirmó -en relación con esa visión de "sistema"- que un "sistema" es algo no logrado por las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana y su máxima autoridad, el CSUCA, lo que en primera instancia significa una deficiencia que repercute directamente en los modelos de gestión que se busque implementar desde la Confederación como tal, las respectivas universidades que la conforman y el CSUCA como máxima autoridad en la Confederación.

En estas entrevistas, se confirió además a esa visión de "sistema", tres características: debe ser holístico y cíclico, pero también se hace referencia al mismo como un "conjunto en abstracto", que para el caso de las universidades miembros de la Confederación, estructuralmente podría ubicarse como una facultad, dirección o coordinación en el nivel de posgrado, que tenga claridad en cuanto a los procesos de entrada, transformación y salida, desde una perspectiva sistémica, perspectiva que de acuerdo con Bertalanffy (1989, pp. xiii, xiv, xv ) es circunscrible dentro de la "ciencia de los sistemas" de la cual se abstrae lo siguiente:

- 2....para comprender no se requieren solo los elementos sino las relaciones entre ellos... la interacción.
- 3.Los problemas de “sistemas” son problemas de interrelaciones entre gran número de “variables”.
- 4.El concepto de sistema en palabras de Bertalanffy (1989) “constituye un nuevo “paradigma”, por hablar como Thomas Kuhn, o una “nueva filosofía de la naturaleza”, según dijo quien esto escribe (1967), contrastando las “leyes ciegas de la naturaleza” de la visión mecanicista del mundo y el devenir del mundo como argumento shakespeariano contado por un idiota, con una visión orgánica de “el mundo como una gran organización”.

“Qué haya de definirse y de describirse como sistema no es cosa que tenga respuesta evidente o trivial. Se convendrá en que una galaxia, un perro, una célula y un átomo son *sistemas reales*, esto es, entidades percibidas en la observación o inferidas de ésta, y que existen independientemente del observador”.

Sobre cómo ven el actual sistema de gestión que aplican las universidades miembros de la Confederación, en términos generales en cuanto a la gestión universitaria se refiere, pero también al caso específico sobre la gestión de los programas de posgrado, las personas expertas entrevistadas se refirieron a éste como un sistema altamente burocrático, desordenado e influenciado por la política partidista intra-universitaria y, en general, implementado con muy poco conocimiento sobre lo que es la gestión universitaria, lo cual atribuyen a la débil o nula formación en gestión con que cuentan las personas responsables que llegan a ocupar cargos de autoridad y directivos dentro de los esquemas actualmente implementados para la gestión de programas de posgrados.

La débil o nula formación en gestión en personas con cargos directivos y autoridad, inevitablemente tiene impacto directo en la dirección, gobierno y organización de las universidades como instancias a las cuales la sociedad ha delegado la conservación e impartición de la educación superior, por lo que justamente Teichler las describió como "organizaciones sorprendentemente persistentes y [que] han sobrevivido por varios siglos, aunque en la mayoría de los países parecen ser instituciones débiles y anárquicas" (2006, p. 36).

A la vez, comentan que al visualizar de manera separada cada sistema por universidad, se evidencian claras e importantes diferencias que tienen su origen en las distintas realidades contextuales que cada país y universidad debe enfrentar, lo que en conjunto provoca un actuar desarticulado por parte de los elementos que constituyen cada sistema, aun cuando existen otros elementos que sí son comunes.

La limitación en la asignación de recursos presupuestarios es señalada como una de las principales causa-raíz que agudiza la problemática derivada de la gestión actualmente implementado en cada universidad miembro de la CUC. Esto por cuanto los recursos generados por los posgrados son canalizados hacia el fondo o ingreso común de cada universidad, lo que hace que el retorno de beneficios hacia los posgrados por medio de asignación o reasignación presupuestaria, sea pobre o nulo ya que los ingresos generados por los posgrados llegan a formar parte del presupuesto ordinario con el cual las universidades deben enfrentar sus compromisos, inversiones, costos y gastos corrientes institucionales. Es decir, se socializan las ganancias (fondos generados por posgrados) pero se particularizan los compromisos presupuestarios, sin incluir a los respectivos estudios de posgrados como instancias que requieren inversión de recursos para su desarrollo sostenido en el tiempo.

En la Región no existe un patrón o modelo estandarizado de gestión o sistema de gestión universitaria y/o de posgrados para las universidades miembros de la Confederación. Cada una de estas universidades tiene su forma única y particular de gestionar, lo que podría explicar la ausencia de un modelo sistémico e integrado para la gestión universitaria y/o de posgrado que responda a la visión y misión tanto de la Confederación como del CSUCA. Las diferencias entre una universidad y otra no es el problema, es natural y de esperar que existan esas diferencias, el problema es que no se diseñen mecanismos y dinámicas orientadas a la articulación e integración de los modelos y/o sistemas de gestión universitaria, a pesar de sus diferencias naturales.

Aunque es evidente que en la Región existen muy buenas experiencia en gestión universitaria, por ejemplo y principalmente, en Costa Rica, Guatemala y Honduras, donde existe claridad en cuanto a los modelos y sistemas de gestión implementados, el tema no deja de ser complejo, afirmaron las personas expertas entrevistadas, por cuanto en el resto de la Región se presentan variaciones híbridas de modelos y sistemas para la gestión universitaria y/o de los posgrados con importantes limitaciones en su autonomía.

Otros de los aspectos mencionado en las entrevistas, es el referente a la ubicación de los posgrados en

la estructura académico-organizativa universitaria. En esa estructura es posible ver representados a los programas de posgrado, sin embargo, la poca o nula estandarización y normalización tanto de procesos como de procedimientos, sumado a una débil o poca claridad política para la gestión de los posgrados en particular, debilita el desarrollo de estos programas y por ende su impacto tanto en el contexto nacional de sus respectivos países como el regional centroamericano también. Este divorcio entre lo que se ve y realmente sucede en cuanto a la ubicación de los posgrados en la estructura académico-organizativa universitaria, hace que se perciba a los posgrados como un apéndice no institucionalizado en las respectivas universidades.

En lo que respecta al planteamiento del problema de esta investigación, al preguntarle a las personas expertas entrevistadas si desde su experiencia consideran que el actual sistema de gestión que aplican las universidades miembros de la Confederación, rinde los resultados en el marco de lo esperado por esta organización, en términos generales afirmaron que no, el sistema no está rindiendo los resultados y argumentaron las siguientes siete razones:

- 1) El sistema se implementa en función de necesidades financieras; es decir, en función de generar ingresos o fondos presupuestarios "frescos", más que en función de responder a las necesidades sociales y de desarrollo humano imperantes en la Región.
- 2) Medir, valorar impacto o al menos incidencia de los posgrados tanto a nivel nacional como regional, es muy complicado e impreciso porque no se han identificado elementos, aspectos o dimensiones desde una macro-visión regional.
- 3) Existe una alta y clara injerencia política partidista a lo interno de cada universidad miembro de la Confederación, pero poca claridad en cuanto a la formulación de políticas de Estado orientadas a la articulación e integración regional de los posgrados, aun cuando existen iniciativas e importantes esfuerzos formalmente planteados a lo interno de cada universidad.
- 4) Las universidades miembros de la Confederación fueron concebidas y creadas para responder a sus respectivos contextos desde los niveles del pregrado y grado, no de los posgrados.
- 5) Los posgrados son vistos, por autoridades y tomadores de decisiones, como una fuente de ingresos,

pero no como objeto de inversión.

6) Las personas en cargos de autoridad y toma de decisión tienen muy poco o débil conocimiento sobre gestión universitaria en general y sobre la gestión de los posgrados en específico.

7) La Confederación y el CSUCA han implementado importantes esfuerzos para establecer una macrovisión tanto para la gestión, integración y articulación de la educación superior universitaria regional, como para el caso específico de los posgrados; sin embargo, en el caso de los posgrados, a nivel de cada país y universidad existe poca claridad política en cuanto a su respectiva gestión, integración y articulación.

Al preguntársele a las personas expertas por las principales deficiencias y limitaciones que aquejan la actual gestión académico-administrativa en los Sistemas de Estudios de Posgrado que pertenecen a las universidades miembros de la Confederación, estas personas enumeraron 18 aspectos relacionados con éstas:

1) Estudios de posgrado concebidos y diseñados con el propósito de generar fondos que compensen las deficiencias presupuestarias corrientes de cada universidad.

2) Débil respaldo presupuestario por parte del Estado para el desarrollo de los programas de posgrados.

3) En la Región existe una acentuada heterogeneidad de conformación y asignación presupuestaria; es decir, cada país y cada universidad lo hace a su manera.

4) Las estructuras jerárquicas difieren mucho entre lo diseñado y lo implementado.

5) Existe mucha heterogeneidad en la gestión porque hay claridad en lo que se debe hacer, pero la misma estructura jerárquica presenta serias limitaciones para hacer esas cosas..., no es algo homogéneo.

6) Las universidades estatales en la Región están concebidas para atender a las poblaciones con menos recursos y los programas de posgrado suelen ser muy costosos en comparación con las carreras de pregrado y grado.

7) La formación en los posgrados no tiene su principal enfoque en la investigación, sino en la

escolarización; es decir, crear y ofrecer cursos, esto para generar ingresos o rentas frescas.

8) La visión de los programas de posgrados, por quienes ocupan cargos de autoridad y directivos, se orienta a la resolución de problemas funcionales, operativos y/o técnicos, más que responder a necesidades nacionales y regionales desde una perspectiva científico-académica.

9) Visión estratégica limitada, la poca que hay insinúa intereses mercantilistas reduciendo su impacto a mediano y largo plazo.

10) Otra de las principales deficiencias y limitaciones que aquejan la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado que pertenecen a las universidades miembros de la Confederación, es que no siempre hay liderazgo. Si no hay liderazgo no hay compromiso, no hay convicción.

11) Tiempos parciales reducidos para que académicos se dediquen a los posgrados.

12) Los nombramientos en los puestos directivos (toma de decisiones) son muy cortos. Cuando se ha cumplido con la mitad del periodo a penas se va dominando la parte funcional y operativo y queda poco tiempo para proyectar el desarrollo.

13) La mayor asignación de recursos se da en pregrado y grado, no en posgrado.

14) la mayoría de directores de posgrado no son investigadores, esto hace que los programas sean más escolarizados; es decir, el fin son los cursos para generar más ingresos, no la investigación.

15) Resulta muy complicado mantener la continuidad en las decisiones tomadas y acciones implementadas entre una autoridad y la que le reemplaza.

16) La principal deficiencia que tiene las universidades es no entender lo que es un Sistema de Estudios de Posgrado, ni saber reglamentar un Sistema de Estudios de Posgrado.

17) No incorporar los sistemas de estudios de posgrados como parte de la gestión universitaria normal.

18) En el CSUCA hay buena voluntad, pero no hay un modelo a imitar, hay una suma de partes, hay una suma de universidades, cada quien hace su mejor esfuerzo indudablemente, pero no hay un modelo por seguir.

En relación con el impacto de estas deficiencias y limitaciones en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, las personas expertas citaron 19 impactos:

1) Débil aseguramiento de la calidad académica para los programas posgrados y, a la vez, en la continuidad de las dinámicas que respaldan la acreditación de calidad, por ejemplo los procesos de autoevaluación y mejora continua; lo anterior por escasa asignación de talento humano calificado, tiempo y recursos. Tan solo para una acreditación se requiere una inversión igual o superior a los \$10.000<sup>oo</sup> (Diez mil dólares americanos), adicional a la inversión necesaria que cada universidad debe realizar para respaldar esa acreditación.

2) Serías dificultades para implementar la "planificación estratégica objetiva", lo que implica perpetuar la planificación con fines inmediatos o de corto plazo (planificación del día a día, circular o de "arena"), por lo que el avance es lento.

3) Pobre o nula articulación e integración regional de los programas de posgrado.

4) Inversión insuficiente en investigación orientada hacia la atención de necesidades en cada país.

5) Se reducen las oportunidades para la movilidad académica (docentes, investigadores y estudiantes).

6) La pertinencia de los posgrados está en función de la demanda del mercado y no en función de la atención de necesidades y problemáticas sociales, tanto en cada país, como en la Región.

7) El crecimiento de programas de posgrados acreditados se daría en términos aritméticos y no geométricos; es decir, muy pocos programas acreditados en comparación con la oferta total de posgrados en la región, eso reduce significativamente o anula el impacto de los posgrados en la Región.

8) Acuerdos débiles o inconsistentes para alcanzar armonización en temas medulares y

estratégicos, por fundamentar las decisiones y los acuerdos en voluntades o apreciaciones subjetivas y no en criterios académicos, científicos y/o profesionales serios y objetivos.

9) Debilitamiento del marco ejecutor, lo que limita la visión estratégica.

10) Apertura ilimitada de escenarios por considerar para la toma de decisiones, lo que hace inoperante la toma de decisiones.

11) Poca exigencia epistemológica y metodológica para el desarrollo de investigación a nivel de posgrado, lo que conduce a una descripción del conocimiento, pero no a la creación de este.

12) Divorcio entre los sistemas de investigación y los sistemas de posgrado.

13) Visión a corto plazo y no compartida lo que provoca interrupciones en el desarrollo de los programas de posgrado al cambiar las personas encargadas de tomar decisiones.

14) Sistemas de estudios de posgrados inoperantes y sin visión prospectiva.

15) Reafirmar el carácter no vinculante de las decisiones y disposiciones tomadas desde el CSUCA o alguno de sus sistemas, legitimando así la desarticulación estratégica, funcional y operativa.

16) La visión para el desarrollo de los posgrados no es algo compartido y está en función de las personas que ocupan cargos de autoridad, no de un mandato institucional que responda a necesidades sociales.

17) Se reduce significativamente las opciones para la armonización regional.

18) Establecimiento de dinámicas funcionales y operativas ilógicas e incoherentes, con procesos incompatibles y desordenados, que no responden al planteamiento de un propósito claro.

19) Las universidades y los posgrados funcionan como islas.

Es evidente que numerosos como variados en composición y naturaleza son los aspectos, dimensiones y componentes que caracterizan la problemática que he planteado, pero particularmente uno es el que me llama la atención y es la "complejidad" de esta, porque es esa "complejidad" la que permitirá observar y comprender cada uno de esos aspectos, dimensiones y componentes en su individualidad, pero sobre todo desde las interrelaciones que se establecen entre cada uno y con el todo del cual forman parte, considerando para esos efectos el enfoque que brindan Morin y Le Moigne sobre la "inteligencia de la complejidad":

En todos los campos del conocimiento, la complejidad aparece como el tejido solidario del mundo de los fenómenos, que presenta un problema epistemológico clave para el conocimiento y la acción: apela a una reforma de pensamiento. Mientras que un saber fragmentado y disperso nos vuelve cada vez más ciegos frente a nuestros problemas fundamentales, la inteligencia de la complejidad se convierte en una necesidad vital para las personas, las culturas y las sociedades. (Morin y Le Moigne, 2006, p. 5)

Con el fin de orientar mi análisis en aspectos concretos y específicos, he considerado dos grandes temas relacionados con lo que hasta ahora he compartido sobre los sistema de gestión universitaria; esos dos grandes temas son la "administración de la educación superior" y la "calidad de la educación superior", en ambos casos en el contexto del sector público; temas desde los cuales identifiqué importantes diferencias o distinciones asociadas tanto con las deficiencias como con las fortalezas de los sistemas de gestión universitaria, donde también tienen incidencia directa aspectos políticos, de desempeño (eficiencia-eficacia), autoevaluación, acreditación e innovación.

Las personas expertas entrevistadas mencionaron, en términos generales, que la gestión de calidad es un elemento que marca importantes diferencias y esto es algo en lo que debe prestarse mucha atención en la Región, porque la gestión de calidad es un aspecto específico de la "administración de la educación superior pública" que tiene incidencia o afectación directa en áreas de la gestión general que van desde el reclutamiento y selección del talento humano hasta en la gestión de tecnologías de

información y comunicación.

Antes de referirse a elementos propios de la "administración de la educación superior pública" que marquen diferencias en cuanto a la calidad de los actuales sistemas de gestión en los programas de posgrados que ofrecen las universidades miembros de la Confederación, estas personas comentaron que en las universidades de la Región no priva la calidad como parte *sine qua non* de los procesos, sino, como una exigencia. Pero calidad no es exigir, sino, dar los elementos para que -decía Joseph Jurán- se pueda producir calidad. Lo que significaría una sensible omisión sistémica por parte de la "administración de la educación superior pública" en la Región.

Elementos que deberían ser articulados desde las dinámicas establecidas por el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) y la gestión de estas dentro del contexto universitario en función de las necesidades que cada país tiene, con el fin de -según Díaz- "ser útiles a las sociedades a las que sirven, lo que alude a la práctica de las teorías administrativas por parte de las universidades y, por ende, a repensarse, pero no como organizaciones inamovibles e inalterables" (s.a., pp. 55 – 56), sino, como organizaciones con propósitos de servicio.

No se puede exigir calidad si no se dan los elementos y condiciones para actuar con calidad; justamente es lo que sucede en las universidades de la Región, se exige calidad sin tener al menos claridad de los elementos y condiciones para actuar con calidad... Porque tampoco es cierto que una acreditación necesariamente significa calidad.

Una acreditación es una verbalización o un ejercicio dialéctico ante la entidad acreditadora que permite visualizar disciplinas o programas como buenos cuando en realidad pudieran ser malos... y ese ejercicio dialéctico hace aparentar que se tiene calidad sin que necesariamente así sea. Estamos midiendo la calidad a través de la acreditación o a través de la autoevaluación y tampoco es necesariamente cierto.

En término muy puntuales las personas entrevistadas compartieron los siguientes siete elementos que marcan diferencias en cuanto a calidad se refiere:

- 1) Asimetrías en la asignación presupuestaria, incluso entre universidades de un mismo país.

2) El apoyo político tanto estatal como universitario, para el desarrollo académico (investigación, docencia y extensión) también difiere entre los países de la Región, generando importantes brechas que agudizan la problemática de la gestión académico-administrativa en las universidades, incluyendo los programas de posgrados.

3) La gestión del talento humano, incluyendo las técnicas de reclutamiento, selección y nombramiento docente, así como las jornadas en las cuales se nombra a estos/as docentes, difiere profundamente de universidad a universidad y de país a país.

4) No hay un concepto unificado de calidad.

5) La calidad la parametrizan... la calidad no se parametriza, no debe tener indicadores rígidos, sino que la calidad debe ser la respuesta a una visión-misión de acuerdo con la naturaleza de la universidad.

6) Planificación débil.

7) La complejidad sigue siendo un elemento que distingue y marca a la Región, entonces no se puede hablar de un solo modelo, sino de modelos en plural.

Siempre con respecto al tema de los sistemas de gestión de las universidades miembros de la CUC y los principales elementos que marcan diferencias en cuanto a la calidad en esos sistemas, cada universidad tiene particulares fortalezas y debilidades, no se puede homogenizar, no se puede decir que todas las universidades tengan un común que sea el rasgo característico de la Región Centroamericana. Sin embargo, algunas de las personas expertas entrevistadas mencionaron puntualmente algunas fortalezas y debilidades, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

### **Tabla 9**

*Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión implementados por las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1) Incremento en la cantidad de programas Doctorales para investigar.	1) Se adolece de pocos programas de posgrado académicos, la mayoría son profesionales.

2) Haber introducido el tema de la internacionalización en lo que respecta a estos sistemas de gestión y la calidad de estos.	2) La no garantía del egreso de los estudiantes como condición terminal del programa.
3) Haber desarrollado mecanismos y sistemas para elaborar proyectos conjunto.	3) Falta de tutores que puedan dirigir las tesis o los proyectos de investigación en los programas también incide sobre la calidad.
4) Existe una inquietud generalizada por trabajar y mejorar el tema de calidad.	4) Los programas de posgrado por no ser a tiempo completo, sino, programas nocturnos o de fines de semana incide en la calidad del programa.
5) El seguimiento que se le está dando de parte de las instancias de gestión a los programas de posgrado en el tema de calidad.	5) El principio del mínimo esfuerzo domina el tema de calidad.
6) La reconocida trayectoria de algunos gestores del posgrado.	6) Poca claridad sobre cómo promover los procesos de autoevaluación y acreditación.
	7) Considerar la autoevaluación como una lista de requisitos.
	8) Inversión limitada en talento humano, tiempo y recursos para implementar con seriedad dinámicas conducentes a la autoevaluación y evaluación con fines de mejora continua y/o acreditación.

**Fuente:** Elaboración propia con base en entrevistas (Anexo 7).

No obstante, y de acuerdo con lo expuesto por las personas expertas entrevistadas, en la Región a pesar de los problemas señalados sobre el tema de la calidad, las universidades miembros de la CUC sí ofrecen educación de calidad. Los esfuerzos y logros alcanzados actualmente en materia de autoevaluación y acreditación muestran signos positivos en este particular. Existen en la Región,

destacamentos importantes por país, sobre todo por el trabajo que se viene haciendo para garantizar calidad; a la vez hay pertinencia en los programas y carreras que se ofrecen desde las universidades públicas, las poblaciones de los respectivos países tienen una valoración positiva de lo que las universidades públicas hacen.

Sin embargo, hay importantes brechas que representan retos y desafíos por superar, sobre todo por el hecho que gran parte de los logros alcanzados corresponden a iniciativas personales, pero cuando esas personas que trabajaron por la calidad se van, surge una alta probabilidad que la calidad se debilite o en el peor de los casos desaparezca.

Los procesos de evaluación son muy importantes no por el reconocimiento o a la acreditación *per se*, sino, por la calidad que se le otorga al sistema como tal, y porque -de acuerdo con Bernheim (2008).- "la promoción de organismos subregionales oficialmente autorizados para acreditar agencias de acreditación, (...) permitiría una mayor movilidad de estudiantes, profesionales y profesores entre las subregiones" (pp. 313-316).

Sobre la relación existente entre la "administración o gestión" con la calidad de la educación superior pública, las personas expertas entrevistadas comentaron que en la Región" se está creando consciencia y sensibilidad frente al tema de calidad y la rendición de cuentas como mecanismo para validarla. Sin embargo, reconocen que la relación es débil y que debería reforzarse ya que es evidente también que existe una sensible desvinculación entre la administración con la calidad, ambas cosas se trabaja por separado.

El concepto de calidad es un concepto multidimensional e incomprensible, lo que dificulta acuerdos y toma de decisiones para brindar, desde la administración los elementos y condiciones para alcanzar y mantener la calidad... se requiere de un componente administrativo para poder apoyarse, pero no se ve así. Hay un problema de concepto aún no comprendido... hay confusión entre los conceptos de "gestión", "administración", y su implementación en la academia y/o la educación superior universitaria; así como del rol y funciones de las personas responsables en gestionar y/o administrar la academia y/o la educación superior universitaria.

A la vez se habla de una relación complicada, donde los mismos rectores muchas veces no tienen claridad sobre cuáles son los procesos administrativos propios de los programas de posgrado, lo que hace que se posterguen decisiones importante y urgentes; o bien, en el peor de los casos, que se tomen decisiones no pertinentes. La agilidad y flexibilidad con la cual se lleve la administración, impacta directamente en el tema de calidad.

Existe un compromiso en cada país de la Región para desarrollar procesos orientados a lograr la calidad, pero no se tiene esa calidad esperada porque aún hace falta inversión en talento humano, infraestructura, recursos materiales... en fin, de todos los elementos relacionados. No obstante, se han obtenido algunos resultados satisfactorios a pesar de esas limitaciones, para lo cual se ha contado con un importante apoyo internacional, pero no en todos los casos ocurre así, se dan importantes variaciones entre un país y otro, y entre una universidad y otra, lo que propicia el origen de brechas en la Región y el ensanchamiento de las ya existentes, con el consecuente impacto negativo en los propósitos de integración regional, al menos en el campo de la educación superior universitaria pública y de los estudios de posgrado que esta ofrece.

La administración de los programas de posgrados es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad, afirmaron las personas entrevistadas; una de estas personas comentó: "una universidad crece o se desploma por la calidad de sus docentes"... Sus docentes tienen que ser dirigidos/coordinados, administrados, supervisados y evaluados permanentemente para que puedan tener un buen desarrollo académico y una buena calidad de la educación. Es por lo tanto, un factor relevante para ofrecer y garantizar un servicio de calidad. Por lo tanto, la administración es lo que conjunta todo.

Con el fin de continuar avanzando y progresando en este tema, es preciso eliminar tabúes aún presentes en la lógica académica relacionados con lo que significa una gestión académico-administrativa moderna y que, de una u otra forma, esos tabúes restringen, limitan o interrumpen el ejercicio de esta. Por ejemplo, aún es tabú en gran parte de la lógica académica de las universidades miembros de la Confederación, hablar de: marco organizacional, emprendedurismo, gestión de negocio, estudio de mercado, clientes, entre otros; siendo estos, conceptos que deben ir arraigándose y fortaleciendo como parte inherente a la gestión académico-administrativa que se haga de los programas de posgrados, por

qué estos inciden directa e indirectamente tanto en la visión prospectiva como en la concepción que se tenga del usuario institucional (interno y externo).

Estas exposiciones sobre "administración de la educación superior pública" y la "calidad" de esta, confirman la complejidad de la problemática que planteé y sobre la cual Díaz explica:

La complejidad de las instituciones de educación superior; es decir, la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recurso materiales, la diversidad de actividades que se llevan a cabo en ellas, la densa nebulosa que encierra una entretejida red de intereses, y las características particulares de los estamentos que las conforman, las convierte en una organización muy difícil de conducir. (Díaz, s.a., p. 58)

Ahora bien, existe un componente político que no solo es importante, sino, estrictamente necesario considerar para un abordaje integral de esta problemática la cual inevitablemente genera tensiones. Entendiendo la formulación de políticas como sistema de conducta, su incidencia o impacto en la administración y calidad de la educación superior pública, podría verse reflejado según las personas expertas entrevistadas, en el establecimiento de líneas estratégicas para el desarrollo de la educación superior en la Región, en áreas como: administración, planificación, evaluación, acreditación, etc. Sin embargo, no necesariamente quiere decir que esté sucediendo eso.

Para que eso suceda, debe partirse de políticas institucionales y estas deben estar estrechamente enmarcadas con políticas de Estado; si eso permeara así y se tuviera claridad al respecto, la ejecución de la política sería más efectiva, pero de manera general tampoco sucede así. A lo largo del tiempo se han formulado políticas valiosas; sin embargo, si se lograra ejecutar lo que muy bien se ha formulado hasta ahora, de manera eficiente, se tendría un impacto directo en la administración y calidad de la educación superior pública.

En lo que respecta a las universidades miembros de la Confederación, en general, pero específicamente para los programas de posgrado que ofrecen estas, es necesario hacer una labor de contextualización para la formulación de políticas, porque no todas las universidades tienen políticas para los programas

de posgrado. Lo que se está haciendo en el SIRCIP no necesariamente va a repercutir en todas las universidades... debería, pero no sucede así. Ese impacto también estaría en función del criterio de auto-sostenibilidad financiera de los programas de posgrado.

Hay que romper la lógica de entrada, los programas de posgrado deben estar financiados por las universidades, cuando eso se logre, se tendrá un mayor impacto positivo en la administración y calidad de la educación superior pública, a partir de las políticas formuladas e implementadas como sistema de conducta.

La política fundamenta la visión de lo que se quiere a largo plazo, y estratégicamente para la educación superior en un tiempo determinado. Pero una política construida en consenso con todos los actores, sería lo que realmente se quiere para la Región en el corto, mediano y largo plazo. Y se obtendría un mejor impacto si los acuerdos y las decisiones que se tomen tuvieran carácter vinculante en algún grado para las universidades miembros de la Confederación.

Es natural al considerar este componente político, considerar también el surgimiento de tensiones asociadas con la problemática que he planteado en esta tesis, así como la orientación de esfuerzos por parte de las universidades para procurar la adaptación de estas a sus propios contextos y al contexto regional. Sin embargo, y de acuerdo con Easton "quizá no baste la adaptación simple y sea necesario que el sistema cuente con la capacidad de transformar su propia estructura y procesos internos" (1999, pp. 46-49), con lo cual se obtendría también "un equilibrio dinámico logrado por la autorregulación y por la interacción de las partes" (Jiménez, 2003, p. 58).

Entre esas tensiones que surgen del componente político, surge una estrechamente relacionada con desempeño y, por ende, con la capacidad real de impacto regional por parte de los programas de posgrados, se trata de la relación "eficiencia-eficacia". Se les preguntó a las personas expertas entrevistadas por la afectación, que en su opinión tendría la relación eficiencia-eficacia en la educación superior pública regional, a partir de las políticas actuales, a lo cual respondieron:

1) La afectación es mínima o nula; no son el referente obligatorio de las universidades miembros de la Confederación; están establecidas las políticas, se aprueban por los señores/as rectores/as, los sistemas tratan de impulsarlas, pero a veces los obstáculos que tienen los órganos de gobierno son los que limitan concretar muchas de esas políticas.

- 2) Debería tener una relación directamente proporcional en el tanto se implementen las políticas.
- 3) Tendría una afectación directa por parte de las actuales políticas regionales y del CSUCA con el cumplimiento de la misión institucional. Sin embargo, sería conveniente considerar que la eficiencia y la eficacia son dos conceptos neoliberales, para empezar... sería preferible hablar de efectividad.
- 4) Se vería afectada negativamente porque se mide a los programas de posgrados con indicadores y parámetros no pertinentes. Es decir, se exigen niveles de eficiencia-eficacia" sin brindar las condiciones mínimas para alcanzarlos.
- 5) No hay claridad en cómo afectaría por el carácter no vinculante con que se formulan las actuales políticas regionales y del CSUCA.
- 6) En la Región existen resultados, pero no hay forma de evidenciar si los mismos son producto de las políticas formuladas o de qué son producto.

El contexto tanto regional como mundial, demanda una educación superior de calidad, por lo tanto todas las universidades deben orientarse hacia la implementación de procesos de autoevaluación con fines tanto de acreditación de la calidad como de la mejora continua. Los procesos de autoevaluación en la educación superior pública y específicamente en los programas de posgrados que ésta ofrece, ya sea con fines de acreditación o para la mejora continua, no deberían ser optativos, sino, algo natural, inherente, intrínseco a la dinámica universitaria, por no decir que obligatorios; algo fundamentado en el desarrollo de políticas institucionales orientadas a la inversión de recursos para esos propósitos. De lo contrario, habría un gran debilitamiento en los esfuerzos que se destinen para procurar y mantener la calidad.

Partiendo de la gran premisa que en las universidades reposa la responsabilidad de crear y transferir conocimiento, las personas expertas entrevistadas se refirieron al tema de la "gestión del conocimiento" y sobre cómo podrían innovar en ese campo las universidades miembros de la Confederación, sobre todo en lo que respecta a los estudios de posgrado. Esto fue lo que argumentaron:

- 1) Es necesario comprender el concepto "gestión del conocimiento" y para qué es.
- 2) Se podría innovar formando los docentes y los relevos generacionales de los docentes con los más altos estándares de calidad.

- 3) Se debe incrementar el número doctores en la región y en las universidades, así como el número de docentes que estén abocados a trabajar en planes de investigación y en programas de innovación.
- 4) Es necesario disponer de un soporte multidisciplinario que sustente los compromisos que el CSUCA tiene para mejorar la calidad de la educación, con una visión prospectiva del tipo de profesional que se quiere y necesita formar ¿cómo debe ser construido ahora el profesional que se necesitará mañana?
- 5) Por medio de una transformación del modelo de gestión actual de los programas de posgrado, integrado y articulado en todas las dimensiones y elementos que lo conforman.
- 6) Formular e implementar políticas propias que fortalezcan la conformación de un modelo de gestión académico-administrativo que le permita a los programas de posgrados gestionar el conocimiento, que por medio de la investigación según los respectivos campos del saber.

La gestión universitaria tiene una naturaleza académico-administrativa, por lo tanto podemos hablar de la gestión universitaria de la misma manera que hacerlo de la gestión académico-administrativa. Académica porque la universidad como ha sido concebida y la conocemos hoy, al menos en el contexto regional, contempla el origen y desarrollo de acciones orientadas específicamente hacia la investigación, docencia y extensión o acción social. Y administrativa porque para originar esas acciones específicas de la "academia" es indispensable la puesta en práctica de teorías administrativas que dirijan esfuerzos (talento humano), recursos y tiempo en función de los propósitos de la "academia".

Sin embargo, si históricamente se ha reconocido en la universidad la función de generar y transferir conocimiento, la gestión académico-administrativa que se haga en estas entidades implica a la vez la "gestión de conocimiento", por lo que al hablar de "innovación" en el contexto universitario, particularmente en los estudios del tercer nivel (posgrados), es necesario que se haga desde su concepción como un elemento inherente a la gestión del conocimiento con calidad, específicamente del conocimiento que se derive desde los estudios de posgrado ofrecidos por las universidades públicas en la Región y miembros de la CUC.

Al respecto, Prieto expone que "(...) la obtención regular de unos resultados superiores a partir del conocimiento no es algo que ocurra automáticamente, sino que exige la instauración de unas condiciones de gestión adecuadas que estén orientadas tanto [a] la reunión de conocimientos efectivos

como a su movilización activa" (2003, p. 13), de tal manera que se deriven mejoras significativas y permanentes en el impacto de ese conocimiento en el contexto donde es generado y transferido.

Para concluir con mi análisis en este cuarto capítulo, con base en lo compartido por las personas expertas entrevistadas, lo observado en las diferentes reuniones del SIRCIP (antiguo SICAR) entre el 2013 y el 2016 y lo expuesto por Prieto (2003) en el párrafo anterior, concluyo que el impacto regional por parte de los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades públicas miembros de la CUC, se ve significativamente afectado en sus alcances, por los modelos y/o sistemas con los que se gestionen estos, así como por los marcos normativos y regulatorios que los orientan, los cuales se derivan de la formulación de políticas poco pertinentes; o bien, de vacíos políticos existentes.

Por lo tanto, para mejorar el impacto regional de los estudios de posgrados es indispensable tomar acuerdos y decisiones que conduzcan al diseño de modelos orientados hacia la gestión sistémica y compleja de estos, no desde la estandarización de condiciones técnicas, funcionales y operativas, sino, más bien, a partir de la armonización de dinámicas y mecanismos flexibles y con capacidad de transformación orientados hacia la integración y articulación de modelos y/o sistemas diferentes, pero con propósitos compartidos. Sobre este tema continuaré el análisis en el siguiente capítulo.

## **Capítulo Quinto. Mejora en el Impacto Regional de los Programas de Posgrado a Partir de la Gestión Sistémica y Compleja**

Para la valoración del impacto es necesario analizar los modelos de gestión que se implementan en los posgrados de las universidades miembros de la CUC, determinando si estos toman en cuenta las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa entidad y su órgano

Rector, el CSUCA. Esto con el fin de identificar el sistema idóneo para gestionar los posgrados en esas casas de enseñanza en consecuencia con las necesidades de su región de influencia.

Como punto de partida revisé las actas y acuerdos tomados en las reuniones 41 (Octubre 2014-Panamá), 42 (Marzo 2015-Costa Rica) y 43 (Octubre 2015-Nicaragua) del SIRCIP, reuniones que se realizaron posterior a los "Talleres" en Costa Rica y Honduras, respectivamente, y obtuve la siguiente tabla resumen para cada una de las dimensiones que consideré en esta investigación:

**Tabla 10**

*Resumen sobre el abordaje realizado de las dimensiones consideradas en esta investigación doctoral, durante las reuniones ordinarias 41, 42 y 43 del SIRCIP.*

<b>Dimensiones</b>	<b>41° Reunión del Sistema Regional De Investigación y Postgrado (SICAR) Del 12 al 15 de octubre del año 2014 - Ciudad Panamá</b>	<b>42° Reunión del Sistema Regional De Investigación y Postgrado (SICAR) Del 09 al 11 de marzo del año 2015 - San José, Costa Rica</b>	<b>43° Reunión del Sistema Regional Centroamericano y Del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP) Del 12 al 15 de octubre del 2015 - Managua, Nicaragua</b>
Planificación estratégica	Como tal, no fue un tema o dimensión que fuera abordada en esta reunión de manera amplia y profunda. Sin embargo, sí fue abordado el tema de "Plan estratégico" pero desde una perspectiva de diseño del mismo para la gestión de los posgrados durante el 2015. No obstante, hubo	En esta reunión tampoco se abordó esta dimensión como parte de un modelo sistémico para la gestión de los posgrados en la Región.	No hubo abordaje de esta dimensión como parte de un modelo sistémico para la gestión de los posgrados en la Región.

	poco seguimiento y monitoreo tanto para esa etapa de diseño como para la etapa de implementación, razón por la cual no encontré evidencias concretas al respecto.		
Autoevaluación y acreditación	En esta reunión fue abordado únicamente el tema de la autoevaluación identificando la necesidad de abrir espacios para la formación y capacitación en el mismo, desde el modelo de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP).	En esta reunión fue abordado únicamente el tema de la acreditación identificando la necesidad de abrir espacios para la promoción de esta desde el modelo de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP).	Fue abordado únicamente el tema de la autoevaluación identificando la necesidad de abrir espacios para la promoción de esta desde el modelo de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP). A la vez, se revisaron los Conceptos Básicos y Normas Académicas, Convenio, Guía para Verificación del Reconocimiento de la Regionalidad, el Programa Académico Intercambio y Guía de Autoevaluación de Posgrados.
Gestión presupuestaria	No fue abordada esta	No fue abordada esta	No fue abordada esta

	dimensión.	dimensión de manera específica. Sin embargo, se conformó una comisión de trabajo dentro del Consejo de Posgrado para que profundizara en el tema general sobre "Gestión de posgrados".	dimensión de manera específica. Sin embargo, se abordó de manera general, el tema sobre "Gestión de los posgrados"; puntualmente sobre avances en la revisión del documento "Política Regional de gestión de Estudios de Posgrado", con el fin de tener una publicación tanto física como digital del documento "Diagnóstico y política regional de gestión de posgrados 2015 – 2020"
Gestión del talento humano	No fue abordada esta dimensión.	Se conformó una comisión de trabajo dentro del Consejo de Posgrados para que profundizara en este tema.	No fue abordada esta dimensión. Sin embargo, se discute sobre los avances del trabajo delegado a la comisión respectiva en la 42° Reunión del SICAR.
Internacionalización	No fue abordada esta dimensión.	Se conformó una comisión de trabajo dentro del Consejo de Posgrado para que profundizara en este tema.	No fue abordada esta dimensión. Sin embargo, se discute sobre los avances del trabajo delegado a la comisión respectiva en la 42°

			Reunión del SICAR.
Comunicación	No fue abordada esta dimensión.	No fue abordada esta dimensión.	No fue abordada esta dimensión.

**Fuente:** Actas de las reuniones 41, 42 y 43 del SIRCIP (antiguo SICAR). (Anexos 12, 13 y 14).

De la tabla resumen anterior, abstraigo fundamentalmente tres aspectos:

1) Intencionalidad. Existe la intención de aprovechar estos espacios formales y oficiales del CSUCA, como lo son las reuniones ordinarias del SIRCIP, para abordar de alguna manera la problemática de la gestión en los posgrados, al menos desde temas relacionados directa o indirectamente con las dimensiones sobre las cuales se profundizó en los talleres realizados en Costa Rica (2013) y Honduras (2014). No obstante, ninguna de esas dimensiones fue abordada en estas Reuniones del SIRCIP desde su total y compleja integridad como un cuerpo de conocimiento inmerso dentro de la gestión académico-administrativa universitaria en particular y de los posgrados en específico, sobre el cual se deban formular políticas o tomar decisiones de carácter regional.

2) Profundidad. Como lo comenté en el punto anterior, de las dimensiones que son objeto de análisis en esta tesis, solo se abordaron temas relacionados con estas. Sin embargo, ese abordaje en las tres reuniones fue tímido y desarticulado, además de impreciso con respecto a la profundidad con que fueron tratados en los talleres realizados en febrero del 2013 (Costa Rica) y febrero del 2014 (Honduras); incluso, algunos de esos temas y de esas dimensiones no fueron abordadas del todo en al menos una de esas reuniones, o bien, en ninguna de las tres como por ejemplo el caso de la dimensión de "Comunicación".

3) Autorregulación. Los puntos de agenda para estas tres reuniones fueron pre-establecidos por la Secretaría General del CSUCA (SG-CSUCA) con muy poca o ninguna injerencia por parte de las instancias que conforman el SIRCIP, a saber: Consejo de Investigación y Consejo de Posgrados; los mismos, por su contenido y alcance, representan ejes temáticos de gran trascendencia para la Región en lo que respecta a "Investigación y Posgrados", sin embargo, ninguno hace un abordaje integral, complejo y profundo desde una perspectiva filosófica-conceptual sobre la "gestión académico-administrativa" que permita el desarrollo autorregulado, eficiente, eficaz y sostenible en el tiempo, de

esos temas de gran trascendencia para la Región.

Con respecto a la asistencia de representantes convocados, en las tres reuniones ordinarias del SIRCIP siempre hubo muy buena asistencia. Sin embargo, también en los tres eventos hubo asistencia de representantes nuevos y ausencia de otras representaciones regulares.

Sobre la pertinencia y relación de los puntos que fueron abordados con respecto al tema de mi tesis, puedo decir que se da una relación directa ya que todos los temas tratados en las tres reuniones se relacionan directa o indirectamente con el tema de mi tesis, sobre todo por el alcance regional que estos tienen. Sin embargo, la profundidad y amplitud con que se abordan es significativamente menor, justamente por el punto que compartí anteriormente: "Ninguna de las dimensiones es abordada desde su total y compleja integridad como un cuerpo de conocimiento inmerso dentro de la gestión académico-administrativa universitaria en particular y de los posgrados en específico, sobre el cual se deban formular políticas o tomar decisiones de carácter regional".

En relación con el clima organizacional de cada evento, en términos generales este se caracterizó "por una construcción social por medio de interacciones individuo-grupo cargada de afectividad" (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006, p.238), con alguno que otro exabrupto aunque aislado, incómodo a la vez, pero que la misma dinámica de grupo se encargó de diluir; el orden fue dado por los mismos puntos de agenda; sin embargo, fue notoria la ausencia, en los tres momentos, de lineamientos parlamentarios o al menos protocolarios, más rigurosos y característicos de un foro regional, que facilitarían, pero, a la vez, que controlarían la participación efectiva de las personas sobre las cuales recaía la representación oficial de cada universidad miembro de la CUC que las envió.

En cada uno de esos momentos y en lo que respecta estrictamente a la problemática que he planteado en esta tesis, o al menos sobre los temas relacionados con esta y tratados durante las reuniones ordinarias del SIRCIP, el seguimiento y monitoreo de los acuerdos logrados recayó básicamente en dos instancias formales y oficiales del CSUCA: por un lado en la Dirección del Área Académica del CSUCA y por otro lado en la Secretaría General Adjunta del CSUCA, no hubo una instancia propia del SIRCIP que formalmente asumiera, se le delegara o al menos participara de manera colaborativa en ese seguimiento y monitoreo.

Las labores de seguimiento y monitoreo suelen caracterizarse por su naturaleza logística y administrativa, incluso podría contemplar algunos elementos técnicos que faciliten y coadyuven en la operacionalización de estas. Sin embargo, al considerar la complejidad y alcance regional de cada uno de los siete sistemas que conforman el CSUCA, el hecho que las labores de seguimiento y monitoreo recaigan en tan solo dos instancias del CSUCA, y además que éstas se encuentren al margen del rango de acción específico de cada sistema, aumenta el riesgo natural que se origine una relación de eficiencia-eficacia desfavorable para los propósitos de la Confederación, el CSUCA, las universidades miembros y, por ende, para la Región.

Por otra parte, las personas expertas entrevistadas afirmaron que no hay homogeneidad en los modelos de gestión implementados; tampoco hay planificación estratégica que oriente la apertura pertinente de posgrados en función de las necesidades país-región, más que de grupos profesionales. A la vez, afirmaron también que el tema de calidad no está inmerso dentro de los esquemas de gestión como algo integrado a este, sino, que se atiende por separado, de manera desarticulada en el caso concreto de investigación y posgrados, además, con criterios diferentes sin unificar o al menos armonizar.

Puntualmente, estas personas expertas entrevistadas, atribuyeron una serie de características negativas al modelo de gestión implementado en los posgrados, entre las que sobresalen las siguientes: inmaduro, limitado, desordenado, carente de planificación, desarticulado, no es armónico, disperso, improvisado, con visión a corto plazo, enfocado más en lo teórico que a producir y cuestionar, con falta de liderazgo, alta escolarización, con orientación mercantilista y bajos niveles en la relación eficiencia-eficacia, incompleto, deficiente, entre otras. En resumen, no hay un modelo sistémico.

A lo anterior debo agregar que no hay claridad en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano que debe trabajar tanto en las unidades académicas a nivel de pregrado y grado, como de investigación y posgrado.

Con respecto a si se toma en cuenta o no, las dimensiones de: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, dentro del actual modelo de gestión de posgrados implementado por el CSUCA y las universidades miembros de la Confederación, hubo en general tres posiciones diferentes, pero muy concretas por parte de las personas expertas entrevistadas. Estas tres posiciones fueron:

1) No se toman en cuenta esas dimensiones. Lo que el CSUCA tiene son pedazos de un sistema de posgrado.

2) Sí se toman en cuenta... ¡pero!... hay que valorar si se desarrollan, porque eso es otro tema. El desarrollo de esas dimensiones tendría un gran impacto en la integración y articulación regional.

3) Sí las considera, pero las considera independientes, aisladas, sin articular, no como parte de un modelo.

Por lo tanto, con base en las anteriores tres posiciones concretas y en relación con la influencia, impacto o incidencia que ese actual modelo de gestión podría tener en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones mencionadas anteriormente, no fue posible que las personas expertas entrevistadas expresarán alguna afirmación al respecto. Lo cual me hace pensar en la hipótesis (emergente) que desde la Confederación, el mismo CSUCA y cada una de las universidades miembros de esa Confederación, no se tenga claridad sobre lo que significa el concepto de "sistema" y sobre cómo debería funcionar un "modelo sistémico" para la gestión universitaria en general y particularmente de los estudios de posgrado en la Región.

La inteligencia de la complejidad nos orienta a observar los fenómenos desde la integridad que existe en la interacción de las dimensiones y elementos que los conforman, como un todo y no por partes; desde esta perspectiva y considerando las diferentes realidades en la Región Centroamericana incluyendo a Belice, República Dominicana y Panamá, las personas expertas entrevistadas citaron ocho elementos que deberían incluirse en el diseño de un modelo de gestión que le permita al CSUCA enfrentar oportunamente las eventuales deficiencias y limitaciones tanto presentes como futuras, en la gestión académico-administrativa de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades que integran la Confederación. Esos elementos son:

1) Integración de los elementos y partes que conforman el modelo sistémico. Por ejemplo, las dimensiones mencionadas anteriormente. Además, el modelo debe ser estructurado y multidisciplinario.

2) Armonización de criterios para una adecuada gestión académico-administrativa.

- 3) Asignación suficiente de recursos presupuestarios para el desarrollo de los programas de posgrado.
- 4) Aseguramiento de la calidad académica en los estudios de posgrado.
- 5) Movilidad académica tanto de docentes e investigadores como de estudiantes de posgrado.
- 6) En ese modelo la investigación debe ser la forma de docencia en los posgrados y no la escolarización.
- 7) El modelo debe contextualizar la investigación, según donde ésta se desarrolle y los propósitos por cuales se desarrolle.
- 8) El seguimiento y monitoreo asertivo deben ser elementos distintivos o característico de este modelo. En otras palabras, y con base en estos ocho puntos expuestos, el modelo no debe ser reorganizador del actual, sino, innovador, novedoso o al menos transformador del actual.

De acuerdo con la “Teoría General de Sistemas” los problemas de sistemas son problemas de interrelaciones, por ejemplo, en los modelos de gestión y los sistemas que subyacen a estos las distorsiones en las dinámicas y procesos de comunicación-como dinámicas y procesos inherentes a la interrelación de los componentes de uno o varios sistemas-representa una fuente de problemas, por lo tanto, desde esta premisa, las personas expertas entrevistadas compartieron algunas observaciones sobre cómo -desde su óptica- se gestan las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros. En primer lugar, y haciendo la analogía con el campo de la Ingeniería en Computación, una de las personas expertas entrevistadas compartió:

en un sistema lo que se desearía es tener una alta cohesión y un bajo acoplamiento, cohesión es que cada unidad o elemento constitutivo del sistema tenga una identidad propia que sea lo suficientemente completa y precisa, no ambigua; además, que la relación con otras unidades o elementos constitutivos del sistema sea mínima, para los

efectos de la incidencia de cambios... ¿por qué? porque en algún momento y con fines de mejora continua es necesario hacer trabajos de modificación o mantenimiento en una o más de esas unidades o elementos constitutivos del sistema, y esos trabajos deberían tener un impacto mínimo con las otras unidades o elementos constitutivos también asociados al sistema, de lo contrario se generaría un caos.

En segundo lugar, y en relación con la analogía del párrafo anterior, actualmente existen siete sistemas bien definidos en el CSUCA. Los siete sistemas del CSUCA deben interrelacionarse más y mejor, de una manera más robusta. No obstante, en la actualidad la comunicación no ha sido la mejor herramienta que se esté implementando, es muy vertical, cuando debería seguir más la lógica de redes hablando de sistemas; la lógica de redes que permita la integración con redes dinámicas. Los sistemas de posgrado están desconectados de todo lo demás. No existen procesos definidos, ni normas definidas de cómo va a actuar el sistema de posgrado en la universidad.

Del párrafo anterior debo resaltar dos aspectos relevantes para este análisis y estrechamente relacionados tanto con el objetivo general como con el problema que planteé para esta tesis; esos aspectos son: la comunicación, que es una de las dimensiones abordadas en esta investigación y la lógica de redes que forma parte de la perspectiva sistémica (Teoría General de Sistemas) y del pensamiento complejo, ambos enfoques teóricos de esta investigación. Además, se establece una relación directa entre ambos aspectos considerando la naturaleza sistémica del CSUCA.

A partir de la "Escuela Sistémica de la Administración" sobre la cual expone ampliamente Wilburg Jiménez Castro, el concepto de la "comunicación forma parte de la construcción teórico-conceptual que enriquece la integración de la "Teoría General de Sistemas" con las "Teorías de la Administración" (2003, p.56).

Esa "comunicación" es definida por Jiménez como "la información recíproca entre individuos o unidades para tener un conocimiento sobre políticas o acciones" (2003, p.58), lo que resulta no solo importante, sino estrictamente necesario para el diseño e implementación de "Sistemas de comunicación intra e inter-universitarios" en general y específicamente en los estudios de posgrado,

desde la perspectiva sistémica y compleja descrita por Natta, Pelosio, Ramello y Carro (2008), donde se fomente y fortalezca la construcción del sentido social del mensaje a partir del texto y el discurso, así como de los códigos y valores que los sustentan.

Además, debe darse en esa comunicación intra e inter-universitaria una relación "eficiencia-eficacia", en función de la capacidad para generar procesos orientados hacia la construcción y transferencia de significados con sentido y comprensión colectiva, de manera oportuna y asertiva en todas las áreas que tienen que ver tanto con la educación superior pública como de sus respectivos estudios de posgrado, desde lo académico hasta lo administrativo y funcional-operativo, desde un balance positivo o favorable entre los factores que se necesitan tanto para el alcance de metas como logro de objetivos y la capacidad de utilizar adecuadamente esos factores para esos propósitos.

Con respecto a fortalezas y debilidades identificadas en las interrelaciones inherentes entre los componentes, unidades o elementos constitutivos de uno o varios sistemas, las personas expertas entrevistadas compartieron lo siguiente en el contexto de las interrelaciones entre las Universidades miembros de la CUC:

**Tabla 11**

*Fortalezas y debilidades identificadas en las interrelaciones tanto de los componentes, unidades o elementos que conforman uno o varios sistemas como entre las Universidades miembros de la CUC*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1) Orientar esfuerzos hacia la calidad por medio de procesos de autoevaluación y acreditación.	1) Los sistemas no están armónicamente coordinados.
2) Las dimensiones mencionadas están identificadas y definidas.	2) La rotación o cambio de autoridades y personas responsables de la toma de decisiones afecta la continuidad y desarrollo de acuerdos, decisiones y acciones implementadas.

<p>3) Hay una gran disponibilidad por parte de Rectores y autoridades de las universidades, para avanzar en lo que respecta a las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros de la Confederación.</p>	<p>3) No hay armonización, a pesar de las pocas medidas y acciones implementadas al respecto.</p>
<p>4) Existen avances para compartir las experiencias de buenas prácticas que implementan las universidades.</p>	<p>4) Hay descoordinación a lo interno de las universidades miembros de la Confederación.</p>
<p>5) Se han dado más acuerdos en relación con la necesidad de formar gente para gestionar la investigación y el posgrado.</p>	<p>5) Falta el "hilo" que interrelacione, articule e integre las dimensiones mencionadas.</p>
<p>6) El talento humano con que se cuenta.</p>	<p>6) Existen pocas dinámicas y actividades orientadas a la rendición de cuentas.</p>
<p>7) Perseverancia de actuar a pesar de la falta de claridad.</p>	<p>7) Ausencia de dinámicas orientadas a la inducción de las nuevas personas integrantes.</p>
<p>8) Los sistemas de posgrado han estado en una constante construcción de sí mismos.</p>	<p>8) Agendas extensa de trabajo para pocos días de reunión.</p>
<p>9) Se cuenta con una identidad de lo que es, o al menos lo deberían ser los posgrados.</p>	<p>9) Falta de monitoreo y seguimiento de los acuerdos tomados.</p>
<p>10) Identificar de manera conjunta las dimensiones en las cuales se debe trabajar para construir un modelo.</p>	<p>10) Falta de una unidad ejecutora de esos acuerdos.</p>
	<p>11) No aplicación de procedimientos parlamentarios. Se contabilizan votos de personas que formalmente podrían tener voz pero no voto.</p>
	<p>12) Falta de pragmatismo.</p>
	<p>13) Ausencia de una memoria que recopile la experiencia, datos e información de quienes actualmente ocupan cargos de autoridad en el</p>

	CSUCA y que, además, se pueda transferir a cuadros de relevo generacional.
	14) Falta de conexión entre las partes que integran los sistemas y entre los sistemas mismos.
	15) Débil disposición política para mejorar y fortalecer las interrelaciones entre sistemas y entre los elementos que integran a estos.
	16) Que los posgrados estén fuera de la estructura académica formal universitaria.

**Fuente:** Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas, 2016.

Una vez realizada esta caracterización y valoración, por parte de las personas expertas entrevistadas, sobre la gestión que se implementa en los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, y determinar si se toman en cuenta las dimensiones que planteé en la problemática de investigación; estas mismas personas compartieron también algunas apreciaciones sobre cómo enfrentar, desde el CSUCA, los problemas en las eventuales interrelaciones entre sistemas e institucionales para reducir su efecto en la integración y articulación requerida en ese modelo de gestión académico-administrativa para los sistemas de estudios de posgrado que forman parte de las universidades miembros de la Confederación.

En primer lugar, es indispensable conceptualizar qué es un sistema de estudios de posgrados, mapear sus principales actores y elementos clave, reconociendo y aceptando, a la vez, la individualidad natural y existente, tanto en cada universidad como en sus respectivos sistemas de estudios de posgrados; incluyendo también la creación de un programa para la formación de gestores en temas específicos de la gestión académico-administrativa tanto universitaria como de la investigación y el posgrado.

En segundo lugar, en estas entrevistas sugirieron tener por país unidades de enlace nacionales, como estrategia que permita la mayor comunicación e interacción a lo interno de las universidades, esto con fines de armonización regional. A la vez, debería robustecerse la estructura organizativa del CSUCA, de tal manera que la falta o ausencia de personas, no implique un sensible debilitamiento en el quehacer

organizacional, lo que podría lograrse por medio de una base de datos integrada que facilite y agilice la ubicación de aquellos documentos que apoyan la toma de acuerdos y decisiones.

En tercer lugar, lo que se lleve al Consejo de Rectores del CSUCA debe ponerse en práctica, esa es una condición *sine qua non* que debe cumplirse. Debe también garantizarse la viabilidad y sostenibilidad de los acuerdos y decisiones tomados, tanto política, como técnica y financieramente, procurando el impacto regional real. Por lo que resulta necesario abrir espacios que permitan la reflexión sobre el carácter no vinculante de las decisiones y acuerdos tomados desde el CSUCA y sus estructuras.

En cuarto lugar, se sugiere para el CSUCA un marco organizacional mejor definido, con una mejora sustancial de la comunicación en términos generales, pero también específicos; como por ejemplo, comunicación sobre las calidades, formación y experiencia de cada persona que sea representante institucional ante el CSUCA, tanto de quienes son integrantes regulares, como las personas nuevas en integrarse. Esto con el fin de identificar potencialidades e interés comunes que propicien el desarrollo de trabajos conjuntos.

Siempre en el tema de la comunicación, comunicar con suficiente anticipación los puntos de agenda y focalizarlos o enfocarlos a temas concretos y no dispersos, con el fin de explorar y fomentar más espacios para el intercambio de experiencias y acuerdos que permitan el desarrollo de trabajos conjuntos.

En quinto lugar, y por último, el CSUCA debe ajustar su organización en función de la complejidad que ha generado la incorporación de más universidades dentro de la Confederación, desde su creación. Esto con el fin de lograr asertividad en las decisiones y acuerdos que se tomen, reducir tensiones entre las instancias que conforman cada sistema en el CSUCA y reducir también la incertidumbre.

Este abordaje analítico que hasta ahora he realizado, requiere ser complementado para su mayor comprensión, por acciones conducentes también al análisis, determinación y caracterización de aquellos numerosos y variados aspectos, dimensiones y componentes que difieren entre sí en composición y naturaleza, y que se encuentran relacionados directamente con la "gestión sistémica y

compleja" requerida para los estudios de posgrado.

El abordaje analítico en este quinto capítulo, abarcó aspectos sobre "Planificación para el desarrollo" e "Internacionalización de la educación superior pública", así como otros estrechamente relacionados con estos, como por ejemplo: planificación estratégica, modelos de gestión, diseño y gestión de redes de investigación, entre otros; aspectos propios para la valoración de impacto.

Las razones principales por las cuales en el tema de "planificación" hago una integración articulada tanto conceptual como analítica entre "Planificación para el desarrollo" y "Planificación estratégica", son las siguientes:

1. Por definición, la "Planificación" *per se*, además de su función prospectiva, tiene una función integradora y de articulación; por lo tanto, para los efectos y propósitos de esta investigación la "planificación" tiene la facultad de integrar y articular tanto las dimensiones como las categorías y sub-categorías que he planteado, así como sus numerosos y variados componentes constitutivos que difieren entre sí en composición y naturaleza.

2. Las 21 universidades miembros de la confederación son instancias gubernamentales, la mayoría con autonomía, otras adscritas a los gobiernos centrales de sus respectivos países, y la "planificación para el desarrollo", según Cuervo y Mattar-Márquez, "Es un proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo, orientado a determinar los cursos de acción que un país debe emprender para la consecución de sus objetivos de largo plazo" (2014, p. 11), por lo que si hemos entendido que las universidades son esas instancias responsables de generar y transferir conocimiento para una sociedad y el mundo, entonces deben ser sujeto y objeto de ese proceso gubernamental integrador, explícito, organizado y participativo... .

3. En un contexto tan amplio y complejo como lo es el Regional Centroamericano y del Caribe, el alcance e impacto de la "planificación estratégica" entendida "como el conjunto de acciones con las cuales se determinan tanto objetivos precisos como los medios para alcanzarlos en un plazo dado" (Brenes, 2003, pp. 25 y 27), sería mayor si ésta se integra articuladamente con la "Planificación para el desarrollo".

Con respecto a la importancia tanto de la "planificación para el desarrollo" como de la "planificación estratégica" en los estudios de posgrados que ofrecen las universidades miembros de la Confederación,

las personas expertas afirmaron que ambos tipos de "planificación" son importantes porque permite tener una visión prospectiva de hacia dónde se quiere llevar el desarrollo de la universidad en materia de los estudios del tercer nivel, articulándolos, a la vez, con los planes de desarrollo nacional, a partir de la formación de talento humano especializado que respalde la formulación e implementación de las políticas de Estado.

En términos generales expresaron que la "planificación" es necesaria para el desarrollo de programas de posgrado con calidad, a partir de la formulación de políticas orientadas hacia este propósito. ¿Qué implica eso?... implica procesos participativos y dinámicos, lecturas permanentes, puntos de seguimiento, monitoreo y evaluación, permanentes que conduzcan a, o deriven en, un incremento de los niveles de eficiencia y eficacia dentro de un contexto político altamente dinámico y cambiante y con escasez de recursos. No obstante, reconocen que desde el punto de vista de los posgrados esto ha sido un problema porque los programas no perciben la "planificación" como importante, porque se orientan más a resultados sin saber qué camino se siguió o debe seguirse para obtener esos resultados.

en principio la "planificación" es lo que ordena, mueve, sustenta y operacionaliza las diversas partes que conforman un todo...es decir, orquesta. Ahora bien, ¿qué es lo que tenemos en los posgrados que ofrecen las universidades miembros de la Confederación? falta de planificación de todo: para el desarrollo, estratégica, operativa, etc... una ausencia total a lo interno de cada universidad. Quienes ocupan puestos directivos en posgrado carecen de destrezas en planificación, gestión, administración... Hay un divorcio entre las universidades y la gestión que estas requieren.

Sobre la aplicación actual de los principios fundamentales de la planificación para el desarrollo y estratégica en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación, en la entrevista hubo diferentes posiciones. Por ejemplo: se hizo referencia a que esos principio se aplican de manera muy limitada, más que todo en una planificación de tipo lineal del proceso para crear los propios planes y programas, se establecen también en posgrado cuando se hacen los planes operativos anuales, cuando esos planes están articulados con los mismos planes de mejora institucional.

Se ha avanzado y se han logrado cosas en el tema de "planificación", tanto para el "desarrollo" como la "estratégica", pero aún falta mucho, hasta hace poco que se están dando los primeros pasos. La mayor limitante en este tema es la parte reglamentaria y/o normativa universitaria que es poco flexible y aumenta la burocracia. Algunas universidades de la Región tienen más claridad que otras en este tema.

Pero también hubo afirmaciones contradictorias con respecto a las anteriores; por ejemplo, se afirmó que existe una ausencia total a lo interno de cada universidad sobre la aplicación actual de los principios fundamentales de la planificación para el desarrollo y estratégica en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación. No se usan esos principios, se sabe qué significan, la definición, pero no se aplican ni en un 25 %. Esto se evidencia en las participaciones de las personas que representan a las universidades en los diferentes sistemas del CSUCA, muchas veces hablan desde la experiencia personal, no hablan desde la visión institucional.

La exposición que hicieron las personas expertas entrevistadas sobre visión a largo plazo (al menos en los próximos diez años) para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación, refleja posiciones antagónicas. Al respecto, estas personas expusieron lo siguiente:

1) los estudios de posgrado deben de dejar de ser la fuente de financiamiento de las universidades, para convertirse en parte de la educación superior del tercer nivel en Centro América, con el propósito de especializar al talento humano en las áreas que más se requieren tanto para uno de los respectivos países de la Región, como a la Región misma.

2) Es difícil pensar en una visión a largo plazo (al menos próximos diez años) para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la CUC, porque no hay claridad de lo que se quiere. Pareciera que en la Región se replican modas o tendencias de otras latitudes y no hay una construcción propia para una visión regional.

3) Habrá un cambio sustancial porque cada día hay más preparación en materia de lo que es la gestión universitaria, entendiendo como una necesidad ir evolucionando cada vez más sobre modelos que sean más ajustados, más prácticos, más correspondientes para el desarrollo y las fortalezas de los programas de posgrado.

4) La visión a largo plazo (al menos próximos diez años) para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la CUC, sería constituirse en el referente de la universidad para la gestión del conocimiento, con formación de personal de alto nivel.

5) En un futuro se tendrá una caracterización de los sistemas de estudios de posgrado, claridad sobre

qué son los posgrados para nuestras universidades. El aprendizaje colaborativo y cooperativo abrirá espacios para tener programas en conjunto y no solamente entre universidades en un mismo país, sino, en la Región, creándose redes de posgrado fortalecidas en Centro América.

6) Al tener poca claridad sobre lo que son los posgrados y su función, así como en la planificación, la relación, la concatenación, la gestión, etc. de estos, habrá debilitamiento de todos los sistemas de estudios de posgrado con la intención de dejarlos en la mínima de las concepciones.

En el marco de las actuales políticas regionales y del CSUCA, específicamente en lo que respecta al fomento y fortalecimiento que estas puedan dar a las tres funciones básicas de la "Planificación para el Desarrollo": prospectiva, coordinación y evaluación; las personas expertas entrevistadas exponen que se orientan esfuerzos para que todos los sistemas estén coordinados, para que todas las universidades estén integradas y los acuerdos aprobados en consenso; sin embargo, no se ven reflejadas en los planes de desarrollo diseñados por las universidades. Con seguridad puedo afirmar que esto deriva del carácter "No vinculante" de los acuerdos y decisiones que se toman en estos foros regionales.

En ese marco sería fácil de definir cuándo es sabido que el CSUCA orienta esfuerzos para que sus sistemas estén hechos de manera tal de que puedan estar integrados en una estructura consolidada con el aporte de todos sus sistemas. No obstante, esas políticas siguen siendo etéreas, no aterrizan en cosas concretas.

Pareciera que en el CSUCA se está actuando más por la inercia de los sistemas que lo conforman, del significado de sus siglas, más por la inercia de los financiamientos... si hoy surgen opciones de financiamiento para "cambio climático" se le da énfasis a "cambio climático", si luego surgen opciones de financiamiento para Mipymes, se le da énfasis a Mipymes, si después surgen opciones de financiamiento para otra cosa... no hay una planificación estratégica en el CSUCA, menos prospectiva... Posiblemente en algunos de los sistemas exista la evaluación, pero más evaluación formal que estratégica.

El CSUCA ha promovido la evaluación, pero con una planificación muy débil y evaluación poco clara, lo mejor sería comenzar de cero y pensar que todos estamos mal y de ahí comenzar a tener esta visión. La "planificación para el desarrollo" es eficiente, pero en el marco del CSUCA y sus sistemas es

inexistente.

La política de auto-sostenibilidad financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región y el impacto que dicha política ha tenido y está teniendo en el desarrollo de estos, evidencia importantes y sensibles omisiones en el tema de "planificación, tanto para el desarrollo como estratégica" ya que se desvirtúa la naturaleza y función investigativa de los posgrados, subordinando ésta a la generación de recursos frescos (dinero), con el fin de subsidiar en alguna medida el gasto corriente de la universidad que ofrece estos estudios del tercer nivel.

Sobre dicha política, las personas expertas entrevistadas sostienen que se ha hecho de los programas de posgrados la fuente de financiamiento para compensar muchas necesidades institucionales, por lo que solamente se desarrollan en la Región con miras a generar ingresos, nada más. Esta realidad limita su desarrollo porque no deja que la investigación sea el eje transversal, no hay recursos, no hay tiempo, no hay espacio, no hay tutores.

Si las personas no se matriculan los programas se cierran porque no hay dinero. No debería ser así, pero así es como realmente sucede; tampoco se invierte en los posgrados parte de esos recursos generados. Por un lado ha sido positivo, en el sentido de que los programas si son autofinanciados está garantizado su desarrollo, ahí no hay duda, pero por otro lado eso desvirtúa también la responsabilidad que debería tener los gobiernos de la Región para poder invertir en el desarrollo de esos programas, entonces es como que si se lo dejaran a las universidades y como que no fuera una obligación del sistema educativo si queremos un país que esté en franco desarrollo.

La sostenibilidad es la figura del auto-financiamiento. La política de auto-sostenibilidad financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región, limita la respuesta asertiva a demandas externas a las universidades y, por ende, al desarrollo de sus posgrados, porque la permanencia de estos en la oferta universitaria está en función de los ingresos que puedan generar y no en el impacto que puedan tener. La reglamentación debe cambiar.

Retomando el tema de la "planificación para el desarrollo" y la "planificación estratégica", así como la influencia que actualmente tiene ambas en los actuales modelos de gestión; sobre el impacto regional de los estudios de posgrado ofrecidos por las universidades miembros de la Confederación, las personas expertas entrevistadas consideran que eso es uno de los aspectos más limitados dentro de las universidades, porque entre una administración y otra se dan importantes y sensibles desarticulaciones,

lo cual no permite tener un plan prospectivo de desarrollo, plan estratégico de desarrollo; sino que se administra o gestiona con fines proselitistas particulares y no de interés regional.

Incluso, se afirmó en la entrevista que no hay cultura de planificación; por lo tanto, no se puede hablar de influencia. Los esfuerzos que actualmente se están haciendo quedan dentro de la planificación tradicional para resolver lo cotidiano, son más de voluntad resolutiva inmediata, que de visión realistas y prospectiva, por lo que no van a tener un alcance a largo plazo ni un impacto sustantivo porque no se madura cada acción que se define.

En este tema se está siendo más reactivo que proactivo y creativo. La planificación va alejada de la realidad, no hay puntos de encuentro, no hay puntos de verificación, no hay un ente que verifique, que sistematice, que le dé seguimiento, por lo tanto toda planificación que nace así es una planificación muerta. La planificación no se ve como una herramienta fundamental para la gestión; lo que se tiene son iniciativas muy propias, de proyectos o programas de corto plazo que van a resolver algo específico, pero algo sistemático y sostenible en el tiempo -que es lo daría la planificación- no se tiene.

Falta planificación de todo, estratégica, operativa, del desarrollo, por lo tanto no hay influencias a lo interno de cada universidad o en la Región. Sin embargo, se ha comenzado a crear esa cultura que someta a la evaluación para garantizar que los procesos de planificación que se necesita desarrollar estén concentrados y fortalecidos con la evaluación.

En estrecha relación con el tema de "planificación" dentro del contexto de la "educación superior", surge el tema de la "internacionalización", que no es otra cosa que la posición asumida por las universidades ante un fenómeno inminente que ha caracterizado a la humanidad desde hace miles de años y que ha evolucionado en el tiempo: "la globalización".

Por lo tanto, al existir omisiones importantes y sensibles en el tema de "planificación", como lo comenté anteriormente, la respuesta de las universidades en el tema de "internacionalización" se verá también sensiblemente debilitada. Y si partimos de la premisa que la "regionalización de la educación superior pública en Centro América" no es otra cosa que un sub-tema dentro del contexto de la "internacionalización", esa "regionalización" estaría siendo sensiblemente afectada por falta de "planificación".

Al abordar en la entrevista el tema de la "internacionalización" como dimensión necesaria de

considerar para mejorar el impacto de los programas en la región, las personas expertas, expusieron lo siguiente en relación con la posición de las universidades miembros de la Confederación y las implicaciones de este tema en la educación superior en general y en los estudios de posgrado en particular:

- 1) La internacionalización es muy difícil de lograr, porque a lo interno de nuestras universidades todavía existe el "virus" de la desconfianza.
- 2) Hay esfuerzos que se están haciendo significativos en relación con la internacionalización. Todas las universidades tienen sus oficinas que orientan esfuerzos y recursos en el tema de internacionalización.
- 3) La internacionalización aumenta el bagaje en el proceso de formación, tiene importantes implicaciones en la movilidad académica, (docentes y estudiantes), en desarrollar proyectos conjuntos con universidades centroamericanas y otras universidades fuera del contexto de Centro América, eso garantiza un aumento en lo que son los conocimientos que se van adquiriendo.
- 4) La internacionalización está muy clara como concepto, pero la realidad es que no se puede internacionalizar algo que no tiene bases comunes, tanto conceptuales, como de organización e infraestructura tanto física como tecnológica.
- 5) Hay un sistema del CSUCA que se encarga de la internacionalización, con una política de internacionalización ya aprobada, publicada pero no divulgada o socializada, al menos en el SIRCIP. Esta política de internacionalización tampoco se hace sentir en los posgrados ofrecidos.
- 6) Se pretende internacionalizar en desorden, no hay un plan. Se habla de hacer pasantías, pero no se concreta nada.

El tema de internacionalización conduce al tema de la conformación de redes con fines investigativos y a la importancia de mejorar la capacidad para diseñar y gestionar estas redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, ya que permitiría fortalecer y/o crear bancos de datos a nivel de la Región, de aquellos elementos que representan fortalezas en otras universidades y que se pueden coordinar dentro de nuestras propias universidades. Además, este tema es visualizado por las personas expertas entrevistadas como la única forma de enriquecer el conocimiento, hacer un intercambio de experiencias entrando en contacto con el mundo y también permitiendo aprender a trabajar de manera integrada y multidisciplinariamente.

Por medio de este tipo de redes sería posible también encontrar profesores, posibles pasantes, financiamientos, cooperaciones o nichos de investigación, pero que no necesariamente sean amarrados por vínculos formales, sino, más bien, espontáneos a partir de interés comunes, lo que a su vez crearía espacio para abordar temáticas de interés común para el desarrollo de investigaciones conjuntas con pares de otras latitudes más allá de la Región, internacionalizando de esta manera el quehacer investigativo... ¡El problema es que no se está dando!

En relación con la importancia de mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, esto permitiría el establecimiento de alianzas estratégicas para la generación de conocimiento, formación especializada del recurso humano y aprovechamiento de fortalezas propias de las universidades en la Región. Además, el reconocimiento mutuo, a su vez, abriría espacios para la armonización de ciertos estándares. Este tema sigue siendo incipiente si no está la parte de normalización y de reconocimiento, de los créditos, la cantidad de horas, todo está muy heterogéneo todavía.

La movilidad académica en la Región, tanto de estudiantes como de académicos, es otro de los aspectos que se fortalecería con la mejora de la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, incidiendo de manera diferenciada en todos los países de la Región, ampliando la visión regional. Esto conlleva a la reingeniería de los sistemas de posgrado y la reingeniería lleva a la planificación, planificación estratégica, cambio de visión, de misión o reafirmación de ella, cambio de actores o sustitución de actores; es decir, se requiere cambio.

Siempre en relación con el tema de la movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel de posgrado y el impacto que esto tiene para el desarrollo de los posgrados en la Región, las personas expertas entrevistadas aseguran que siempre para los estudiantes de posgrado el tener dentro de una carrera uno o dos profesores que sean de otros contextos contribuye positivamente porque les brinda la oportunidad de conocer otros escenarios, el desarrollo de otras características en los países y, al mismo tiempo, es una fuente interna de promoción de los programas.

La movilidad es básicamente para adquirir experiencia, tener otro escenario de trabajo, tanto del punto del estudiante como del profesor, eso siempre enriquece, debería ser inclusive una condición obligatoria para los posgrados, la movilidad, es la única forma que las cosas puedan realmente

progresar. La gente necesita estar en otro ambiente para valorar y proponer cosas nuevas, si no, crea un círculo vicioso.

Impactaría en la captura y constitución de redes internacionales. También es posible promocionar tanto talento joven como programas de posgrados a partir de una experiencia de un mundo más grande. Ampliaría el conocimiento, y el marco de referencia para hacer investigaciones.

Este tema de la movilidad no se ha dado en el ritmo esperado; si se diera y se acoplara enriquecería la heterogeneidad y la transculturización o la multiculturalidad. Es necesario, el problema es que para llegar a ello hay que cambiar condiciones. La movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel de posgrado impactaría positivamente porque es ganar nuevas experiencias, es aprender nuevos modelos, es aprender cultura nueva, es aprender a trabajar de manera distinta, es aprender a mejorar las capacidades y hacer el nexo que permita la integración entre investigadores.

Con respecto a las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los estudios de posgrado, en la entrevista se puntualizó lo siguiente:

- 1) Se deben crear mayores redes interuniversitarias y alianzas, para fomentar la cooperación entre universidades; el CSUCA debe ser un elemento catalizador.
- 2) Es conveniente realizar cursos, seminarios, talleres, etc.
- 3) Se debe fortalecer y fomentar la socialización de las buenas prácticas.
- 4) Deben abrirse espacios para organizar coloquios en lugar de desarrollar agendas tan largas.
- 5) En el CSUCA deberían trabajar anualmente por temas, por ejemplo, un tema podría ser "la entrega de la docencia", entonces oímos dos días diez exposiciones por día, de experiencias sobre ese tema. Luego, hacemos cooperación internacional si nos gusta alguna de las conferencias de los temas, de las vivencias y hacemos convenios.

Considerando la complejidad inherente en la gestión académico-administrativa de los Sistemas de Estudios de Posgrado, las características que debe tener el sistema de comunicación tanto intra como interuniversitario a nivel de posgrado para que este sea eficiente y eficaz en sus propósitos de comunicación, podrían ser las siguientes, según las entrevistas realizadas a las personas expertas:

- 1) Innovadores, coordinados, así como articulados y que propicien la articulación.
- 2) Concreto, conciso, planificado, que considere los diferentes escenarios donde se dan los procesos de comunicación, sus actores y el contexto cultural.
- 3) Conformación de bases de datos, integradas y articuladas, tanto a lo interno de cada universidad como entre universidades nacionales y regionales.
- 4) Flexible, horizontalidad, autenticidad, pertinencia y sólido.
- 5) Debe ser un sistema de comunicación inherente al modelo de gestión, con un fuerte apoyo en la infraestructura tecnológica propia de las TIC's. Debe propiciar la comunicación fluida entre las universidades de la Región.
- 6) Tiene que estar conformado con todos los elementos tecnológicos y de infraestructura que permitan que se den los procesos de comunicación, con apoyo fundamental al modelo de gestión en el cual se requiera de esa comunicación.

En el contexto de la educación superior en la Región, la "planificación", tanto para el desarrollo como estratégica y la "Internacionalización", forman parte de ese modelo de gestión idóneo que debe diseñarse e implementarse en los estudios de posgrado, donde también interactúan numerosos aspectos, dimensiones y componentes, variados en composición y naturaleza, que caracterizan la problemática que he planteado, entre los cuales se pueden citar como ejemplo: gestión del talento humano, gestión presupuestaria, diseño de redes de investigación, movilidad académica, entre otros.

Para concluir el análisis de este capítulo, debemos tener claridad y conciencia sobre nuestra realidad actual, la que queremos cambiar, mejorar y transformar desde las universidades y los estudios de posgrado que estas ofrecen, con base en la proyección prospectiva que se derive de procesos de planificación naturalmente inmersos en la gestión sistémica y compleja. De esta manera se lograrán construir los escenarios con base en los cuales será posible valorar y evaluar impacto; valoración y evaluación que inevitablemente nos conducirá a la mejora progresiva y sostenida en el tiempo de ese impacto regional buscado por parte de los estudios de posgrados.

## **Capítulo Sexto. Caracterización del Modelo de Gestión Idóneo para los Posgrados Ofrecidos por las Universidades Miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana**

Caracterizar las dimensiones que conformen el modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana, desde el cual sea posible valorar, evaluar y mejorar el impacto de estos en la Región, sería el primer esfuerzo orientado hacia el mejoramiento continuo de la Educación Superior regional en general y de los Estudios de Posgrado que esta ofrece en específico.

La única constante en el universo es el "cambio", absolutamente nada permanece invariable o inmutable en el tiempo y el espacio, al menos en el tiempo y el espacio hasta ahora conocidos. Existen campos del saber humano que cambian con mayor rapidez que otros; por lo general, esa mayor o menor rapidez en el cambio obedece a presiones externas provenientes de modelos socio-económicos dentro de los cuales se espera el cumplimiento de uno o varios propósitos por parte de esos campos del saber.

Mucho se ha escrito sobre la necesidad de las organizaciones -cualquiera sea su naturaleza- de tener la capacidad para adaptarse al cambio; sin embargo, en el caso de las universidades como organizaciones que gestionan conocimiento y sus estudios de posgrados como una forma en que estas responden desde el más alto nivel profesional, científico y académico del conocimiento a sus respectivos contextos dinámicos y cambiantes, no solo deben adaptarse al cambio, deben buscar cómo dirigirlo, al menos desde la lógica académica (Investigación, Docencia y Extensión o Acción Social).

Por lo tanto, la caracterización de aquellas dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la CUC, con el fin de orientar el mejoramiento continuo en la educación superior regional, debe hacerse considerando el "cambio organizacional", así como el "clima organizacional" y la acción gerencial" como inductores del mismo

de tal manera que se generen los ajustes necesarios en las dimensiones que conforman dicho modelo de gestión.

Sobre el "Modelo de gestión", en el "Marco teórico" compartí que como organizaciones que son, las universidades deben gestionar talento humano así como recursos tangibles e intangibles para lograr objetivos y alcanzar metas con impacto social, sobre todo en el caso de las universidades miembros de la CUC, por tratarse de educación pública universitaria, por lo tanto requieren de un arquetipo, representación o punto de referencia a partir del cual les sea posible organizar, dirigir, evaluar, entre otras labores, esos talentos y recursos de tal manera que sea posible la optimización y/o maximización en el aprovechamiento y/o desempeño de los mismos.

Al constituirse como el último engranaje del sistema educativo y, a su vez, como la culminación de su propósito, el quehacer de las universidades miembros de la CUC debe trascender más allá de la oferta de un servicio orientado a la formación profesional, científico y académico, para algunos de carácter social, para otros mercantil, pero que la complejidad del contexto global y local nos hace pensar que deberían ser ambos; es decir, tanto social como mercantil, o bien, mercantil con orientación social y que la confrontación con el fin de lograr el predominio de una posición sobre la otra, distorsionan y desvirtúan el quehacer académico.

Compartí también que tal trascendencia consiste en extenderse y traspasar los límites de su quehacer como oferentes de educación superior, con el fin de profundizar y alcanzar la comprensión de su labor gestora del conocimiento y, como tales, sistemas abiertos al aprendizaje y, por lo tanto, altamente dinámicos.

Sobre la apertura en el aprendizaje que deben tener las organizaciones en la actualidad, tanto Senge (2011) como Prieto (2003), han hecho una construcción teórico-conceptual no solo pertinente para esta investigación, sino, también, articulada e integrada con las otras teorías consideradas y la problemática que he planteado para esta.

Por un lado Senge (2011) expone la imperiosa necesidad de analizar los problemas desde la complejidad de cada uno de los componentes que intervienen en este, sus interrelaciones, entre sí y con el todo del cual forman parte, exposición compartida con Edgar Morin y Jean-Louis Le Moigne (2006), porque si se hace de manera fragmentada para luego ensamblar sucedería lo que dice el físico David Bohm, "esta tarea [de ensamblar] es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver

un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad" (2011, p. 11).

A su vez, y en relación con los sistemas de aprendizaje abiertos y dinámicos, Prieto (2003) expuso:

(...) la dinámica que mantiene la organización con un entorno cambiante produce una corriente de flujos de conocimiento que deben desencadenar las transformaciones necesarias en los stocks de conocimiento presentes en la organización. El desarrollo de esa corriente de flujos de conocimiento sugiere que los sistemas de aprendizaje deben ser contemplados desde el punto de vista de su naturaleza dinámica, dilucidando cómo tiene lugar la secuencia de flujos que hacen posible la dinámica del conocimiento y que determina la evolución de los stocks. (Prieto, 2003, p. 34)

Tanto la construcción de Senge (2011), como la de Prieto (2003), mantienen coherencia y consistencia con la construcción teórica que hacen Edgar Morin y Jean-Louis Le Moigne (2006) con respecto a la complejidad y la inteligencia de la complejidad y su aplicación en todos los campos del conocimiento como "necesidad vital para las personas, las culturas y las sociedades" (p. 5); desde las cuales se deriva, de manera descriptiva, las características que deben tener, de manera global, las dimensiones de un modelo de gestión que busque el mejoramiento continuo en la educación superior de la Región en general, y específicamente para los estudios de posgrados.

El clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región representan elementos catalizadores a partir de los cuales se puede abordar y tomar decisiones sobre el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades miembros de la CUC. Al respecto, las personas expertas entrevistadas expusieron lo siguiente:

1) El clima organizacional y la acción gerencial, son visualidades únicamente dentro del contexto docente, sin mayor trascendencia al plano de la gestión universitaria en general como un todo, o del cambio organizacional, en específico, que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades miembros de la CUC.

2) El clima organizacional es algo no considerado como importante, quizá porque no se ha visto como un vehículo de éxito en una organización, en el que se deba invertir.

3) La armonización y estandarización de criterios y normas conducentes a la calidad han sido características del clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región, que han contribuido a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades de la Región.

4) Los rectores están en el CSUCA porque deben de estar, pero no todos ven en el CSUCA el elemento fundamental estratégico de integración, ese es un elemento importante porque de ahí devienen los elementos sobre clima organizacional, acción gerencial y cambio organizacional. Por lo tanto, si lo anterior señala una realidad, la contribución de esos elementos en la gestión universitaria, es débil, por no decir que inexistente.

5) El clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región contribuye de manera débil y poco asertiva a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades de la región, porque los líderes son autocráticos y son los líderes quienes están generando el clima organizacional que se tiene en las universidades públicas de la Región. La estructura académica es totalmente vertical y las líneas de mando están muy marcadas aún más cuando la persona que llega a una de esas posiciones no tiene la formación en gestión y ante el "amor" al poder, hace que este clima sea más difícil y complejo.

6) No hay clima organizacional ni acción gerencia al respecto, y menos se está pensando en ello... Hay que preguntar sobre clima organizacional y acción gerencia a quienes van por política...

Subyace a los temas de “clima organizacional” y “acción gerencial” el tema de “liderazgo”, del cual con una rápida navegación en internet es posible encontrar más de 39 millones de referencias de todo tipo, pero para los efectos de rigurosidad académica en esta tesis, he considerado el abordaje que hace Senge (2011) sobre el mismo al identificar en las personas líderes -quienes son las personas encargadas de dirigir y dar propósito al “clima organizacional” y a la “acción gerencial”- los siguientes tres roles fundamentales: diseñador, mayordomo y maestro (pp. 420-439), sobre todo en el contexto de las organizaciones inteligentes.

Desde este abordaje que hace Senge, como diseñador, la persona líder busca desde una posición poco

visible, la integración y articulación armoniosa de cada uno de los elementos y componentes que conforman el todo, el cual es más que la suma de esos elementos y componentes que lo conforman.

En su rol como mayordomo, la persona líder comparte en la colectividad una visión que ha hecho suya desde una perspectiva propositiva para llegar a algún lugar o posición predeterminada.

Por otra parte, la persona líder como maestro, no se limita a enseñar o transferir datos, información y/o conocimientos, sino que trasciende estos aspectos al ayudar a las personas a comprender la realidad desde una perspectiva que les permita fluir en dinámicas creativas superando las limitaciones que puedan derivarse de esa realidad.

Los seis puntos anteriores, compartidos por las personas expertas entrevistadas, así como lo referente al tema de "liderazgo", me conducen a reflexionar sobre la necesidad de innovar en el campo de la "acción gerencial" y "clima organizacional" en función del "cambio organizacional", entendiendo la "innovación" como un concepto estrechamente relacionado con la "calidad" y la "gestión del conocimiento" inherente al quehacer fundamental de las universidades miembros de la CUC. Sobre innovación, Prieto (2003) expone: "Si la creatividad es la producción de ideas nuevas en cualquier dominio de la actividad humana, la innovación supone poner en práctica esas nuevas ideas" (p. 148).

Las transformaciones innovadoras que deben darse, según las personas expertas entrevistadas, tanto en el clima organizacional como en la acción gerencial, de tal manera que el efecto inductor de estos factores tenga mayor impacto en la mejora continua de la educación superior en la Región y particularmente en los estudios de posgrado, son las siguientes:

1) Formulación e implementación de planes, programas y proyectos que sean lo suficientemente motivadores.

2) Diseñar y desarrollar un trabajo de integración, por ejemplo: talleres, capacitaciones, entre otras cosas que se pueden hacer, para caminar hacia eso porque es también una cuestión personal, aunque tampoco puede resolverse eso con talleres y capacitación, depende de estados de ánimo, puede ser que exista un buen clima: que todo mundo se lleve bien, que sea productivo pero puede ser que tu llegaste en un momento y tuviste un mal momento y resulta que ya el clima se rompe, en ese instante y no estás en condiciones para estar dentro de ese clima... Se dan muchas cosas que deben considerarse en ese trabajo de integración.

3) Podrían integrarse las buenas prácticas que en ese campo se implementan en cada universidad y generar una propuesta conjunta que mejore el clima organizacional.

4) La originalidad y la autonomía desde el plano institucional. No esperar que digan qué hacer, porque cuando se induce a hacer algo que a otra persona se le ocurre, la contraparte no necesariamente va a sentir la misma pasión para hacer determinadas cosas.

Al personal suéltelo de vez en cuando para que sean más creativos, la creatividad suéltela, pero luego regrésela a la institucionalidad, entonces la gente sigue el mandato y el respeto a la institución, pero ya no sienten a un jefe, ya no sienten a un capataz, ya no siente a una persona que está diciendo: haga, haga... y yo no hago, es que tiene que hacer a la par de ellos, tiene que ir a fajarse al campo a la par de ellos, si no, no hacer una gerencia participativa.

5) Definir muy bien qué es un gestor del posgrado. Luego, fortalecer las estructuras del sistema, después de esto se tendrá un clima organizacional armonioso y vamos a tener una gerencia efectiva. Todo esto por añadidura va a mejorar el clima.

6) Para lograr un buen clima organizacional tendría que comenzarse por el liderazgo regional y el liderazgo en los sistemas de estudios de posgrado. ¿Cómo lograr un clima organizacional todavía con jefes, o cómo lograr un clima organizacional todavía con personas que están inmersas en la política o son escogidas por política sin que medie un liderazgo en investigación o un destacamento en la Región?

Ahora bien, y pensando en la labor de integración y articulación que tiene tanto la Confederación como el CSUCA en la Región, yo agregaría una séptima transformación y es la construcción e interiorización de la identidad centroamericana, más allá de la identidad nacionalista de la cual nos sentimos muy orgullosos y orgullosas. Así como las personas portuguesas, inglesas, españolas francesas, alemanas, entre otras, se sienten orgullosas de sus respectivas nacionalidades, también se sienten orgullosas de ser todas europeas, de igual manera ese supuesto podría aplicar en Centro América, lo que coadyuvaría en esas labores de integración y articulación a partir de una base de identidad regional que diluya las eventuales rivalidades fundamentadas en distorsiones nacionalistas.

Como parte de las variables consideradas por las personas expertas entrevistadas, que podrían conformar un modelo de gestión idóneo para las universidades del CSUCA, estas personas exponen

que los modelos pueden ser modelos administrativos y académicos. Además, que en la actualidad se cuenta con buenos docentes pero malos administradores y debería existir una relación intrínseca entre administración-gestión-academia.

A la vez, se argumenta en este sentido que la pertinencia de los programas de posgrado es una parte sumamente importante, la parte que tiene que ver con el talento humano que ofrece la docencia y que administra la docencia en ese posgrado; habría que transformar eso en variables que puedan ser medidas. La infraestructura, el rigor y formalidad también son aspectos que deben ser considerados como variables que podrían conformar un modelo de gestión idóneo para las universidades miembros de la CUC del mismo CSUCA como órgano rector de la CUC.

Financiamiento para el buen funcionamiento ¿cómo se realiza la gestión y la investigación? El plan estratégico del gobierno no debe estar aislado del plan estratégico que tiene la universidad, ni el plan estratégico que tiene por ejemplo los organismos de ciencia y tecnología que también tienen una importancia en el desarrollo de la gestión de la investigación y la fortaleza de los programas de posgrado. Lo anterior mantiene coherencia y consistencia en relación con el análisis que anteriormente hice sobre "Planificación para el desarrollo" y "Planificación estratégica" en las universidades miembros de la CUC.

Puntualmente, hacen referencia también a:

- 1) Liderazgo transformacional.
- 2) Una buena cultura organizacional que es más que el clima organizacional.
- 3) Una cultura en la que la forma sea llegar al resultado independientemente de que lo haga una sola persona o todas a la vez.
- 4) Un clima en donde la persona que lo haga no se sienta indispensable, sino que sea reemplazable y que sea prescindible no imprescindible.

La gerencia tiene que ser muy proactiva, correr riesgos, nada está escrito y nada debemos hacer porque nos dé certeza, más bien que nos cree incertidumbre porque en la incertidumbre vamos construyendo nuevos caminos y vamos encontrando nuevas formas de actuar, con claridad en el rol de los gestores de cada sistema de posgrado, pero fundamentalmente que tengan incidencia política, compartieron las

personas expertas entrevistadas.

Los trabajos finales de graduación en cualquiera de sus modalidades (tesis, proyectos, artículos, etc.) deben verse dentro de ese modelo de gestión idóneo para las universidades del CSUCA, como patrimonio con el potencial para generar venta de servicios en investigación y docencia, patentes, consultorías y una mayor proyección social, desde un enfoque de impacto más que de trámite, considerando, a la vez, lo siguiente como características de dicho modelo:

- 1) Enfoque hacia las "organizaciones inteligentes".
- 2) Conciencia del "pensamiento complejo".
- 3) Gestión académico-administrativa integrada.
- 4) Reglamentación y normativa en función de la gestión académico-administrativa, no a la inversa.
- 5) El modelo debe ser un modelo orientador, filosófico para la gestión de los programas de posgrado.

Con base en el anterior punto 4) en relación con la caracterización del modelo de gestión idóneo para el mejoramiento continuo de la educación superior regional, incluyendo por su puesto a los estudios de posgrados, deseo agregar lo siguiente: "el modelo debe ser un modelo orientador, filosófico para la gestión de los programas de posgrado".

Retomo el punto anterior, porque mientras impartía el "Taller sobre gestión de la calidad para los Estudios de Posgrados" (Anexo 15), del 24 al 25 de febrero del 2016 en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en León (UNAN-León), a los miembros del Consejo de Decanos/as de Posgrados del SIRCIP, como resultado de ese taller se concluyó, entre otras cosas, que la mayoría de problemas en esa gestión se presenta en los niveles operativos, en procedimientos como por ejemplo: admisión y matrícula, graduación, comunicación, trabajos finales de graduación, entre otros.

De acuerdo con las personas expertas entrevistadas, la gestión de la calidad en toda la "gestión académico-administrativa" que ejercen las universidades miembros de la CUC, particularmente en sus estudios de posgrado, debe ser parte sustantiva del modelo de gestión idóneo que contribuya a su mejoramiento continuo; sin embargo, el hecho que la mayor parte de los problemas en este aspectos se estén identificando en niveles o procesos operativos, es indicador que en los niveles o procesos tanto estratégicos como de apoyo hay poca claridad conceptual y política que oriente adecuadamente el

modelo de gestión desde una perspectiva más filosófica y menos operativa, funcional y técnica.

Quisiera concluir este análisis reflexionando e invitándoles a reflexionar sobre lo siguiente:

La inteligencia es uno de los atributos del cual no solo nos preciamos los humanos, sino, que nos caracteriza como tales; implica el ejercicio profundo de nuestra razón y las emociones como componentes del intelecto, con el propósito de comprender nuestro entorno y las interrelaciones que surgen entre este y todos los elementos que lo integramos. Los datos e información tanto cuantitativa como cualitativa que obtengamos de ese entorno, así como el procesamiento intelectual que hagamos de estos, generarán el conocimiento que posteriormente será transferido a la sociedad por parte de las universidades a partir de su quehacer académico (investigación, docencia y extensión o acción social), en los respectivos campos del saber.

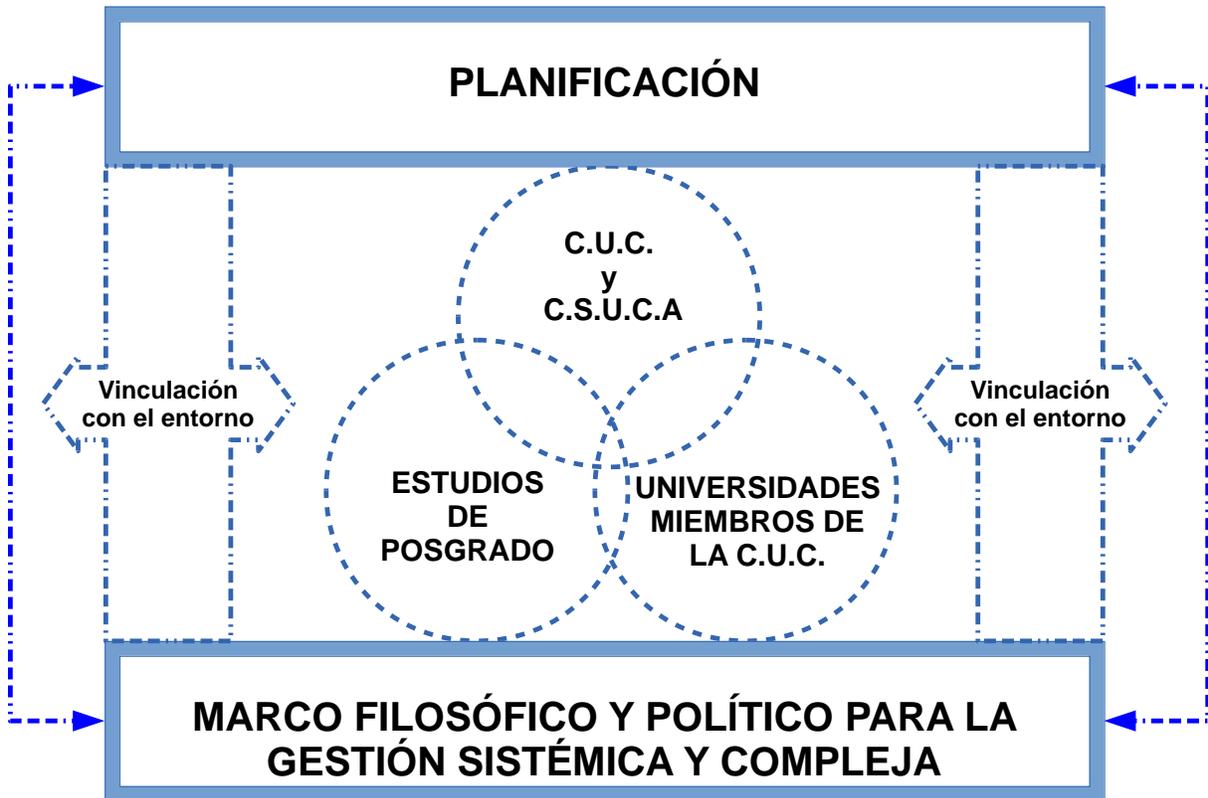
Como resultado de este análisis que he realizado, resulta desafiante el abanico de oportunidades que se despliega para el mejoramiento en la "Gestión académico-administrativa" que realizan las universidades miembros de la CUC en general, y específicamente para los estudios de posgrado que estas ofrecen, así como en la gestión que el mismo CSUCA realiza en su labor de integración regional; a la vez, resulta alentador visualizar los avances logrados en varias de las categorías y sub-categorías analizadas, avances que tiene una incidencia positiva en esa "gestión académico-administrativa".

No obstante, de este análisis resulta también antagónico que las universidades en general, y específicamente aquellas miembros de la CUC siendo generadoras, gestoras y vehículos del conocimiento en la universidad del saber humano, incluyendo el campo de las "Ciencias de la Administración" -campo al que pertenece esta investigación doctoral- presenten importantes y sensibles desbalances en la relación "eficiencia-eficacia" de sus respectivas "gestiones académico-administrativas", particularmente en los estudios de posgrados, desbalances que son el resultado de omisiones en la implementación práctica del conocimiento generado en este campo del saber, lo que viene a confirmar la posición de Teichler (2006) al referirse a las universidades como "organizaciones sorprendentemente persistentes y [que] han sobrevivido por varios siglos, aunque en la mayoría de los países parecen ser instituciones débiles y anárquicas" (p. 36).

La autonomía universitaria, el carácter laico y la neutralidad política, deben ser características naturalmente inherentes tanto a las universidades miembros de la CUC, como al mismo modelo de gestión académico-administrativo que se implemente en cada una de ellas. El debilitamiento de al

menos una de estas características irá en contra de la definición misma de "universidad" y de las entidades homónimas cuyo propósito es la creación y transferencia de conocimiento, constituyéndose a sí mismas en modelos sociales complejos, y por lo tanto el abordaje de las problemáticas que enfrenten debe hacerse de manera integral con conocimiento y plena conciencia de esa complejidad.

La complejidad expuesta en los capítulos cuarto, quinto y sexto, inherente al modelo de gestión idóneo para los posgrados ofrecidos por las Universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana, orientado a la integración regional de éstos, la ilustro en las siguientes figuras:



*Figura 9:* Dimensiones que podrían conformar el modelo de gestión sistémica y compleja orientado a la integración, articulación y fortalecimiento regional de los estudios de posgrado que ofrecen las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana.

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

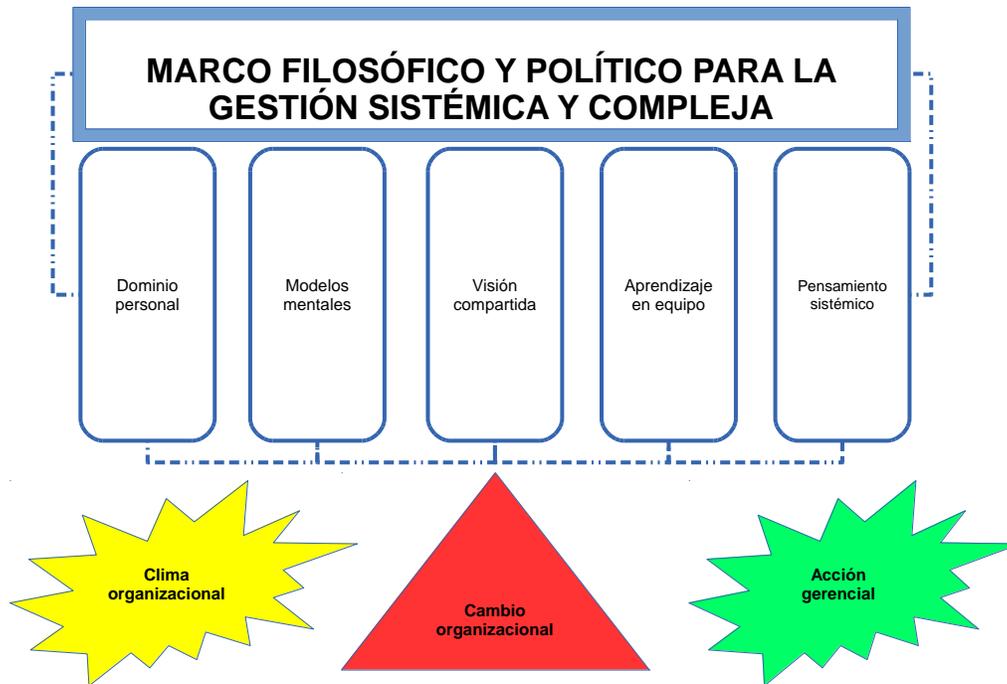


Figura 10: Marco filosófico y político para la gestión sistémica y compleja.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

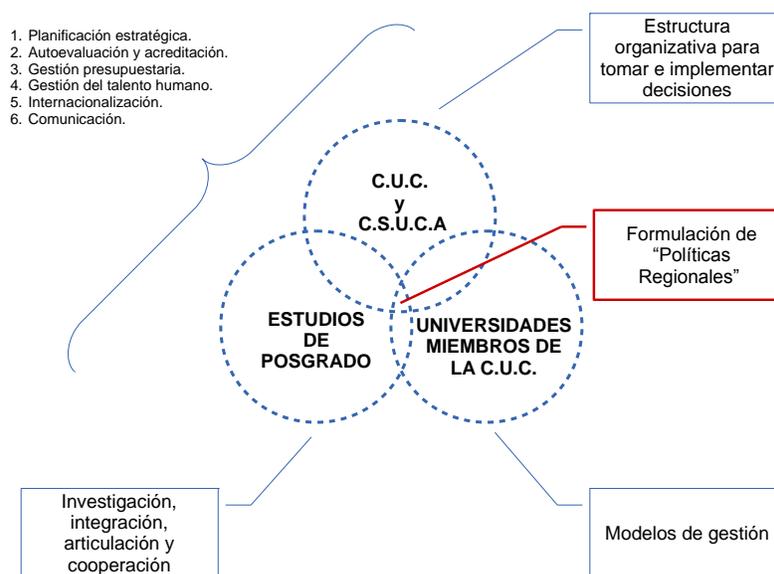


Figura 11: Dirección y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

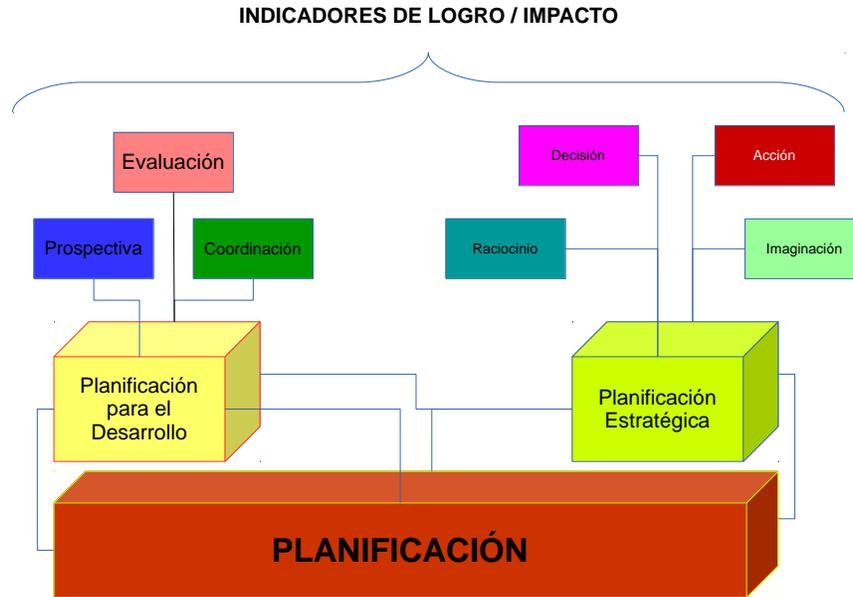
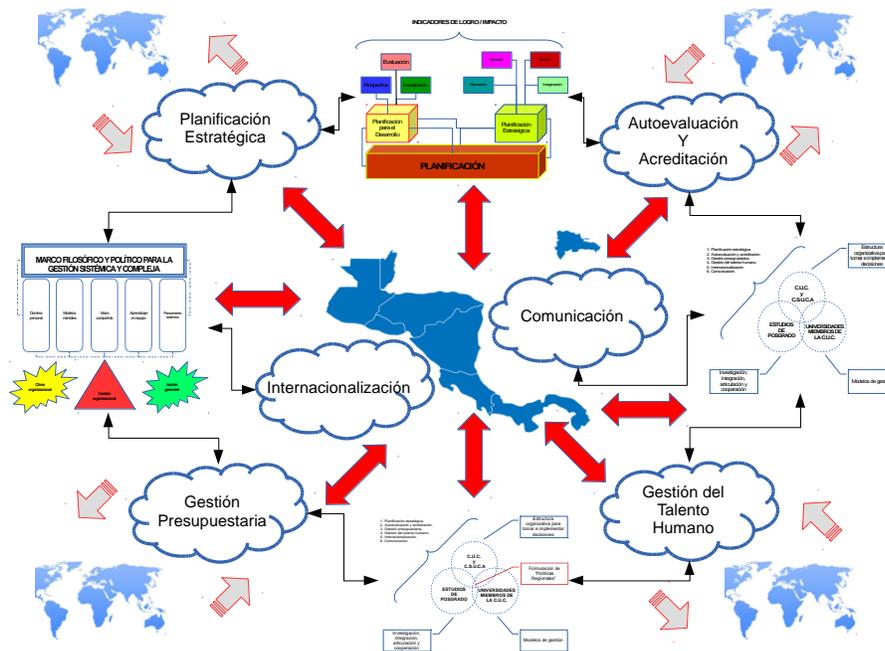


Figura 12: Planificación.

Fuente: Elaboración propia, 2016.



*Figura 13: Caracterización del Modelo Idóneo para la integración de los Estudios de Posgrado en La Región.*

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

### **Capítulo Séptimo. Conclusiones.**

Con base en los datos e información recabada una vez que implementé las técnicas e instrumentos a los que ampliamente me referí en el capítulo tercero de esta tesis (Metodología aplicada); así como con el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos a partir de esos datos e información recabados desde el enfoque cualitativo de investigación y el método hermenéutico dialéctico, incluyendo el "Análisis DAFO-CAME" (Anexo 16), compartiré en este último capítulo las conclusiones a las que he llegado, así como recomendaciones asociadas a esas conclusiones y desde las cuales propondré el diseño de un modelo que contribuya en el mejoramiento del actual modelo implementado por la Confederación Universitaria Centroamericana y su Órgano Rector el Consejo Superior Universitario Centroamericano, para gestionar e integrar los estudios de posgrados que ofrecen las universidades miembros de la CUC.

No obstante, en primer lugar y con base en ese análisis de resultados, quisiera antes dar respuesta a la pregunta que formulé como pregunta principal para el problema abordado en esta tesis... ¡recordemos esa pregunta!: *¿Cómo afectan las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación, la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?*

Al respecto, esas deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación afectan directamente la integración y articulación, principalmente por la complejidad en el tipo de relaciones e interrelaciones entre los elementos que conforman las dimensiones mencionadas, esto por cuanto dichos elementos coexisten dentro del mismo contexto institucional pero de manera aislada, débilmente integrados y poco articulados. Lo anterior trae como consecuencia importantes y sensibles desbalances

en la relación "eficiencia-eficacia" de esos sistemas de gestión, principalmente en lo que se refiere a disponibilidad y asignación tanto de talento humano altamente calificado, como de otros recursos para crear, desarrollar, transformar, integrar y articular estudios de posgrados.

Uno de los aspectos favorables o positivos que encontré alrededor de esta pregunta principal, es que el CSUCA orienta importantes esfuerzos y recursos para lograr esa articulación e integración en los elementos que conforman las dimensiones en cuestión. Sin embargo, los desbalances en la relación "Eficiencia-Eficacia" que cada uno de los sistemas de gestión implementados para los estudios de posgrado, limitan significativamente el alcance de dichos esfuerzos y recursos que orienta el CSUCA para esa labor integradora, justamente por disponer de manera muy limitada tanto de talento humano como de otros recursos indispensables estructurales y tecnológicos.

Ante este escenario, se presenta también una afectación directa en el impacto regional que esos estudios de posgrado puedan tener tanto en la actualidad como en el futuro, porque la gestión de éstos se hace desde una percepción distorsionada y débil del concepto sistémico en la gestión, o bien, de la gestión sistémica y a la vez con poca claridad en relación con su complejidad y lo que eso significa desde la construcción teórica sobre "inteligencia de la complejidad". No es el propósito de mi tesis poner en duda el impacto que los estudios de posgrado estén teniendo en cada uno de los contextos donde las respectivas universidades miembros de la CUC los ofrecen; sin embargo, como consecuencia de lo hasta ahora compartido, la magnitud del impacto regional se ve significativamente reducida.

Esas deficiencias y limitaciones, tienen algo en común y es que la naturaleza de la mayoría -por no decir que de todas- es técnica, operativa y/o funcional, lo cual, desde mi punto de vista significa tres cosas:

- 1) En primer lugar, para la gestión académico-administrativa de los estudios de posgrados en la Región, existen vacíos filosóficos y teórico-conceptuales, tanto en lo que respecta a la gestión en sí misma y sobre lo que se espera de esta, como en lo referente a los mismos estudios de posgrado; es decir, ¿qué son? y ¿qué se espera de estos?

2) En segundo lugar, existe también, como consecuencia de esos vacíos filosóficos y teórico-conceptuales, otro vacío en la formulación de políticas claras, o al menos de lineamientos de política tanto institucional como regional, que oriente de manera clara y asertiva dicha gestión académico-administrativa.

3) Y en tercer lugar, los dos puntos anteriores han propiciado que la gestión académico-administrativa de los estudios de posgrados, se oriente hacia el cumplimiento de normativas y reglamentaciones ambiguas, contradictorias y además desactualizadas, cuyo principal enfoque y propósito es atender la gestión de los estudios de posgrado desde aspectos técnicos, operativos y/o funcionales, por causa de esos mismos vacíos mencionados en los puntos 1 y 2 anteriores.

Ahora bien, considerando esas afectaciones en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, como resultado de las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación, es importante y urgente que desde cada una de estas universidades y el mismo CSUCA como máxima autoridad de la Confederación, se reflexione profundamente sobre las características que deben tener las dimensiones que conformen el modelo de gestión idóneo para los estudios de posgrado que se ofrecen en la Región, visualizando dicho modelo como un medio, herramienta o instrumento que conduzca al logro de propósitos claros en el corto, mediano y largo plazo, evitando a la vez que se desvirtúe al visualizarse como un fin en sí mismo.

No obstante, con base en el análisis de los resultados obtenidos, en mi opinión el modelo de gestión que se diseñe e implemente para los estudios de posgrados y desde el cual se pretenda integrar y articular estos estudios del tercer nivel en la Región, debe tener tres características fundamentales:

1) Su concepción, diseño, construcción y posteriores transformaciones deben partir de fundamentos filosóficos y teórico-conceptuales sólidos sobre gestión académico-administrativa universitaria, que respondan tanto a la construcción y fortalecimiento de la identidad regional más allá de la preponderancia nacionalista, como a un marco jurídico y político claramente definido.

2) Debe ser un modelo sistémico, por ende, la complejidad debe aceptarse y abordarse como una condición inherente al mismo.

3) Más que adaptarse al cambio, dicho modelo debe orientarse a la dirección de este, por lo que resulta indispensable fundamentar su quehacer en complejos y profundos procesos de planificación tanto para el desarrollo como estratégica, así como en la conformación de relevos generacionales con capacidades y habilidades en gestión académico-administrativa universitaria, que brinden mejoramiento continuo y sostenibilidad en el tiempo.

Hasta este punto he compartido argumentos desde los que respondo a la pregunta principal del problema que he planteado en mi tesis. A continuación, compartiré mis conclusiones específicamente con base en los capítulos cuarto, quinto y sexto, anteriores. (Anexo 16).

La formulación de políticas o al menos de lineamientos de política dirigida a la gestión de los estudios de posgrados, tanto por parte de las universidades miembros de la CUC como del mismo CSUCA, es poco clara, por lo tanto la normativa y reglamentación que derive de ese marco político es ambigua, confusa y hasta contradictoria en relación con los propósitos tanto institucionales, como de los mismos estudios de posgrados; con la agravante que los estudios de posgrados no son considerados parte integral de la estructura institucional, sino como un apéndice de dicha estructura.

Por lo tanto, los estudios de posgrado deben ser incorporados a la estructura institucional de cada una de las universidades miembros de la CUC, a partir de la formulación de políticas o al menos de lineamientos de política que fortalezcan la gestión de estos. Esa formulación de políticas o al menos de lineamientos de política debe orientarse a la vez, hacia el aumento de inversión en investigación y no en inversión para desarrollar alternativas que escolaricen los estudios de posgrado, con el propósito de generar ingresos frescos a las universidades.

Por otra parte, la concepción que se tiene de "sistema" por parte de las universidades miembros de la CUC como del mismo CSUCA es poco clara y débil desde el punto de vista teórico-conceptual, por lo

tanto los sistemas de gestión implementados, se orientan al estricto cumplimiento de esa normativa y reglamentación ambigua, confusa y hasta contradictoria, reduciendo la pertinencia de esta.

En este sentido, es importante y urgente reflexionar profundamente para tomar decisiones sobre lo que se entiende por "sistema" y lo que se espera de uno aplicado a la gestión tanto "académico-administrativa" en las universidades miembros del CUC, como en los estudios de posgrado que estas ofrecen, y en el mismo CSUCA, siempre desde las construcciones teóricas sobre: sistemas, organizaciones inteligentes e inteligencia de la complejidad, entre otras, así como la creación de "identidad regional centroamericana y del Caribe".

El Estado mantiene un compromiso con la educación superior pública; sin embargo, el respaldo para asignar recursos específicos orientados al desarrollo de los estudios de posgrado con calidad que esta ofrece, es débil. Por lo que resulta necesario fortalecer los mecanismos de enlace y comunicación, así como de rendición de cuentas que conduzcan a un cambio o al menos transformación de los paradigmas actuales con los que se conciben y desarrollan los posgrados, los cuales limitan y restringen el compromiso estatal para asignar recursos específicos orientados al desarrollo de estos con calidad por parte de las universidades miembros de la CUC.

A la vez, la educación superior universitaria privada, tanto regional como la que proviene fuera de la Región y los estudios de posgrado que esta ofrece, contribuye a satisfacer la demanda de estudios superiores del tercer nivel, requeridos por el contexto globalizado, altamente dinámico y cambiante. Es irreal pensar en esquemas o modelos de gestión para las universidades miembros de la CUC que no consideren o pretendan neutralizar a la educación superior universitaria privada, tanto regional como la que proviene fuera de la Región, y los estudios de posgrado que esta ofrece. Por lo tanto, es necesario tomar decisiones y acuerdos que conduzcan al diseño de esquemas novedosos de colaboración y fortalecimiento de sectores sociales y productivos específicos, dentro de un marco de calidad e internacionalización común.

Los modelos y sistemas de gestión implementados por la educación superior universitaria privada tanto regional como proveniente fuera de la Región y los estudios de posgrado que esta ofrece, son más flexibles y por lo tanto tienen más probabilidades de adaptarse exitosamente al cambio. La flexibilidad

en los sistemas de gestión que se implementen tanto en las universidades miembros de la CUC, como del mismo CSUCA, orientados hacia el desarrollo de sus estudios de posgrado, no solo debe atender la necesidad de adaptarse al cambio, sino más bien, de dirigirlo.

La integración de las universidades públicas en la Región bajo la figura de una Confederación con trayectoria que supera los 60 años desde su conformación, es una fortaleza innegable. Las acciones orientadas a mantener tanto la figura de la Confederación como del CSUCA como su máxima autoridad, deben orientarse hacia la modernización de sus esquemas de gestión, con el fin que estos respondan a la realidad actual, así como a los desafíos y tendencias tanto presentes como futuras, desde una visión prospectiva.

Otras de las fortalezas asociadas es el hecho que la mayoría de las universidades públicas en la Región gozan de autonomía, aspecto que debe fortalecerse a partir de acciones y decisiones concretas orientadas al propósito principal de rendir cuentas a la sociedad y mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades sociales desde un balance positivo en la relación "eficiencia-eficacia".

A la vez, los temas de calidad e internacionalización se han incorporado como parte del quehacer de las universidades miembros de la CUC y como parte del quehacer del mismo CSUCA. No obstante, para mantener esto como una fortaleza en el tiempo, es necesaria la incorporación de estos dos temas, así como aquellos derivados, no como una exigencia por parte del contexto local y global, sino, como parte *sine qua non* del quehacer natural en las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y como parte del quehacer del mismo CSUCA.

La Región continúa siendo destino de apoyo económico y financiero por parte de la Cooperación Internacional en materia de educación superior universitaria pública, lo cual representa una oportunidad para fortalecer los sistemas de gestión que se implementan en las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y en el mismo CSUCA.

Las acciones que se orienten para continuar explotando esta oportunidad, deben permitir el fortalecimiento de las capacidades y habilidades, tanto en el talento humano que se encarga

actualmente de la gestión académico-administrativa, como en aquel que lo vaya a relevar, como parte del cambio generacional natural.

Se han creado espacios para fortalecer la formación en gestión universitaria, tanto en la Región como a partir de convenios con universidades europeas. Estos espacios deben ser aprovechados por aquellas personas que conformen cuadros de relevo generacional, debidamente diseñados para esos fines.

La realidad actual mundial en general, y de la Región en específico, ofrece grandes oportunidades para innovar en materia de investigación en todos los campos del saber, lo que significa también oportunidades para transformar los actuales sistemas de gestión tanto de las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado, como del mismo CSUCA. Pasar de un sistema de gestión transaccional; es decir, enfocado en trámites, a un sistema de gestión del conocimiento, es decir, orientado a la creación de este; o bien, innovar en dinámicas y mecanismos que permitan la integración y articulación de ambos de manera sistémica, es una forma de aprovechar esta oportunidad.

Las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, son consideradas de manera aislada, desarticulada y desintegrada de la gestión que actualmente se hace para los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la CUC, así como del mismo CSUCA. Esto reduce el impacto esperado por esos estudios de posgrado en la Región. Fortalecer los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región, generaría los insumos necesarios para corregir.

Por otra parte, se demora mucho tiempo en implementar los acuerdos y decisiones que se toman en los espacios formales y oficiales, en cuanto a temas relacionados con la gestión universitaria, de investigación y los estudios de posgrado. No obstante, existe una clara intención de abordar estos temas en esos espacios, sin embargo, la profundidad con que se hace y la capacidad de autorregular la operacionalización de los acuerdos y decisiones tomadas al respecto, es poco eficiente y poco eficaz; es decir, es débil.

Si el carácter no vinculante de los acuerdos y decisiones tomados en espacios formales y oficiales

organizados por el CSUCA, en cuanto a la gestión de la investigación y de los estudios de posgrado, encuentra obstáculos y limitaciones para su ejercicio, entonces deben diseñarse mecanismos que conduzcan a la aplicación e implementación de esos acuerdos y decisiones desde una perspectiva de transparencia y uso racional del talento humano y recursos invertidos por cada universidad miembro de la CUC para permanecer en esta, participando de los eventos y reuniones que programe el CSUCA.

Otra de las debilidades identificadas en el capítulo quinto, es en relación con el tema de homogeneidad en los modelos de gestión implementados. No hay homogeneidad en los modelos de gestión implementados por parte de las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y del CSUCA; tampoco hay planificación que oriente la apertura pertinente de posgrados en función de las necesidades país-región, más que de grupos profesionales.

Para corregir esa debilidad, la armonización y el diseño de mecanismo para el acoplamiento entre componentes y elementos que conforman sistemas y modelos sistémicos orientados a la gestión, desde una visión prospectiva derivada de la planificación, representa una alternativa para la apertura pertinente de posgrados en función de las necesidades país-región, más que de grupos profesionales.

La agudización de las problemáticas y necesidades sociales y contextuales que respectivamente amenazan la Región, deberían ser atendidas por las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, en los correspondientes campos de acción y del saber.

También, como amenaza asociada identifico la reducción del apoyo económico y financiero proveniente de la Cooperación Internacional, como consecuencia de la reducción del impacto regional por parte de los estudios de posgrados, por causa de desbalances en la relación "eficiencia-eficacia" en sus esquemas, sistemas y/o modelos de gestión. Lo que a su vez conduce al deterioro de la credibilidad social con que goza la educación superior universitaria pública, por el uso y gestión deficiente e ineficaz de talento humano y recursos.

Incursionar y fortalecer los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región y complementarlo con dinámicas y mecanismos orientados a la rendición de cuentas desde la perspectiva

de "responsabilidad social universitaria", surge como alternativa para afrontar tales amenazas.

Existe disposición por parte de rectores y autoridades de las universidades, para avanzar en lo que respecta a las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros de la Confederación. Para mantener esta disposición, se debe insistir en el diseño e implementación de mecanismos que conduzcan a la aplicación e implementación de esos acuerdos y decisiones desde una perspectiva de transparencia y uso racional del talento humano y recursos invertidos por cada universidad miembro de la CUC para permanecer en ésta.

El talento humano representa una fortaleza que tienen tanto las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrado, como del mismo CSUCA, por lo que debe innovarse en el fortalecimiento de las acciones que han contribuido a disponer en la actualidad con el talento humano altamente calificado en sus respectivos campos de acción. Pero a la vez, esas acciones deben complementarse con el diseño de cuadros orientados al relevo generacional natural, que cuenten con las capacidades y habilidades indispensables para enfrentar los retos y desafíos tanto actuales como futuros.

A la vez, es vista como fortaleza, la persistencia en los estudios de posgrados para desarrollar actividades de autoevaluación con miras a la acreditación y/o mejora continua, con el fin de garantizar calidad. Pero para mantener vigente esta fortaleza, la calidad no debe verse como una exigencia, sino, como una parte inherente y fundamental de la gestión universitaria, de los estudios de posgrado y de la labor orientada a la integración regional que emprende el CSUCA. Por lo tanto, desde la gestión deben proveerse los recursos para garantizar calidad y gestionarla.

En la Región existente los elementos y componentes necesarios para diseñar de manera articulada e integrada, un modelo de gestión sistémico y complejo orientado al desarrollo de los estudios de posgrado, con el fin de mejorar el impacto regional de estos.

Por lo que es necesario tomar acciones orientadas a crear o al menos transformar la actual filosofía de gestión; acciones basadas en las construcciones teóricas sobre: sistemas, organizaciones inteligentes e inteligencia de la complejidad, entre otras, creando a la vez "identidad regional centroamericana y del Caribe".

En su calidad de entidades con la responsabilidad de generar, custodiar y transferir conocimiento, las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos, información y conocimiento suficientes para hacerlo, es cuestión de canalizar o mover voluntades a partir de liderazgos.

Por otra parte, las distancias geográficas relativamente cortas entre cada país de la Región, es una oportunidad para la movilidad académica ágil, por parte de estudiantes, docentes e investigadores. La planificación en función de las necesidades país-región, permite derivar acciones orientadas a la armonización y el diseño de mecanismo para el acoplamiento entre componentes y elementos que conforman sistemas y modelos sistémicos orientados a la movilidad académica ágil.

Tanto el sector público como privado, demandan bienes y servicios que pueden ser provistos por las universidades miembros de la CUC, mediante la relación remunerada con el fin de generar recursos que sean reinvertidos y distribuidos equitativa y proporcionalmente para el desarrollo de la investigación y los estudios de posgrados en la Región.

Las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos, información y conocimientos suficientes para generar opciones viables de productos, servicios y/o mezclas de estos, que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores productivos e industriales, tanto de las economías por país como de la Región, por medio de relaciones remuneradas y desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria.

No obstante, se presentan liderazgos débiles que reducen la capacidad para adaptarse al cambio, o bien, dirigirlo. Los liderazgos deben conformarse y fortalecerse desde dos instancias: por un lado desde los procesos formales de reclutamiento y selección; pero, por otro lado, a partir de la concepción que se tenga de los roles y funciones del líder. De acuerdo con Senge (2011, pp. 420-439) esos roles y funciones del líder en ejercicio de su liderazgo se ubican en las siguientes tres dimensiones: líder como diseñador, líder como mayordomo y líder como maestro.

Continuar diseñando e implementado modelos de gestión desde los paradigmas de las

sociedades de la información, sin dar el salto hacia las demandas de las sociedades del conocimiento, es otra debilidad asociada a las iniciativas de integración. En su calidad de entidades con la responsabilidad de generar, custodiar y transferir conocimiento, las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos e información suficientes, así como con el talento humano para dar ese salto orientado hacia la atención de las demandas requeridas por las sociedades del conocimiento.

El desplazamiento de la labor social propia de las universidades miembros de la CUC y del CSUCA, es una amenaza por parte de la educación superior universitaria privada proveniente tanto de la Región como fuera de ella. También, como amenaza, la reducción de la profundidad, alcance y pertinencia en las investigaciones que se realicen en los estudios de posgrados que ofrecen las universidades miembros de la CUC, como consecuencia del incremento en la cantidad de posgrados profesionales y reducción de los posgrados académicos.

El fortalecimiento de los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región, permite afrontar este tipo de amenazas.

Existe un conocimiento detallado por parte de las universidades miembros de la CUC y del CSUCA, de la realidad contextual regional. Por lo que, al crear espacios y foros para el estudio profundo de la realidad en la Región con el fin de orientar acciones que les permitan a las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA, abordar las problemáticas que se identifiquen, de manera articulada e integral, desde la perspectiva de una "identidad regional centroamericana y del Caribe", no solo representa una acción para mantener esa fortaleza, sino también para enriquecerla desde la perspectiva académico-científica.

Por otra parte, tanto las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA mantienen apertura y disposición para la conformación y gestión de redes. A la vez, existe persistencia en iniciativas orientadas al diseño de dinámicas y mecanismos orientados a la mejora continua con base en transmisión de buenas prácticas de gestión por parte de universidades miembros de la CUC y otras fuera de la Región, en lo que respecta a investigación y posgrados.

Ambas fortalezas se mantendrían al robustecer las acciones conducentes a la formación e integración del talento humano en el campo de la conformación y gestión de redes, mantendría vigencia de esta fortaleza, como los mecanismo de comunicación, virtuales y presenciales, que faciliten tanto la transmisión como la reflexión de buenas prácticas de gestión por parte de las universidades miembros de la CUC y otras fuera de la Región, en lo que respecta a investigación y posgrados, respectivamente.

La existencia de experiencias exitosas en la Región sobre gestión universitaria en general, y de los estudios de posgrado en específico, tanto en el sector público como privado, deben ser visualizadas como grandes oportunidades; por lo que es necesario implementar estudios de campo que permitan identificarlas detalladamente y compartirlas ampliamente.

También se cuenta con convenios marco y cartas de entendimiento firmados con las mejores universidades del mundo, las cuales han implementado exitosamente modelos de gestión universitaria y para estudios de posgrado. Hacer un inventario de los vigentes, pero también de los que se han vencido, con el propósito de identificarlos y gestionar su implementación, crearía espacios para el intercambio de experiencias con estas universidades.

El entorno dinámico y cambiante con el cual interactúan las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA, genera datos e información que podrían ser procesados y analizados con el fin de generar los conocimientos necesarios para innovar y transformar la gestión universitaria y del mismo CSUCA, a partir de liderazgos que diseñen, enseñen y gestionen.

Para concluir esta investigación doctoral, pero, a la vez, abrir espacios que permitan ampliar y profundizar en lo investigado hasta este punto y sobre este tema, desde otros enfoques y perspectivas, con base en la respuesta a la pregunta principal del problema que planteé, así como en las conclusiones y recomendaciones que he compartido, identifiqué lo siguiente:

- 1) Un marco filosófico y político en el que se fundamenta el fortalecimiento de la gestión sistémica y compleja para la integración y articulación regional de los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la CUC.

- 2) La planificación como actividad inherente del modelo para la gestión sistémica y compleja.
  
- 3) Dinámicas y mecanismos diseñados para la integración y articulación entre el marco filosófico y político, la planificación y el entorno con el cual interactúan los principales actores del modelo.
  
- 4) Tres actores protagónicos del modelo: en primer lugar, la Confederación Universitaria Centroamericana (CUC) y el Consejo Superior Universitario Centroamericano como su principal autoridad, en segundo lugar, las universidades miembros de la CUC y, en tercer lugar, los estudios de posgrados que dichas universidades ofrecen en la región.

## Referencias Consultadas

- Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrados (ACAP) (2008). *Manual de acreditación de ACAP*. Consejo de Acreditación de la ACAP: Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de [http://acap.csuca.org/index.php?option=com\\_remository&Itemid=109&func=fileinfo&id=8](http://acap.csuca.org/index.php?option=com_remository&Itemid=109&func=fileinfo&id=8)
- Beltran Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A. y Tejedor Panchón, F. (s.f). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- Bertalanffy, v. L. (1989). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México, D.F.: Fondo de cultura económica S.A. de C.V.
- Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Chauca Malásquez, P. M. (2008). Cambio organizacional y política de incentivos en las universidades públicas: Experiencia en el área de las ciencias sociales en una universidad mexicana. *ECIPERU. Encuentro Científico Internacional*, 5(1), 1-4. Recuperado de <http://encuentrocientificointernacional.org/revista/eci2008vvol5num1.pdf>
- Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y el Sistema de Carreras y Postgrados Regionales (SICAR). (2005). *Los Estudios de Postgrado en las Universidades Estatales de América Central*. Honduras: Scancolor.
- Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y el Sistema de Carreras y Postgrados Regionales (SICAR). (2005). *Tercer plan estratégico de la Confederación Universitaria*

*Centroamericana – PIRESC III*. Guatemala. Recuperado de [http://www.csuca.org/index.php?option=com\\_remository&Itemid=151&func=select&id=2&lang=es](http://www.csuca.org/index.php?option=com_remository&Itemid=151&func=select&id=2&lang=es)

Cruz-Baranda, S. S. y García-Quiala, M. B. (2012). Pertinencia e impacto de la educación de posgrado como herramienta válida para la integración y el desarrollo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 3, 18-30. Recupera de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324071002>

Cuervo González, L. y Mattar-Márquez, J. (2014). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro*. (Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación). Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/53222/Planificacionparaeldesarrollo.pdf>

Días Mirón, A. G. (s.f). *La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos*. Recuperado de [http://repec.ver.ucc.mx/documents/num\\_2\\_feb\\_2010\\_001.pdf](http://repec.ver.ucc.mx/documents/num_2_feb_2010_001.pdf)

Easton, D. (1999). *Esquema para el análisis político*. Argentina: Amorrortu editores.

Eyssautier, M. (2007). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: Thomson.

González E., L. E., Ayarza E. H. (s.f). *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. Recuperado de <http://biblioteca.uahurtado.cl/UJAH/Reduc/pdf/pdf/8184.pdf>

Gurdian, F. A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Costa Rica: Colección IDER, Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez Castro, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. 1° reimp. de la 2° ed. San José, Costa Rica: EUNED.
- Larousse (Eds). (2006). *Nuevo diccionario enciclopédico usual*. México: Ediciones Larousse S.A.
- López, R. (2002). Los estudios de postgrado en el mundo. *Revista de Enseñanza Universitaria*, 20; 65 – 74. Recuperado de [http://institucional.us.es/revistas/universitaria/20/art\\_5.pdf](http://institucional.us.es/revistas/universitaria/20/art_5.pdf)
- Morin, E., Le Moigne, J. (2006). *Coloquio de Cerisy. Inteligencia de la complejidad. Epistemología y Pragmática*. México, Hermosillo: Ediciones de l' aube.
- Najmanovich, D. (17 de febrero del 2015). Pensamiento complejo y educación superior. *Acontecer*. Recuperado de [http://www.uned.ac.cr/acontecer/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2230:pensamiento-complejo-y-educacion-superior-se-a-bordarn-en-leccion-inaugural-2015&catid=39&Itemid=67](http://www.uned.ac.cr/acontecer/index.php?option=com_content&view=article&id=2230:pensamiento-complejo-y-educacion-superior-se-a-bordarn-en-leccion-inaugural-2015&catid=39&Itemid=67)
- Natta, P., Pelosio, E., Ramello, H., y Carro, P. (2008). *Teorías de la comunicación 2*. Recuperado de <http://www.ocw.unc.edu.ar/facultad-de-derecho-y-ciencias-sociales/teoria-de-la-comunicacion/actividades-y-materiales/modulo-2>
- Prieto Pastor, I. M. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. (Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid). Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcvm4m3>
- Rama Vitale, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, 46(18),

11-24. Recuperado de

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaey/article/viewFile/6875/6292>

Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Universidad de Nariño, Colombia: E-libro.net.

Romero, Ch., C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, volumen 11, pp. 113 - 118.

Sandin, E. y Paz, M. (2003). *Investigación cualitativa en Educación*. Madrid: McGraw\_Hill.

Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2° ed. 13° reimp. Buenos Aires: Granica.

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica (2012). *Manual de acreditación oficial de programas de posgrado*. San José, Costa Rica: Consejo Nacional de Acreditación. Recuperado de

[http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/proceso\\_acreditacion/manual\\_postgrado\\_feb12.pdf](http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/proceso_acreditacion/manual_postgrado_feb12.pdf)

Ulrich, T. (2006). *Reformas de los modelos de la educación superior en Europa, Japón y América Latina: análisis comparado*. Argentina: Miño y Dávila.

Tünnermann Bernheim, C. (2008). La Calidad De La Educación Superior Y Su Acreditación: La Experiencia Centroamericana. *Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP*, 13(2), 313-336. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n2/05.pdf>

Uvalle-Berrones, R. (2012). La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia*, 19 (60), 111-144. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10522923004>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Universidades Miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana**

##### **Guatemala:**

1. Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC.

##### **Belice:**

1. Universidad de Belice, UB.

##### **El Salvador:**

1. Universidad de El Salvador, UES.

##### **Honduras:**

1. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH.
2. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, UPNFM.
3. Universidad Nacional de Agricultura, UNAG.

##### **Nicaragua:**

1. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua, UNAN.
2. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León, UNAN León.
3. Universidad Nacional de Ingeniería, UNI.
4. Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, UNA.

##### **Costa Rica:**

1. Universidad de Costa Rica, UCR.
2. Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR.
3. Universidad Nacional, UNA.

4. Universidad Estatal a Distancia, UNED.
5. Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, UTN.

**Panamá:**

1. Universidad de Panamá, UP.
2. Universidad Tecnológica de Panamá, UTP.
3. Universidad Autónoma de Chiriquí, UNACHI.
4. Universidad Especializada de las Américas, UDELAS.
5. Universidad Marítima Internacional de Panamá, (UMIP.

**República Dominicana:**

1. Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD.

## Anexo 2. Fórmula de Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

COMITÉ ÉTICO CIENTIFICO

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

(Dirigido a los participantes en esta investigación)

Título de la tesis doctoral: **Modelo de gestión para la integración y articulación de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA).**

Nombre de la Directora de Tesis: **Dra. Dalia Borge Marín.**

Nombre del doctorando: **Magister. Mario Alejandro Morúa Saborío, [mmorua@uned.ac.cr](mailto:mmorua@uned.ac.cr) , [mmorua@gmail.com](mailto:mmorua@gmail.com) Teléfonos: (506) 8885-1022 // (506) 2527-2623.**

Lugar en el que se desarrolla: **La tesis se desarrolla en San José, Costa Rica. No obstante, la Región Centroamericana es el contexto de la investigación.**

### **INTRODUCCIÓN:**

Reciba un cordial saludo \_\_\_\_\_, es un gusto poder saludarle y compartir con usted brevemente por medio de este documento algunos detalles sobre la investigación que me encuentro realizando. Además, aprovecho para agradecerle la atención brindada a partir de la lectura de este consentimiento.

Esta es una investigación que se hace para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Administración, programa ofrecido por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) por medio de sus Sistema de Estudios de Posgrado; por lo tanto, el rigor académico y científico es indispensable para el desarrollo de la misma.

## **PROPÓSITO DEL PROYECTO:**

El desarrollo de esta tesis, además de ser requisito para optar por el posgrado académico respectivo, se justifica principalmente por la necesidad de encontrar alternativas que permitan mejorar la armonización en la gestión de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, sobre todo en los aspectos relacionados con planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación. La investigación la realiza únicamente este servidor bajo la dirección de la Dra. Dalia Borge Marín.

La naturaleza de los estudios de posgrado, tanto en programas profesionalizantes como académicos es la investigación, por lo tanto, considero que al mejorar la armonización en la gestión de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, desde una perspectiva de integración y articulación, incidiría en un impacto positivo y mayor alcance de los Estudios de Posgrado en la Región Centroamericana, incluyendo a Belice, República Dominicana y Panamá. Esta es la principal motivación que me conduce a realizar mi tesis en este campo.

Con estas entrevistas espero recabar datos e información sobre aspectos relacionados con planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, aspectos que considero son determinantes, desde las Ciencias de la Administración, para éxito en la gestión de los Sistema de Estudios de Posgrado.

Pretendo realizar entre 15 y 20 entrevistas como esta, así como la previsión de concluir esta tesis a más tardar en febrero del año 2016.

## **¿QUÉ SE HARÁ?:**

Usted ha sido seleccionada como persona experta en el campo de la “Gestión de Estudios de Posgrado” y su participación consistiría en brindar respuesta a algunas preguntas que oportunamente le iré formulando oralmente a partir de una guía para entrevista semiestructurada previamente diseñada y validada con mi Directora de Tesis y la colaboración de otras personas relacionadas con la temática; esta entrevista tendrá una duración entre 90 y 120 minutos, dependiendo de la amplitud de sus respuestas, y será grabada en un dispositivo digital con el fin tanto de garantizar y respaldar la confiabilidad de las respuestas obtenidas, como de facilitar el procesamiento de los datos e información recabada.

El único compromiso que se requiere de su parte, además de la disponibilidad de tiempo, sería brindar respuestas de forma abierta y transparente, desde su experiencia, para lo cual la entrevista se hará preferiblemente en un lugar acondicionado para esos fines, el día y hora a convenir.

## **RIESGOS:**

La información recabada será custodiada y procesada con total y absoluta discreción y confidencialidad, para ser utilizada con fines académicos; por lo tanto no se visualiza o prevé ningún tipo de riesgo para las personas entrevistadas que participen.

### **BENEFICIOS:**

Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, se espera que la investigación aporte conocimiento que beneficie a otras personas e instituciones en el futuro.

De igual manera, una vez defendida la tesis ante el Jurado Evaluador que se conforme para tal efecto podrá disponer de una copia electrónica de la misma.

### **DERECHO A CONSULTAR:**

Deseo comentarle sobre su derecho a informarse de previo a la firma de este documento y/o durante la investigación. Por ejemplo: usted puede contactar a:

Dra. Dalia Borge Marín, Directora de esta tesis, al correo electrónico [dborge@escueladeeconomiasocial.es](mailto:dborge@escueladeeconomiasocial.es) , o bien al teléfono (506) 8817-5902

Dr. Víctor Hugo Fallas Araya, Decano del Sistema de Estudios de Posgrado en la UNED, al correo electrónico [vfallas@uned.ac.cr](mailto:vfallas@uned.ac.cr) , o bien, a los números (506) 2527-2565 // (506) 2527-2592.

**COPIA DEL CONSENTIMIENTO FIRMADO:** Cada participante recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.

### **DERECHO A RETIRARSE:**

La participación en el estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a no continuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención y trato por parte del investigador.

### **DERECHO A CONFIDENCIALIDAD:**

Tal y como le mencioné anteriormente, la participación en el estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.

### **MANTENER LOS DERECHOS:**

Debe saber que no perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### ***CONSENTIMIENTO***

Yo he leído o una persona de mi entera confianza me ha leído este consentimiento, y he comprendido toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas a mi satisfacción. Por lo tanto, accedo a participar como

sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, cédula y firma del participante

fecha

---

Nombre, cédula y firma del testigo

fecha

(\* ) Solo en caso que exista algún impedimento para firmar.

---

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

**(\* ) Una persona adulta con algún impedimento físico para firmar podrá designar su representante (Testigo) para que firme, pero debe explicitarlo en la firma.**

---

Versión del CEC-UNED, basada en el documento homólogo del CEC-UCR.

### **Anexo 3. Instrumento para Entrevista Semiestructurada**

#### **Identificación de la entrevista**

Identificación de la entrevista: \_\_\_\_\_. País: \_\_\_\_\_.

Código de la grabación: \_\_\_\_\_. Provincia o equivalente: \_\_\_\_\_.

Día de la entrevista: \_\_\_\_\_. Cantón o equivalente: \_\_\_\_\_.

Hora de inicio de la entrevista: \_\_\_\_\_. Distrito o equivalente: \_\_\_\_\_.

Hora de finalización de la entrevista: \_\_\_\_\_. Lugar donde se realiza la entrevista: \_\_\_\_\_.

#### **Información general de la persona por entrevistar**

Nombre de la persona entrevistada:

Institución y dependencia, departamento u oficina en el cual labora:

Último grado académico obtenido y campo del saber en el cual lo obtuvo:

Año en el cual obtuvo el último grado académico:

Institución donde obtuvo el último grado académico:

Puesto que actualmente ocupa:

Desde cuándo ocupa ese puesto:

Género:

Rango de edad: ( ) Menos de 40. ( ) Entre 41 y 50. ( ) Entre 51 y 60. ( ) Más de 61.

#### **Introducción del entrevistador.**

Hola, mi nombre es Mario Alejandro Morúa Saborío, soy funcionario y estudiante en la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED). Trabajo en la Dirección del Sistema de Estudios de Posgrados de la UNED y actualmente me encuentro desarrollando mi tesis doctoral en Ciencia de la

Administración, también en la UNED.

El tema central de mi tesis es sobre la gestión, integración y articulación de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación. Por lo tanto, la información que gentilmente usted comparta conmigo, será de mucha ayuda para profundizar en propuestas que contribuyan a la mejora continua en los modelos de gestión que permitan la integración y articulación de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación. Tesis que realizo desde el enfoque o paradigma cualitativo de investigación.

El problema central que formulé para esta investigación es el siguiente:

“¿Cómo afectan las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?”

Con base en el planteamiento de este problema he formulado los siguientes objetivos:

#### Objetivo general

Analizar los modelos de gestión que se implementan en los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, determinando si estos toman en cuenta las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución, que permita la identificación del sistema idóneo para gestionar los posgrados en esas casas de enseñanza en consecuencia con las necesidades de su región de influencia.

#### Objetivos específicos:

1. Analizar los sistemas de gestión de las universidades miembros de la Confederación, estableciendo las distinciones entre cada uno de ellos, a fin de que se identifiquen las deficiencias y fortalezas de su implementación.
2. Determinar si desde los posgrados de las universidades miembros de la Confederación se toman en cuenta las recomendaciones de incluir las dimensiones planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución para mejorar el impacto de los programas en la región.
3. Caracterizar las dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, en busca del mejoramiento continuo de la Educación Superior en la Región.

Y para cada uno de estos objetivos establecí las siguientes categorías y sub-categorías de análisis:

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Administración de la Educación Superior Pública.	1. Políticas (universidades miembros de la Confederación).
Calidad de la Educación Superior	1. Eficiencia-eficacia. 2. Autoevaluación. 3. Acreditación internacional. 4. Innovación.
Planificación para el desarrollo	1. Planificación Estratégica. 2. Modelos de gestión. 3. Administración-Gestión (Talento Humano, Presupuestaria, etc.) 4. Ejecución. 5. Evaluación.
Internacionalización de la Educación Superior Pública	1. Capacidad de diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado. 2. Capacidad de integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional. 3. Movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel regional. 4. Compartir buenas prácticas en formación, contenidos, metodologías, entre las universidades miembros de la Confederación.
Comunicación	1. Sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrados. 2. Eficiencia y eficacia de la comunicación.
Cambio organizacional	1. Clima organizacional.

Tanto para el problema como para los objetivos, categorías y sub-categorías de análisis he formulado preguntas generadoras, las cuales constituyen esta entrevista

La entrevista es semiestructurada y será grabada por medio de un dispositivo digital con el fin de garantizar la fidelidad en los datos e información compartida, sin embargo, estos datos e información serán tratados con total y absoluta confidencialidad y discreción. Esta tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos.

¿Alguna pregunta para mí antes de dar inicio con la entrevista?

¿Le parece bien si comenzamos la entrevista?

### **Primera parte. Sobre la problemática planteada.**

#### **Problema:**

¿Cómo afectan las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, Internacionalización y comunicación?

#### **Preguntas:**

1. ¿Cuál es su visión de un sistema?
2. Podría por favor, comentarme cómo ve usted el actual sistema de gestión que aplican las universidades miembros de la Confederación. ¿desde su experiencia considera usted que rinde los resultados esperados en el marco de lo esperado por esta organización?
3. ¿Cuáles considera usted que son las principales deficiencias y limitaciones que aquejan la actual gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado que pertenecen a las Universidades miembros de la Confederación?
4. ¿Qué impacto tienen éstas deficiencias en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?

### **Segunda parte. Sobre el objetivo general.**

#### **Objetivo general:**

Analizar los modelos de gestión que se implementan en los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, determinando si estos toman en cuenta las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano,

internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución, que permita la identificación del sistema idóneo para gestionar los posgrados en esas casas de enseñanza en consecuencia con las necesidades de su región de influencia.

**Preguntas:**

1. ¿Cuáles son las características del actual modelo de gestión implementado para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación?
2. ¿Podría por favor comentarme si en el modelo de gestión actual del CSUCA se toma en cuenta la planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación? **(Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4)**
3. ¿De qué manera influye ese actual modelo de gestión en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?
4. La inteligencia de la complejidad nos orienta a observar los fenómenos desde la integridad que existe en la interacción de las dimensiones que los conforman, como un todo y no por partes; a partir de esta perspectiva y considerando las diferentes realidades en la Región Centroamericana incluyendo a Belice, Rep. Dom. y Panamá ¿Cuáles elementos deben incluirse en el diseño de un modelo de gestión que le permita al CSUCA enfrentar oportunamente las eventuales deficiencias y limitaciones tanto presentes como futuras, en la gestión académico-administrativa de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades que integran este Consejo?
5. De acuerdo con la “Teoría General de Sistemas” los problemas de sistemas son problemas de interrelaciones, por ejemplo, en los modelos de gestión y los sistemas que subyacen a estos las distorsiones en las dinámicas y procesos de comunicación – como dinámicas y procesos inherentes a la interrelación de los componentes de uno o varios sistemas – representa una fuente de problemas, por lo tanto ¿cómo observa usted que se gestan las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros: qué fortalezas observa, qué debilidades?
6. ¿Cómo debe enfrentar el CSUCA los problemas en las eventuales interrelaciones para reducir su efecto en la integración y articulación requerida en el modelo de gestión que se implemente para la gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado que forman parte de las universidades miembros de la Confederación?

**Tercera parte. Sobre los objetivos específicos.**

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
1. Analizar los sistemas de gestión de las universidades miembros de la Confederación,	Administración de la educación superior pública.	1. Políticas (universidades miembros de la Confederación).

estableciendo las distinciones entre cada uno de ellos, a fin de que se identifiquen las deficiencias y fortalezas de su implementación.	Calidad de la educación superior.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia-eficacia.</li> <li>2. Autoevaluación.</li> <li>3. Acreditación internacional.</li> <li>4. Innovación.</li> </ol>
--	-----------------------------------	---

**Preguntas:**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los principales elementos que considera usted marcan diferencias en cuanto a calidad se refiere en los actuales sistemas de gestión de las Universidades miembros de la Confederación en lo que respecta a Programas de Posgrado? Fortalezas, debilidades</li> <li>2. En el ámbito Regional ¿cómo se relaciona la Administración con la Calidad de la Educación Superior Pública? ¿Considera que las universidades miembros del SCUCA ofrecen una educación de calidad? ¿Por qué? ¿Es la administración de los programas un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad? ¿Por qué?</li> <li>3. ¿De qué manera impacta la actual formulación de políticas, como sistema de conducta, la administración y calidad de la educación superior pública?</li> <li>4. ¿Cómo se ve afectada la relación "eficiencia-eficacia" en la educación superior pública regional con las actuales políticas regionales y del CSUCA?</li> <li>5. ¿Cuál es su opinión con respecto al carácter optativo de los procesos de autoevaluación y acreditación en la educación superior pública regional?</li> <li>6. ¿De qué manera deben innovar las Universidades miembros de la Confederación en el campo de la "Gestión del conocimiento particularmente en los sistemas de estudios de posgrado?</li> </ol>
--

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
2. Identificar si desde los posgrados de las universidades miembros de la Confederación se toman en cuenta las recomendaciones de incluir las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del	Planificación para el desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación Estratégica.</li> <li>2. Modelos de gestión.</li> <li>3. Administración-Gestión (Talento Humano, Presupuestaria, etc.)</li> <li>4. Ejecución.</li> </ol>

talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución para mejorar el impacto de los programas en la región.	Internacionalización de la Educación Superior Pública	5. Evaluación.  1. Capacidad de diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado.  2. Capacidad de integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional.  3. Movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel regional.  4. Compartir buenas prácticas en formación, contenidos, metodologías, entre las universidades miembros de la Confederación.
	Comunicación	1. Sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrados.  2. Eficiencia y eficacia de la comunicación.

**Preguntas:**

1. Por qué debe ser importante la planificación para el desarrollo y estratégica, en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación?
2. ¿De qué manera se aplican actualmente los principios fundamentales de la planificación para el desarrollo y estratégica en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación?
3. ¿Cómo resumiría la visión a largo plazo (al menos próximos diez años) para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación?
4. ¿Cómo considera usted que las actuales políticas regionales y del CSUCA fomentan y fortalecen las tres funciones básicas de la planificación para el desarrollo: prospectiva, coordinación y evaluación?

5. ¿Qué impacto tiene la política de auto-sostenibilidad financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región en su respectivo desarrollo?
6. ¿Cuál es la influencia que actualmente tiene la planificación (desarrollo y estratégica) y los actuales modelos de gestión, tanto en la ejecución y evaluación, como en el impacto regional de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros de la Confederación?
7. ¿Actualmente cuál es la posición de las universidades miembros de la Confederación con respecto a la internacionalización de la educación superior en general y de los estudios de posgrado en particular?
8. ¿Por qué es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado?
9. ¿Por qué es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional? ¿Considera usted que es importante mejorar... por qué?
10. ¿De qué manera impacta la movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel de posgrado, el desarrollo de estos y el de la Región?
11. ¿Qué acciones propone para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las universidades miembros de la Confederación, particularmente en lo que respecta a los estudios de posgrado?
12. Considerando la complejidad inherente en la gestión académico-administrativa de los sistemas de estudios de posgrado ¿Qué características debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado para que éste sea eficiente y eficaz en sus propósitos de comunicación?

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías
3. Caracterizar las dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros de la Confederación, en busca de la excelencia en la educación superior de la Región.	Cambio organizacional	1. Clima organizacional. 2. Acción gerencial.
<b>Preguntas:</b>		
1. En la actualidad ¿De qué manera el clima organizacional y la acción gerencial de las		

autoridades universitarias en la Región contribuyen a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades de la Región?

2. ¿Qué transformaciones innovadoras deben darse tanto en el clima organizacional como en la acción gerencial de tal manera que el efecto inductor de estos factores tenga mayor impacto en la mejora continua de la educación superior en la Región y particularmente en los estudios de posgrado?
3. ¿Cuáles variables considera usted, podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para las universidades miembros de la Confederación?

## Anexo 4. Matriz Resultados: Información General de las Personas Entrevistadas

### I. Codificación.

Código	Texto del ítem
<b>01</b>	Institución y dependencia, departamento u oficina en el cual labora.
<b>02</b>	Último grado académico obtenido y campo del saber en el cual lo obtuvo.
<b>03</b>	Año en el cual obtuvo el último grado académico.
<b>04</b>	Institución donde obtuvo el último grado académico.
<b>05</b>	Puesto que actualmente ocupa.
<b>06</b>	Desde cuándo ocupa ese puesto.
<b>07</b>	Género: <b>R/ Femenino (07-1), Masculino (07-2)</b>
<b>08</b>	Rango de edad: Menos de 40 ( <b>R/ 08-1</b> ). Entre 41 y 50 ( <b>R/ 08-2</b> ). Entre 51 y 60 ( <b>R/ 08-3</b> ). Más de 61 ( <b>R/ 08-4</b> ).

### II. Matriz de datos.

Codificación de ítem	Código entrevista					
	<b>E1DS080315</b>	<b>E2DC110315</b>	<b>E3DG110315</b>	<b>E4DD120315</b>	<b>E5DA120315</b>	<b>E6DF240815</b>
<b>01</b>	Posgrados. Universidad Especializada de las Américas -	Posgrado. Universidad Tecnológica de Panamá.	Vicerrectoría de Investigación y Posgrado -	Posgrados. Universidad de San Carlos -	Universidad Nacional Autónoma de Honduras - Dirección de	Posgrados. Universidad Estatal a Distancia,

	Panamá.		Universidad de Panamá.	Guatemala.	Investigación Científica y Posgrado.	Costa Rica.
<b>02</b>	Doctor en Ciencias de la Educación.	Doctor en Ciencias en Ingeniería de Sistemas y Computación.	Doctor en Biología Marina.	Doctor en Ciencias Sociales.	Maestría en Investigación Educativa.	Doctor en Educación.
<b>03</b>	2002	1997	1991	N.R.	2008	2004
<b>04</b>	Universidad Interamericana de Educación.	Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil - COPPE/UFRI.	Instituto Oceanográfico.	Universidad Nacional Autónoma de Honduras.	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.	Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
<b>05</b>	Decano/Director de Posgrado.	Decano/Director de Posgrado.	Vicerrector de Investigación y Posgrado - Universidad de Panamá.	Coordinador General del Sistema de Estudios de Posgrado.	Coordinador General de Investigación Científica y Posgrado.	Decano de Sistema de Estudios de Posgrado
<b>06</b>	2010	2012	2012	2006	2013	2011
<b>07</b>	Masculino.	Masculino.	Masculino.	Masculino.	Masculino.	Masculino.
<b>08</b>	Entre 51 y 60	Entre 51 y 60	Más de 61	Entre 51 y 60	Menos de 40	Entre 51 y 60

## **Anexo 5. Seminario – Taller La Gestión de los Posgrados en Centroamérica**

### **I. UNIVERSIDADES MIEMBROS DEL CSUCA.**

Por país, las 20 universidades miembros del CSUCA son<sup>4</sup>:

#### **Guatemala:**

6. Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC.

#### **Belice:**

5. Universidad de Belice, UB.

#### **El Salvador:**

- Universidad de El Salvador, UES.

#### **Honduras:**

6. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH.
7. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, UPNFM.
8. Universidad Nacional de Agricultura, UNAG.

#### **Nicaragua:**

4. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua, UNAN.
5. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León, UNAN León.
6. Universidad Nacional de Ingeniería, UNI.
7. Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, UNA.

#### **Costa Rica:**

2. Universidad de Costa Rica, UCR.
3. Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR.
4. Universidad Nacional, UNA.
5. Universidad Estatal a Distancia, UNED.

#### **Panamá:**

4. Universidad de Panamá, UP.
5. Universidad Tecnológica de Panamá, UTP.
6. Universidad Autónoma de Chiriquí, UNACHI.

---

4

[http://www.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=153](http://www.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=153) (15-01-2013)

7. Universidad Especializada de las Américas, UDELAS.
8. Universidad Marítima Internacional de Panamá.

### **República Dominicana:**

1. Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD.

En el artículo 1 del documento “Normas de funcionamiento del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA)”<sup>5</sup>, referente a la misión de la Confederación Universitaria Centroamericana se indica:

*La Confederación Universitaria Centroamericana, es la organización de integración del sistema universitario público centroamericano que promueve el desarrollo de las universidades a través de la cooperación y el trabajo conjunto con la sociedad y el Estado. Para el abordaje integral de los problemas regionales y de sus propuestas de solución, actúa en un marco de compromiso, solidaridad, tolerancia, transparencia y equidad. Propicia el desarrollo del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, impulsando la formación de profesionales con criterio y capaces de tomar decisiones e incidir en el desarrollo sostenible de la región.*

En el “Primer encuentro bienal de estudios de posgrado e investigación de las Universidades miembros del CSUCA” organizado y realizado por el CSUCA en la Universidad de El Salvador durante el mes de octubre del año 2012, se creó un espacio de diálogo en el cual fueron expuestos, por parte de los representantes participantes, varias problemáticas que además de condicionar el desarrollo de la “Misión” mencionada anteriormente, reflejaron problemas comunes que deben enfrentar los programas de posgrado en la región centroamericana.

Dicho espacio de diálogo permitió plantearse en el CSUCA la importancia de impartir un seminario – taller sobre la gestión de posgrados en Centroamérica, del 18 al 20 de febrero del año 2013 en San José Costa Rica, siendo la Universidad Estatal a Distancia (UNED) la Institución anfitriona.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivos generales:**

6. Identificar las causas – efectos o causa - raíz que originan la problemática en la gestión de los programas de posgrado en las universidades públicas centroamericanas.
7. Formular políticas que permitan la gestión eficiente y efectiva de los programas de posgrado en la región centroamericana.

### **Objetivos específicos:**

2. Definir la problemática en la gestión de los programas de posgrado.

---

<sup>5</sup> [http://www.csuca.org/index.php?option=com\\_remository&Itemid=151&func=startdown&id=1&lang=es](http://www.csuca.org/index.php?option=com_remository&Itemid=151&func=startdown&id=1&lang=es) (15-01-2013)

3. Analizar las causas – efectos o causas – raíces que originan los problemas en la gestión de los programas de posgrado.
4. Conformar una red regional centroamericana de cooperación y apoyo que analice la viabilidad para implementar las políticas formuladas con el fin de mejorar la gestión de los programas de posgrado centroamericanos.

### **III. METODOLOGÍA.**

#### **Áreas temáticas:**

Entendiendo la gestión de posgrados como el conjunto de acciones académico-administrativas que deben promover y facilitar el desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión o acción social, y no como un fin en sí misma, en el presente “Seminario – Taller” se ubicará la problemática identificada en las siguientes áreas temáticas, sin que esto impida que durante el desarrollo de la actividad se incluyan otras áreas diferentes identificadas como producto de la dinámica seguida:

2. **Planificación estratégica.**
3. **Internacionalización.**
4. **Gestión del talento humano (académico y administrativo).**
5. **Autoevaluación y acreditación.**
6. **Gestión presupuestaria.**

Se seguirá la metodología del “DADI” (Defina – Analice – Discuta – Implemente), bajo la modalidad híbrida de “Seminario – Taller” que permite el abordaje conceptual y la construcción de propuestas concretas con el fin de encontrar soluciones a los problemas identificados y por ende el logro de los objetivos (generales y específicos) propuestos para este “Seminario-Taller”.

El “Seminario – Taller” se dividirá en cuatro etapas, una virtual del 28 de enero al 11 de febrero del corriente y tres presenciales del 18 al 20 de febrero en San José, Costa Rica:

#### **2. Primera etapa (Virtual):**

Esta etapa será virtual, haciendo uso del correo electrónico y consiste en delimitar:

1. Problema (s).
2. Proceso (s).
3. Tema (s).

En esta etapa debe darse una definición y justificación por escrito, de la problemática delimitada. Tanto la definición como la justificación deben ser remitidas por correo electrónico al Mag. Mario Alejandro Morúa Saborío ([mmorua@uned.ac.cr](mailto:mmorua@uned.ac.cr)) en el periodo comprendido entre el 28 de enero y el 11 de febrero del año en curso.

Para el desarrollo de esta etapa se ofrecerá una presentación en Power Point con la guía respectiva.

#### **3. Segunda etapa (Sesiones en Costa Rica):**

Corresponde a una etapa de análisis de la problemática abordada en la primera etapa, desde una perspectiva de “causa – efecto” con el fin de encontrar la “causa – raíz”.

#### **4. Tercera etapa (Sesiones en Costa Rica):**

En esta etapa se deben generar soluciones pero desde la formulación de políticas y no desde la viabilidad técnico-administrativa y/o económica de las mismas.

#### **5. Cuarta etapa (Sesiones en Costa Rica):**

Debe proponerse el diseño de la estrategia que conduzca a la implementación de las soluciones formuladas.

Para el desarrollo de la actividad se organizará a las personas participantes en equipos, de la siguiente manera:

#### **Equipo 1: Guatemala – El Salvador – Honduras.**

Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC.  
Universidad de El Salvador, UES.  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH.

#### **Equipo 2: Honduras – Nicaragua.**

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, UPNFM.  
Universidad Nacional de Agricultura, UNAG.  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI.

#### **Equipo 3: Nicaragua – Costa Rica.**

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – Managua, UNAN.  
Universidad de Costa Rica, UCR.  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR.

#### **Equipo 4: Panamá – Costa Rica.**

Universidad de Panamá, UP.  
Universidad Tecnológica de Panamá, UTP.  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

#### **Equipo 5: República Dominicana – Panamá.**

Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD.  
Universidad Autónoma de Chiriquí, UNACHI.

Universidad Especializada de las Américas, UDELAS.

**Equipo 6: Belice – Panamá – Nicaragua**

Universidad de Belice, UB.

Universidad Marítima Internacional de Panamá.

Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, UNA.

**Equipo 7: Nicaragua – Costa Rica:**

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León, UNAN León.

Universidad Nacional, UNA.

Cada uno de los equipos conformados deberá abordar las cinco áreas temáticas siguiendo la metodología del “DADI” con la cual se guiará el “Seminario – Taller”.

Durante las sesiones en Costa Rica del 18 al 20 de febrero del corriente, a cada equipo se le otorgará, en versión digital, una carpeta tanto con los insumos necesarios para el desarrollo de cada etapa, como con los instrumentos requeridos para el desarrollo de estas. Esta carpeta deberá ser guardada en el equipo de cómputo con el dispondrá cada equipo y al final del desarrollo de cada etapa deberá ser copiada en un dispositivo USB al facilitador (a) del “Seminario-Taller”, con el fin de conformar una memoria que será distribuida en la sesión plenaria al final del evento.

**IV. CRONOGRAMA**

<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Del 28 de enero al 11 de febrero del 2013	A convenir por cada miembro del CSUCA	Desarrollo primera etapa	Cada miembro del CSUCA
Domingo 17-Feb. 2013	Todo el día	Arribo de participantes	
Lunes 18-Feb. 2013	08:00 a.m.-09:00 a.m.	Tiempo para desayunar	
	09:00 a.m.-10:00 a.m.	Acto de inauguración del “Seminario-Taller”	Dr. Victor Hugo Fallas Araya.
	10:00 a.m.-10:30 a.m.	Refrigerio	
	10:30 a.m.-11:00 m.d.	Indicaciones generales para el desarrollo del “Seminario-Taller”	Dr. Victor Hugo Fallas Araya.
	11:00 a.m.-12:00 m.d.	Conformació	Dr. Victor Hugo Fallas

		n de los equipos	Araya.
	12:00 m.d. – 01:30 p.m.	Tiempo para almorzar	
	01:30 p.m.-03:00 p.m.	Socialización de lo desarrollado en la primera etapa por cada miembro del CSUCA – PARTE I	Cada equipo
	03:00 p.m.-03:30 p.m.	Refrigerio	
	03:30 p.m.-05:00 p.m.	Socialización de lo desarrollado en la primera etapa por cada miembro del CSUCA – PARTE II y final	Cada equipo
	05:00 p.m.	Concluyen actividades de este día	
<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Martes 19-Feb. 2013	08:00 a.m.-09:00 a.m.	Tiempo para desayunar	
	09:00 a.m.-10:30 a.m.	Desarrollo de la segunda etapa – PARTE I	Cada equipo
	10:30 a.m.-11:00 a.m.	Refrigerio	
	11:00 a.m.-12:30 p.m.	Desarrollo de la segunda etapa – PARTE II y final	Cada equipo
	12:30 p.m.-02:00 p.m.	Tiempo para almorzar	
	02:00 p.m.-03:00 p.m.	Desarrollo de tercera	Cada equipo

		etapa – PARTE I	
	03:00 p.m.-03:30 p.m.	Refrigerio	
	03:30 p.m.-05:00 p.m.	Desarrollo de la tercera etapa – PARTE II y final	Cada equipo
	05:00 p.m.	Concluyen actividades de este día	
<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Miércoles 20-Feb. 2013	08:00 a.m.-09:00 a.m.	Tiempo para desayunar	
	09:00 a.m.-10:30 a.m.	Desarrollo de la cuarta etapa – PARTE I	Cada equipo
	10:30 a.m.-11:00 a.m.	Refrigerio	
	11:00 a.m.-12:30 p.m.	Desarrollo de la cuarta etapa – PARTE II y final	Cada equipo
	12:30 m.d.-02:00 p.m.	Tiempo para almorzar	
	02:30 p.m.-05:30 p.m.	Sesión plenaria	Consejo de Decanos de Posgrado
	05:30 p.m. – 06:30 p.m.	Clausura del “Seminario-Taller”	

## Anexo 6



### El Consejo Superior Universitario Centroamericano, el Sistema Regional de Investigación y Posgrado y el Consejo Regional de Posgrado

Le invitan al Taller

### “Formulación de la Política y Construcción del Plan Estratégico de Posgrados de las Universidades miembros del CSUCA” Honduras, 19 y 20 de febrero de 2014

#### *Antecedentes*

---

Debido al creciente desarrollo de las veintiún Universidades Estatales de Centroamérica y su organismo armonizador, el Consejo Superior Centroamericano, y sus Sistemas de apoyo a las funciones básicas universitarias, el Consejo Regional de Posgrados dentro del Sistema Regional de Investigación y Posgrado (SICAR), discutieron con suma urgencia la consolidación de los programas de posgrado como respuesta a las demandas de formación de profesionales altamente calificados e innovadores, como una fuente en el desarrollo de la investigación científica y tecnológica de la región y una oportunidad de las Universidades para competir a nivel continental y mundial; por ello se decidió organizar y desarrollar el taller para la construcción del diagnóstico regional de los programas centroamericanos de posgrado, en febrero de 2013, teniendo como sede la **Universidad Estatal a Distancia, UNED**, en la ciudad de San José, Costa Rica.

Posteriormente, el Consejo de Rectores del CSUCA planteó una reunión extraordinaria en julio del 2013, teniendo como sede la **Universidad Nacional de Managua, UNAM Managua**, para tratar en parte y con suma preocupación, la consolidación y promoción de la investigación científica y de programas de posgrado de nuestras universidades, por lo cual el Coordinador del Consejo Regional de Posgrados del SICAR, Julio Cesar Díaz, presentó al Consejo de Rectores los resultados del Diagnóstico, teniendo como respuesta la integración de una comisión que prepararía un acuerdo del Consejo de Rectores para apoyar la investigación científica y los programas de posgrado de la región, mismo que fue aprobado en la siguiente reunión del Consejo de Rectores.

En la sesión ordinaria del SICAR, desarrollada en la Ciudad de Santo Domingo, siendo anfitriona la **Universidad de Santo Domingo**, se definió organizar un taller para la formulación de la política y la construcción de un plan estratégico de los posgrados de las universidades miembros del CSUCA,

teniendo como insumo el diagnóstico regional de los programas centroamericanos de posgrado, desarrollándose en la Ciudad de Tegucigalpa, Honduras, siendo sede la **Universidad Nacional Autónoma de Honduras**, programado para el mes de febrero de 2014.

### **Objetivos del Taller**

El taller que se desarrollará en la Ciudad de Tegucigalpa, para la formulación de la política y construcción del plan estratégico de posgrados centroamericanos plantea los siguientes objetivos:

1. Formular una política regional de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA.
2. Preparar un plan estratégico regional para el desarrollo de los estudios de posgrado en las universidades miembros del CSUCA.

### **Participantes**

Las autoridades en materia de posgrados de cada universidad miembro del CSUCA, siendo Vicerrectores, Decanos, Directores o encargados de Posgrado, teniendo un representante de cada universidad como mínimo.

### **Programación**

Día: **Martes 18 de febrero de 2014**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Todo el día	Llegada de los participantes a la Ciudad de Tegucigalpa	Cada Universidad participante. La UNAH se encargará de recibirlos en el aeropuerto y trasladarlos al hotel.

Día: **Miércoles 19 de febrero de 2014**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
8:00 – 8:15a.m.	Inscripción de participantes	UNAH
8:15 – 9:00 a.m.	Inauguración del Taller	
	<b>Leticia Salomón</b> , Directora de Investigación Científica y del Sistema de Estudios de Posgrado, DICyP-UNAH	
	<b>Julio Cesar Díaz</b> , Director de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Coordinador del Consejo Regional de Posgrado del SICAR	
	<b>Julieta Castellanos</b> , Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras	
9:00 – 9:30 a.m.	Presentación del Diagnóstico Regional de Posgrados Centroamericanos	<b>Julio Cesar Díaz</b> , Director de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Coordinador del Consejo Regional de Posgrado del

		SICAR
9:30 – 10:00 a.m.	La política como factor clave en la gestión Universitaria	<b>Leticia Salomón</b> , Directora de Investigación Científica y del Sistema de Estudios de Posgrado, DICyP-UNAH
10:00 – 10:15 a.m.	RECESO	UNAH
10:15 – 10:45 a.m.	¿Cómo construiremos nuestra política regional de posgrados?	<b>Jorge Amador</b> , Coordinador General de Investigación Científica y Posgrado, DICyP-UNAH
10:45 – 12:00 m.	Organización y Desarrollo de Trabajo en 5 subgrupos de trabajo	Dirige cada coordinador de subgrupo
12:00 – 1:00 p.m.	Almuerzo	UNAH
1:00 – 4:00 p.m.	Continuación del trabajo en los subgrupos	Dirige cada coordinador de subgrupo
4:00 – 4:15 p.m.	RECESO	UNAH
4:15 – 4:30 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 1	Miembros del subgrupo
4:30 – 4:45 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 2	Miembros del subgrupo
4:45 – 5:00 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 3	Miembros del subgrupo
5:00 – 5:15 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 4	Miembros del subgrupo
5:15 – 5:30 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 5	Miembros del subgrupo
5:30 p.m.	Conclusiones y cierre	<b>Julio Cesar Díaz</b> , Director de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Coordinador del Consejo Regional de Posgrado del SICAR

Día: **Jueves 20 de febrero de 2014**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
8:00 – 9:00 a.m.	Presentación de la Política Centroamericana de Posgrados	<b>Cecilia Díaz Oreiro</b> , Decana de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, y Subcoordinadora del Consejo de Posgrado del SICAR
9:00 – 10:00 a.m.	Discusión y aprobación de la Política Centroamericana de posgrados	Consejo de Posgrados
10:00 – 10:15	RECESO	UNAH

a.m.		
10:15 – 10:30 a.m.	Construcción del plan estratégico de la política Centroamericana de posgrados	<b>Jorge Amador</b> , Coordinador General de Investigación Científica y Posgrado, DICyP-UNAH
10:30 – 12:00 m.	Reunión de subgrupos de trabajo	
12:00 – 1:00 p.m.	Almuerzo	UNAH
1:00 – 3:00 p.m.	Continuación de trabajo en subgrupos	
3:00 – 3:15 p.m.	RECESO	UNAH
3:15 – 3:30 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 1	Miembros del subgrupo
3:30 – 3:45 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 2	Miembros del subgrupo
3:45 – 4:00 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 3	Miembros del subgrupo
4:00 – 4:15 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 4	Miembros del subgrupo
4:15 – 4:30 p.m.	Presentación del trabajo desarrollado por el subgrupo 5	Miembros del subgrupo
4:30 p.m.	Acuerdos, compromisos y Cierre	<b>Julio Cesar Díaz</b> , Director de Posgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala y Coordinador del Consejo Regional de Posgrado del SICAR

Día: **Viernes 21 de febrero de 2014**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Todo el día	Retorno de los participantes a sus países.	La UNAH se encargará del transporte al aeropuerto.

### ***Financiamiento***

Cada una de las universidades miembros del CSUCA financiará la movilización del país de origen a Honduras, más la estadía. La UNAH, proporcionará la movilización interna y la logística necesaria para el desarrollo del Taller.<sup>6</sup>

### ***Insumos del Taller***

<sup>6</sup> Los participantes se hospedarán en el Hotel Santa Lucia Resorts del Municipio de Santa Lucia, Departamento de Francisco Morazán, ubicado a 20 minutos de Tegucigalpa.

El insumo para el desarrollo del Taller, será el Diagnostico Regional de los Programas Centroamericanos de Posgrado, publicado como cortesía por la **Universidad Estatal a Distancia, UNED**, Costa Rica y el Acuerdo del Consejo de Rectores.

### ***Productos del Taller***

---

Como resultado del Taller de Formulación de la Política y Construcción del Plan Estratégico de posgrados de las Universidades miembros del CSUCA se obtendrá:

Política Centroamericana de Posgrados periodo 2014 – 2018

Plan Estratégico de la Política Centroamericana de Posgrados 2014 – 2018

### ***Contactos***

---

Para confirmar la participación en el Taller y su itinerario comunicarse con:

**Andrea Castellón**, Jefe del Departamento de Encuentros Académicos de la Dirección de Investigación Científica y Posgrados, DICyP- UNAH, al correo: [investigacionunah.encuentrosac@gmail.com](mailto:investigacionunah.encuentrosac@gmail.com) o al celular: (504)3391-8689.

1.Los participantes se hospedarán en el Hotel Santa Lucia Resorts del Municipio de Santa Lucia, Departamento de Francisco Morazán, ubicado a 20 minutos de Tegucigalpa.

## **Anexo 7. Acta**

### **41 Reunión del Sistema Regional de Investigación y Postgrado (Sicar) Ciudad de Panamá, Panamá, 12 al 15 de octubre de 2014**

#### **PARTICIPANTES**

Dr. Julio César Díaz Argueta  
Coordinador General del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

M.Sc. Gerardo Arroyo Catalán  
Director General de Investigación  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

Dra. Ángela Aurora  
Coordinadora de Estudios de Posgrado  
Universidad de El Salvador, UES

Dra. Leticia Salomón  
Directora de Investigación Científica Universitaria y del Sistema de Estudios de Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

M.Sc. Jorge Amador  
Coordinador General de Investigación Científica y Postgrados  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

M.Sc. Ricardo Morales  
Director del Instituto de Evaluación Educativa  
Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, (UPNFM)

Dra. Estela Rosinda Álvarez Martínez  
Directora de Posgrados  
Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, (UPNFM)

Arq. Benjamín Rosales Rivera  
Director de Investigación  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI

M.Sc. Gonzalo Zúñiga  
Director de Postgrados  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI

M.Sc. Javier Antonio Pichardo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)  
M.Sc. Lorena Pacheco  
Directora de Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)  
Dr. Manuel Enrique Pedroza Pacheco  
Director de Investigación  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dr. Freddy Alemán  
Director de Investigación, Extensión y Postgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dr. Bryan Mendieta  
Coordinador de Posgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dr. Rafael Avendaño Jiménez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

Dr. Domingo Campos Ramírez  
Representante de la Vicerrectoría de Investigación  
Universidad de Costa Rica, UCR

Dra. Marta Ávila Aguilar  
Presidenta del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Nacional de Costa Rica, (UNA-CR)

Dr. Carlos Manuel Morera Beita  
Director de Investigación  
Universidad Nacional de Costa Rica, (UNA-CR)

Dr. Milton Villareal  
Vicerrector de Investigación y Extensión  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dr. Erick Mata Montero  
Director de Postgrados  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dr. Víctor Hugo Fallas

Director del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, UNED

M.Sc. Mario Morúa  
Representante  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

Dra. Lizette Brenes  
Vicerrectora de Investigación  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

Dr. Francisco Romero Royo  
Vicerrector de Investigación  
Universidad Técnica Nacional, UTN  
Dr. Juan Antonio Gómez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado  
Universidad de Panamá, (UP)

Dr. Filiberto Morales  
Director de Posgrado  
Universidad de Panamá, (UP)

Dr. Tomás Diez  
Director de Investigación  
Universidad de Panamá, (UP)

Dr. Gilberto Axel Chang  
Vicerrector de Investigación, Posgrado y Extensión  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Dr. Clifton Clunie  
Director de Posgrado  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Ing. Humberto Rodríguez  
Director de Investigación  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Dr. Oscar Sitton  
Decano de Postgrado  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)

Dr. Giancarlo Soler  
Vicedecano de postgrado  
Universidad Especializada de las Américas, (UDELAS)

Dr. Enrique Rampón Palacios

Vicedecano de Investigación  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)

Dr. Roger Sánchez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí, (UNACHI)

Dra. Miriam de Gallardo  
Directora de Investigación  
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí, (UNACHI)

Dr. Esmil Camargo  
Director de Posgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí, (UNACHI)

M.Sc. Francisco Vegazo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD)

### **COMISION TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

Dra. Maribel Duriez  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI

### **SECRETARIA GENERAL DEL CSUCA**

Dr. Alfonso Fuentes Soria  
Secretario General

M.Sc. Francisco Alarcón  
Secretario General Adjunto y Director Académico

Lic. Julio Luna  
Asistente Académico

### **Preside:**

Dr. Oscar Sitton  
Decano de Postgrado  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)

**No asistieron a la reunión:** Representante de la UB, Ing. Luis Ramón Portillo Trujillo, Director Ejecutivo del Consejo Científico de la UES, Dra. Yenny Aminda Eguigure Torres, Vicerrectora de Investigación y Postgrado de la UPNFM, Dr. José Leonel Plazaola Prado, Vicerrector de Investigación y Desarrollo de la UNI, Dra. Cecilia Díaz Orero, Decana del Sistema de Estudios de Posgrado de la UCR, Dra. Alice Pérez, Vicerrectora de Investigación de la UCR

## **PROPUESTA DE AGENDA**

### **Trabajo por sub-comisiones de los miembros de ambos consejos**

En cumplimiento de lo acordado en la última reunión, el día de llegada (domingo 12 de octubre) de 4 a 6 pm los miembros de las subcomisiones se reunirán por subcomisión, para evaluar sus avances específicos y avanzar en sus propuestas). Tanto las 5 subcomisiones del Consejo de Investigación como las 6 subcomisiones del Consejo de Posgrado.

### **Sesión Plenaria General (lunes 13 por la mañana):**

5. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 41
2. Aprobación del Acta de la reunión anterior y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Managua, Nicaragua.
3. Informe de la Secretaría General del CSUCA: Convocatoria VIII Congreso Universitario Centroamericano abril 2016, y Marco de cualificaciones para la educación superior centroamericana. (Francisco Alarcón).
4. Organización y Estructura del Segundo Bienal de Investigación. (Preparativos y avance en su organización) (Dr. Juan Antonio Gómez como Presidente de la Comisión organizadora).
5. Estado de progreso de los Programas Regionales MIPYME, Seguridad Alimentaria y Prevención del Riesgo e Desastre (Dr. Juan Antonio Gómez, Francisco Alarcón y Raúl Salguero, respectivamente).
6. Presentación, debate y aprobación de las reformas al Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado (SICAR) (Comisión: Filiberto Morales, Maribel Duriez, Jorge Amador y Leticia Salomón).
7. El Consejo de Posgrado y el Consejo de Investigación se separan para realizar sus sesiones específicas con sus respectivas agendas.

### **CONSEJO DE POSTGRADO.**

- a. Control y cumplimiento de acuerdos específicos de la reunión de Managua, Nicaragua.
- b. Situación de los Programas de Postgrado y su vinculación con la ACAP y nombramiento de los representantes de las universidades públicas en el Consejo de Acreditación de ACAP.
- c. Diseño del Plan Estratégico de gestión de los Postgrados para el 2015.
- d. Estado de las Normativas de los Sistemas de Estudios de Postgrado realizados por el CTE.
- e. Consolidación de la política regional de postgrado.
- f. Discusión de las normativas para las Tesis de Postgrado en la región.
- g. Asuntos varios.

### **CONSEJO DE INVESTIGACIÓN**

- a. **Revisión de cada uno de los cinco ejes que conformarán la política regional de gestión de la investigación del SICAR y elaboración del Plan estratégico para 2015 en cada uno de sus ejes.**

- 6.Promoción de la investigación en grado y posgrado
  - 7.Capacitación en Investigación y gestión de la investigación
  - 8.Seguimiento a la I+D+i: Observatorio de Ciencia y Tecnología
  - 9.Promoción de la publicación y la divulgación científica
  - 10.Creación y fortalecimiento de redes de investigación.
  - b. **Buenas prácticas en gestión de la investigación: todas las universidades, 5-10 minutos cada una y debate general.**
  - c. **Redefinición de la forma de trabajo para asegurar el cumplimiento de los acuerdos.**
- Sesión Plenaria General (martes 14 por la tarde y miércoles 15 por la mañana)**

7. Cortesías de sala:

- 7.a. Oportunidades de colaboración que el Servicio Alemán de Intercambio Académico ofrece a las universidades centroamericanas. Dr. Michael Eschweiler, representante del DAAD.
- 7.b. Propuesta CITAVI de la Vice-rectoría Académica de la UNAH.

8. Informes y propuestas del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación

9. Varios

10. Lugar y fecha de la próxima reunión.

**ACUERDOS**

8. Aprobar sin modificaciones la agenda propuesta para la reunión.
9. Aprobar sin modificaciones el acta de la reunión anterior.
10. Con base en el documento “Propuesta de implementación y seguimiento de las acciones necesarias para favorecer la regionalización del programa formativo de postgrado en gestión, sostenibilidad y calidad de las Mi-pymes” elaborado por el Ing. Marco Estrada Muy, se reconoce como Programa de interés regional el Programa de Postgrado en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de MIPYMES, producto del Proyecto Alfa EURECA.
11. Los informes de los proyectos de investigación en seguridad alimentaria financiados por el Programa PRESANCA II de la USAC, UNAN-León, UCR y UES deberán ser conocidos y avalados por las Vicerrectorías de Investigación o sus equivalentes, previo a ser enviados a la SG-CSUCA.
12. Designar a la Dra. Maribel Duriez, Dr. Milton Villareal y M.Sc. Gonzalo Zúñiga para que integren en un solo documento las observaciones hechas por el Consejo de Investigación y el Consejo de Postgrado al Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado.
13. Nombrar al Sistema de Investigación y Postgrado del CSUCA “Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Postgrado (SIRCIP)”, al estar aprobado su Reglamento por el CSUCA.
14. Aprobar la propuesta de Reglamento del Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de

Investigación y Postgrado (SIRCIP) con las observaciones y modificaciones planteadas por el Consejo de Investigación y el Consejo de Postgrado. La SG-CSUCA, deberá elevarlo al CSUCA en su próxima reunión, para su aprobación y posterior divulgación a las instancias que corresponda.

15. Aprobar la elaboración de documentos fundamentales para el desarrollo del Sistema de Investigación y Postgrado, entre otros, plan estratégico, políticas de investigación, políticas de postgrado, guía para el reconocimiento de programas de interés regional, etc.
16. Proponer al Foro Consultivo de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrados (ACAP) la modificación del Artículo 18 de sus Estatutos, en el sentido de que los miembros del Consejo de Acreditación puedan ser reelectos por varios períodos.
17. Ratificar el Acuerdo 17 de la 40 Reunión del SICAR, en el sentido de elegir para un nuevo período de 4 años, a partir del 1 de enero de 2015, al Dr. Juan Antonio Gómez como miembro titular, por las universidades públicas de Panamá, en el Consejo de Acreditación de la ACAP.
18. Ratificar la elección de la Dra. Susan Francis por un período de 4 años como miembro titular por las universidades públicas de Costa Rica en el Consejo de Acreditación de la ACAP. La SG-CSUCA deberá notificar a la Dra. Susan Francis y a la Dirección Ejecutiva de ACAP.
19. Elegir a la Dra. Virna Julissa López como miembro titular, por las universidades públicas de Honduras, en el Consejo de Acreditación de la ACAP, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015, y como miembro suplente, por las universidades públicas de Honduras, al Dr. Ricardo Morales Ulloa, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015
20. Elegir a la Dra. Maribel Duriez como miembro titular, por las universidades públicas de Nicaragua, en el Consejo de Acreditación de la ACAP, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015,. Las universidades públicas de Nicaragua propondrán el miembro suplente en lo que resta del presente año.
21. Solicitar a la ACAP que el período de los actuales miembros del Consejo de Acreditación se extienda hasta el 31 de diciembre de 2014, a efecto de que el actual Consejo de Acreditación cuente con el tiempo necesario para el cierre administrativo y de sus actividades.
22. Extender la convocatoria a las universidades miembros del CSUCA para proponer candidatos al Consejo de Acreditación de la ACAP, hasta el 31 de diciembre de 2014.
23. Realizar en Costa Rica, articulado a la próxima reunión del Sistema Regional de Investigación y Postgrado, en coordinación con la ACAP y la Comisión Técnica del Sistema, un taller de capacitación en autoevaluación de programas de postgrado. Dicho taller será facilitado por expertos de la Universidad de Panamá y la Universidad Tecnológica

de Panamá. Se solicitará a la UNED facilitar su plataforma virtual de comunicaciones para que profesores de posgrado de las universidades miembros del CSUCA puedan participar en dicho taller a distancia.

24. El Consejo Regional de Postgrado realizará tres actividades estratégicas en 2015:
6. Taller para Establecer indicadores de calidad de los estudios de postgrado, en el mes de Julio de 2015. Responsables: M.Sc. Mario Morúa, Dra. Maribel Duriez y Dr. Víctor Fallas. Se preparará una propuesta entre los meses de noviembre de 2014 y enero de 2015.
  7. Estudio interno y externo de necesidades y demandas de formación por país (sectores) en marzo de 2015. Responsables: Dr. Erick Mata, Dr. Jorge Amador, Dr. Bryan Mendieta y Dr. Julio César Díaz.
  8. Elaborar en marzo de 2015 un programa de actividades académicas regionales:
    1. Ciclos de conferencias virtuales
    2. Formación en autoevaluación de programas de posgrado
    3. Gestión y administración universitariaResponsables: Dr. Filiberto Morales, Dr. Francisco Vegazo, Dr. Oscar Sitton y Dr. Esmil Camargo
25. La Comisión Técnica del Sistema Regional de Investigación y Postgrado presentará en el mes de marzo de 2015 un diagnóstico situacional de la reglamentación de los estudios de posgrado en la región. A más tardar en el mes de noviembre de 2014 se deberán enviar los reglamentos y sus reformas a la Dra. Maribel Duriez, Dr. Víctor Fallas y Dr. Clifton Clunie. En la primer reunión del 2015 se realizará un taller que armonice a nivel regional las formas de culminación de estudios.
26. Considerado el trabajo realizado por el Consejo Regional de Postgrado, se publicará el libro “Diagnóstico situacional sobre los sistemas de estudio de posgrado en las universidades del CSUCA“. Se solicita al Dr. Víctor Fallas hacer las gestiones necesarias para que el mismo sea publicado por la UNED. El Dr. Víctor Fallas figurará como compilador y los demás miembros del Consejo Regional de Postgrado como coautores. Para tal fin los miembros del COREP enviarán al Dr. Víctor Fallas, en noviembre de 2014, su nombre completo y un párrafo a manera de resumen de su hoja de vida. El Dr. Bryan Mendieta enviará un ejemplo por correo electrónico el 15 de noviembre de 2014.
27. Realizar un taller de sistematización y evaluación de las opciones de egreso versus aprendizaje, en la segunda reunión ordinaria del Sistema Regional de Investigación y Postgrado. Dicho taller será moderado por los miembros de la Comisión Técnica del Sistema.
28. Incluir en la agenda de la próxima reunión los siguientes puntos:
9. Taller de la Sistematización de los reglamentos de postgrado
  10. Indicadores de calidad de los estudios de postgrado
  11. Análisis de resultados de aprendizaje en los programas de postgrado

29. Solicitar al Magíster Luis Guillermo Carpio, Rector de la UNED, que proponga al M.Sc. Mario Morúa como miembro de la Comisión Técnica del Sistema Regional de Investigación y Postgrado, a efecto de que se le nombre en la próxima reunión.
30. Presentar en la próxima reunión el documento sobre políticas de investigación en el cual ya estén completamente desarrollados los 5 ejes temáticos establecidos.
31. De acuerdo a los resultados obtenidos en el Observatorio Regional de Ciencia y Tecnología, presentados por la Dra. Lizette Brenes, se invita a las universidades a que en sus páginas web incluyan información de investigación y postgrado que facilite la articulación de esfuerzos y el trabajo colaborativo entre personas, unidades, universidades o entre países.
32. Promover en las universidades herramientas que permitan la interacción entre pares y la construcción de iniciativas conjuntas.
33. Invitar a las universidades a completar la información requerida por el Observatorio Regional de Ciencia y Tecnología
34. Propiciar en las universidades incentivos académicos y económicos que promuevan la investigación en el grado y el postgrado.
35. A partir de la próxima reunión, se ampliará el tiempo dado a los miembros del Consejo de Investigación para presentar buenas prácticas en investigación. Dichas prácticas deberán ser registradas y sistematizadas por la Comisión nombrada en la reunión anterior, integrada por la Dra. Leticia Salomón, Dr. Leonel Plazaola, Dr. Julio César Díaz y Dr. Jorge Amador.
36. Con base a la información enviada por las Comisiones de Trabajo a la Coordinadora del Consejo de Investigación, se integrará el plan estratégico del Consejo Regional de Investigación para el período 2015-2019.
37. Presentar el Reglamento del Sistema de Investigación y Postgrado en la reunión del CSUCA que se realizará en abril 2015, solicitándose a la SG-CSUCA que se incluya en agenda su lectura y aprobación.
38. Aprobar las políticas de investigación y postgrado de las universidades miembros del CSUCA en la próxima reunión, a efecto de que sean presentadas a los rectores en la próxima reunión del CSUCA.
39. La SG-CSUCA deberá enviar a los miembros del Sistema Regional de Investigación y Postgrado la última versión de PIRESC III que se evaluará en el VIII CUC, a efecto de que se vaya definiendo la realización de actividades pre-congreso en las universidades
40. Establecer como lugar y fecha de la próxima reunión el ITCR, Cartago, Costa Rica, del 9 al 12 de marzo. El Taller de Autoevaluación se realizará del 13 al 14 de marzo. La segunda reunión de 2015 se realizará en la USAC, Ciudad de Guatemala, en el mes de octubre.
41. Establecer como sede del III Encuentro Bienal de Investigación y Postgrado a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

42. Agradecer a los funcionarios y empleados de las cinco universidades panameñas por todas las atenciones brindadas para facilitar la reunión.

## **RESUMEN DEL DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

### **Trabajo por sub-comisiones de los miembros de ambos consejos**

En cumplimiento de lo acordado en la última reunión, el día domingo 12 de octubre los miembros de las subcomisiones de investigación y posgrado se reunieron para evaluar sus avances específicos y avanzar en sus propuestas.

#### **6. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 41**

El Dr. Oscar Sitton procedió a dar la bienvenida a los participantes.

El Dr. Alfonso Fuentes Soria, Secretario General del CSUCA, dio un saludo a los participantes, informando sobre las diversas actividades que ha venido realizando la SG-CSUCA en los últimos meses. Indicó que la visión del CSUCA es el trabajo en conjunto de los sistemas. Informó que el 1 de octubre se firmó un convenio con la televisión Iberoamericana lo cual incluye que en cada país habrá un canal que transmita programas educativos y culturales, desde el Canadá hasta la Patagonia.

El Dr. Juan Bosco Bernal, Rector de la UDELAS, agradeció los buenos deseos por sus quebrantos de salud, y dio un saludo y bienvenida a los participantes, indicando que los acuerdos que se tomen en esta reunión serán de beneficio de todas las universidades.

Se procedió a leer y aprobar la agenda propuesta para la reunión anterior sin modificaciones.

El Dr. Jorge Amador propuso que los nuevos miembros conozcan los ejes de investigación y que la elección de los representantes del SICAR en ACAP sea en plenaria.

#### **2. Aprobación del Acta de la reunión anterior y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Managua, Nicaragua.**

Se procedió a leer los acuerdos tomados en la 40 reunión, acordándose aprobar si modificaciones el acta de la reunión anterior.

#### **3. Informe de la Secretaría General del CSUCA: Convocatoria VIII Congreso Universitario Centroamericano abril 2016, y Marco de cualificaciones para la educación superior centroamericana. (Francisco Alarcón).**

El M.Sc. Francisco Alarcón informó sobre la realización del VIII Congreso Universitario Centroamericano (CUC) en abril de 2016.

Indicó que el VIII CUC es una oportunidad de reflexión para la Confederación Universitaria Centroamericana y para que los representantes de los sistemas intercambien experiencias con la comunidad universitaria. La Convocatoria fue aprobada en la última reunión del CSUCA realizada en la UNAG en el corriente mes.

La idea es que se dedique una tarde en la próxima reunión para reflexionar sobre las temáticas a tratar en el VIII CUC.

Indicó que los debates que se han tomado en el seno del sistema comienzan a tomar vida en algunas universidades, exhortando a las universidades a participar activamente en el CUC, para que las propuestas se traduzcan y reflejen en el IV PIRESC.

Seguidamente informó sobre el Marco de cualificaciones para la educación superior centroamericana. Señaló la importancia de contar con una propuesta de Marco de Cualificaciones, invitando a que sea tomado como insumo por la universidades para enfocar los programas en resultados de aprendizaje. Indicó que próximamente se realizará un Taller en Guatemala para hacer ejercicios piloto en las universidades en programas en proceso de reforma curricular.

#### **4. Estado de progreso de los Programas Regionales MIPYME, Seguridad Alimentaria y Prevención del Riesgo e Desastre (Dr. Juan Antonio Gómez, Francisco Alarcón y Raúl Salguero, respectivamente).**

El M.Sc. Raúl Salguero informó sobre los avances en el Programa PRIDCA .

El Dr. Juan Antonio Gómez informó sobre el Programa en MIPYMES producto del Proyecto Alfa EURECA.

El M.Sc. Francisco Alarcón recordó que la SG-CSUCA envió a los miembros del CD-SICAR el documento "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA FAVORECER LA REGIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA FORMATIVO DE POSTGRADO EN GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MI-PYMES" para se que pronuncien en la presente reunión sobre su interés regional.

Seguidamente, informó sobre el Programa Maestría en SAN, se ejecutaron 10 proyectos por un monto de \$216,061.00. Indicó que el Proyecto, financiado por PRESANCA, ya concluyó, y que actualmente están en proceso de cierre de cuentas. Todas las universidades han presentado su informe, siendo uno de los requisitos que los mismos cuentan con el aval de Vicerrector de Investigación y Posgrado de su Universidad. Se han presentado algunos informes sin dicho aval, mencionándose el caso de la USAC (2 proyectos), UCR-UNAN-León y UES, por lo que se solicitó a los miembros del CD-SICAR conocer dichos informes y darles el aval correspondiente.

Se acordó que los informes de los proyectos de investigación en seguridad alimentaria financiados por el Programa PRESANCA II de la USAC, UNAN-León, UCR y UES deberán ser conocidos y avalados por las Vicerrectorías de Investigación o sus equivalentes.

El Dr. Alfonso Fuentes recordó que el mayor logro del Programa en SAN es el reconocimiento de los títulos en varios países.

El Dr. Milton Villareal preguntó si habrá una publicación sobre los resultados de los proyectos. El M.Sc. Francisco Alarcón respondió que se hará una publicación de tipo divulgativo con los resultados del proyecto, dirigida a las comunidades, esto por acuerdo adquirido con PRESANCA.

El Dr. Freddy Alemán indicó que no habrá problema en diferenciar el artículo científico del divulgativo y que la UNA-Nicaragua ya tiene financiamiento para continuar con el programa.

El Dr. Julio César Díaz indicó que el SEP-USAC no fue tomado en cuenta en el Programa de MIPYMES.

El M.Sc. Francisco Alarcón recordó sobre el envío de la matriz de fondos concursables en cada país, indicando que se solicitó su revisión, dado que hay un compromiso con PRESANCA de hacer un alineamiento de estos fondos concursables.

Con base en el documento "Propuesta de implementación y seguimiento de las acciones necesarias para favorecer la regionalización del programa formativo de postgrado en gestión, sostenibilidad y calidad de las Mi-pymes", se acordó reconocer como Programa de interés regional el Programa de Postgrado en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de MIPYMES, producto del Proyecto Alfa EURECA.

## **5. Organización y Estructura del Segundo Bienal de Investigación. (Preparativos y avance en su organización) (Dr. Juan Antonio Gómez como Presidente de la Comisión organizadora).**

El Dr. Juan Antonio Gómez informó sobre la convocatoria, organización y estructura de la II Bienal de Investigación y Posgrado.

Indicó que, a solicitud de la SG-CSUCA, la UP completó con ponencias de sus estudiantes de postgrado, las mesas de ciencias naturales y exactas y ciencias económicas y administrativas.

## **6. Presentación, debate y aprobación de las reformas al Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado (SICAR) (Comisión: Filiberto Morales, Maribel Duriez, Jorge Amador y Leticia Salomón).**

La Dra. Leticia Salomón informó que el Consejo de Investigación, para hacer más efectivo su trabajo, se integró en 5 subcomisiones con ejes temáticos (pags 19 y 20 acta reunión anterior).

El Dr. Julio César Díaz informó que el Consejo de Posgrado ya no se limita a los programas regionales, y que ahora se tratan los programas nacionales. Se han realizado talleres intermedios a las reuniones del SICAR, que han permitido construir el diagnóstico situacional de los estudios de posgrado

El Dr. Jorge Amador presentó el estado del Proyecto de Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado.

El Dr. Milton Villareal presentó las modificaciones propuestas por el Consejo de Investigación al

Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado.

La Dra. Maribel Duriez presentó las modificaciones propuestas por el Consejo de Postgrado al Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado.

Se acordó designar a la Da. Maribel Duriez, Dr. Milton Villareal y M.Sc. Gonzalo Zúñiga para que integren en un solo documento las observaciones hechas por el Consejo de Investigación y el Consejo de Postgrado al Reglamento del Sistema Regional de Investigación y Postgrado.

Se acordó aprobar como nombre del Sistema de Investigación y Postgrado del CSUCA “Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Postgrado (SIRCIP)”.

La SG-CSUCA deberá notificar sobre el cambio de nombre a todas las instancias que corresponda al estar el nuevo nombre aprobado por el CSUCA.

La Dra. Maribel Duriez procedió a presentar la versión integrada del Reglamento del SIRCIP.

Se procedió a revisar los capítulos del Reglamento.

Se acordó aprobar la propuesta de Reglamento del Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Postgrado (SIRCIP) con las observaciones y modificaciones planteadas por el Consejo de Investigación y el Consejo de Postgrado. La SG-CSUCA, deberá elevarlo al CSUCA en su próxima reunión, para su aprobación y posterior divulgación a las instancias que corresponda.

## **7. El Consejo de Posgrado y el Consejo de Investigación se separan para realizar sus sesiones específicas con sus respectivas agendas.**

El Consejo de Posgrado y el Consejo de Investigación se separaron para realizar sus sesiones específicas, con las siguientes agendas:

### **CONSEJO DE POSTGRADO**

- a. Control y cumplimiento de acuerdos específicos de la reunión de Managua, Nicaragua.
- b. Situación de los Programas de Postgrado y su vinculación con la ACAP y nombramiento de los representantes de las universidades públicas en el Consejo de Acreditación de ACAP.
- c. Diseño del Plan Estratégico de gestión de los Postgrados para el 2015.
- d. Estado de las Normativas de los Sistemas de Estudios de Postgrado realizados por el CTE.
- e. Consolidación de la política regional de postgrado.
- f. Discusión de las normativas para las Tesis de Postgrado en la región.
- g. Asuntos varios.

### **CONSEJO DE INVESTIGACIÓN**

#### **a. Revisión de cada uno de los cinco ejes que conformarán la política regional de gestión de la investigación del SICAR y elaboración del Plan estratégico para 2015 en cada uno de sus ejes.**

7. Promoción de la investigación en grado y posgrado
8. Capacitación en Investigación y gestión de la investigación
9. Seguimiento a la I+D+i: Observatorio de Ciencia y Tecnología
10. Promoción de la publicación y la divulgación científica

11. Creación y fortalecimiento de redes de investigación.
- b. **Buenas prácticas en gestión de la investigación: todas las universidades**, 5-10 minutos cada una y debate general.
- c. **Redefinición de la forma de trabajo para asegurar el cumplimiento de los acuerdos.**

## **Sesión Plenaria General (martes 14 por la tarde y miércoles 15 por la mañana)**

### **7. Cortesías de sala:**

El Dr. Michael Eschweiler, representante del DAAD, presentó las oportunidades de colaboración que el Servicio Alemán de Intercambio Académico ofrece a las universidades centroamericanas.

### **8. Informes y propuestas del Consejo de Postgrado y del Consejo de Investigación**

El Dr. Bryan Mendieta procedió a presentar el informe del Consejo Regional de Postgrado.

Se acordó avalar los siguientes acuerdos tomados por el Consejo Regional de Postgrado:

8. Aprobar la elaboración de documentos fundamentales para el desarrollo del Sistema de Investigación y Postgrado, entre otros, plan estratégico, políticas de investigación, políticas de postgrado, guía para el reconocimiento de programas de interés regional, etc.
9. Proponer al Foro Consultivo de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Postgrados (ACAP) la modificación del Artículo 18 de sus Estatutos, en el sentido de que los miembros del Consejo de Acreditación puedan ser reelectos por varios períodos.
10. Ratificar el Acuerdo 17 de la 40 Reunión del SICAR, en el sentido de elegir para un nuevo período de 4 años, a partir del 1 de enero de 2015, al Dr. Juan Antonio Gómez como miembro titular, por las universidades públicas de Panamá, en el Consejo de Acreditación de la ACAP.
11. Ratificar la elección de la Dra. Susan Francis por un período de 4 años como miembro titular por las universidades públicas de Costa Rica en el Consejo de Acreditación de la ACAP. La SG-CSUCA deberá notificar a la Dra. Susan Francis y a la Dirección Ejecutiva de ACAP.
12. Elegir a la Dra. Virna Julissa López como miembro titular, por las universidades públicas de Honduras, en el Consejo de Acreditación de la ACAP, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015, y como miembro suplente, por las universidades públicas de Honduras, al Dr. Ricardo Morales Ulloa, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015
13. Elegir a la Dra. Maribel Duriez como miembro titular, por las universidades públicas de Nicaragua, en el Consejo de Acreditación de la ACAP, por un período de 4 años a partir del 1 de enero de 2015,. Las universidades públicas de Nicaragua propondrán el miembro suplente en lo que resta del presente año.
14. Solicitar a la ACAP que el período de los actuales miembros del Consejo de Acreditación se extienda hasta el 31 de diciembre de 2014, a efecto de que el actual Consejo de Acreditación cuente con el tiempo necesario para el cierre administrativo y de sus actividades.
15. Extender la convocatoria a las universidades miembros del CSUCA para proponer candidatos al Consejo de Acreditación de la ACAP, hasta el 31 de diciembre de 2014.
16. Realizar en Costa Rica, articulado a la próxima reunión del Sistema Regional de Investigación y Postgrado, en coordinación con la ACAP y la Comisión Técnica del Sistema, un taller de

capacitación en autoevaluación de programas de postgrado en el primer trimestre de 2015. Dicho taller será facilitado por expertos de la Universidad de Panamá y la Universidad Tecnológica de Panamá. Se solicitará a la UNED facilitar su plataforma virtual de comunicaciones para que profesores de posgrado de las universidades miembros del CSUCA puedan participar en dicho taller a distancia.

17. El Consejo Regional de Postgrado realizará tres actividades estratégicas en 2015:
  1. Taller para Establecer indicadores de calidad de los estudios de postgrado, en el mes de Julio de 2015. Responsables: M.Sc. Mario Morúa, Dra. Maribel Duriez y Dr. Víctor Fallas. Se preparará una propuesta entre noviembre de 2014- y enero de 2015.
  2. Estudio interno y externo de necesidades y demandas de formación por país en (sectores) en marzo de 2015. Responsables: Dr. Erick Mata, Dr. Jorge Amador, Dr. Bryan Mendieta y Dr. Julio César Díaz.
  3. Elaborar en marzo de 2015 un programa de actividades académicas regionales:
    1. Ciclos de conferencias virtuales
    2. Formación en autoevaluación de programas de posgrado
    3. Gestión y administración universitariaResponsables: Dr. Filiberto Morales, Dr. Francisco Vegazo, Dr. Oscar Sitton y Dr. Esmil Camargo
18. La Comisión Técnica del SICAR presentará en el mes de marzo de 2015 un diagnóstico situacional de la reglamentación de los estudios de posgrado en la región. A más tardar en el mes de noviembre de 2014 se deberán enviar los reglamentos y sus reformas a la Dra. Maribel Duriez, Dr. Víctor Fallas y Dr. Clifton Clunie. En la primer reunión del 2015 se realizará un taller que armonice a nivel regional las formas de culminación de estudios.
19. Considerado el trabajo realizado por el Consejo Regional de Postgrado, se publicará el libro “Diagnóstico situacional sobre los sistemas de estudio de posgrado en las universidades del CSUCA“. Se solicita al Dr. Víctor Fallas hacer las gestiones necesarias para que el mismo sea publicado por la UNED. El Dr. Víctor Fallas figurará como compilador y los demás miembros del Consejo Regional de Postgrado como coautores. Para tal fin los miembros del COREP enviarán al Dr. Víctor Fallas, en noviembre de 2014, su nombre completo y un párrafo a manera de resumen de su hoja de vida. El Dr. Bryan Mendieta enviará un ejemplo por correo electrónico el 15 de noviembre de 2014.
20. Realizar un taller de sistematización y evaluación de las opciones de egreso versus aprendizaje, en la segunda reunión ordinaria del Sistema Regional de Investigación y Postgrado. Dicho taller será moderado por los miembros de la Comisión Técnica del Sistema.
21. Incluir en la agenda de la próxima reunión los siguientes puntos:
  1. Taller de la Sistematización de los reglamentos de postgrado
  2. Indicadores de calidad de los estudios de postgrado
  3. Análisis de resultados de aprendizaje en los programas de postgrado
22. Solicitar al Magíster Luis Guillermo Carpio que proponga al M.Sc. Mario Morúa como miembro de la Comisión Técnica del Sistema Regional de Investigación y Postgrado, a efecto de que se le nombre en la próxima reunión.

La Dra. Leticia Salomón procedió a presentar el informe del Consejo de Investigación.

Se acordó avalar los siguientes acuerdos tomados por el Consejo Regional de Investigación:

Presentar en la próxima reunión el documento sobre políticas de investigación en el cual ya estén completamente desarrollados los 5 ejes temáticos establecidos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Observatorio Regional de Ciencia y Tecnología, presentados por la Dra. Lizzette Brenes, se invita a las universidades a que en sus páginas web incluyan información de investigación y postgrado que facilite la articulación de esfuerzos y el trabajo colaborativo entre personas, unidades, universidades o entre países.

Promover en las universidades herramientas que permitan la interacción entre pares y la construcción de iniciativas conjuntas.

Invitar a las universidades a completar la información requerida por el Observatorio Regional de Ciencia y Tecnología

Propiciar en las universidades incentivos académicos y económicos que promuevan la investigación en el grado y el postgrado.

A partir de la próxima reunión, se ampliará el tiempo dado a los miembros del Consejo de Investigación para presentar buenas prácticas en investigación. Dichas prácticas deberán ser registradas y sistematizadas por la Comisión nombrada en la reunión anterior, integrada por la Dra. Leticia Salomón, Dr. Leonel Plazaola, Dr. Julio César Díaz y Dr. Jorge Amador.

Con base a la información enviada por las Comisiones de Trabajo a la Coordinadora del Consejo de Investigación, se integrará el plan estratégico del Consejo Regional de Investigación para el período 2015-2019.

Se informó que el Foro Consultivo de la ACAP se reunirá en marzo-abril 2015.

Se acordó presentar el Reglamento del Sistema de Investigación y Postgrado en la reunión del CSUCA que se realizará en abril 2015, solicitándose a la SG-CSUCA que se incluya en agenda su lectura y aprobación.

## **9. Varios**

Se sugirió presentar las políticas de I y P en la próxima reunión del CSUCA. Se acordó aprobar las políticas de investigación y postgrado de las universidades miembros del CSUCA en la próxima reunión, a efecto de que sean presentadas a los rectores en la próxima reunión del CSUCA.

La SG-CSUCA deberá enviar a los miembros del Sistema Regional de Investigación y Postgrado la última versión de PIRESC III que se evaluará en el VIII CUC, a efecto de que se vaya definiendo la realización de actividades pre-congreso en las universidades.

## **10. Lugar y fecha de la próxima reunión.**

Se acordó establecer como lugar y fecha de la próxima reunión el ITCR, Cartago, Costa Rica, del 9 al 12 de marzo. El Taller de Autoevaluación se realizará del 13 al 14 de marzo. La segunda reunión de 2015 se realizará en la USAC, Ciudad de Guatemala, en el mes de octubre.

Se acordó establecer como sede del III Encuentro Bienal de Investigación y Postgrado a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Se acordó agradecer a los funcionarios y empleados de las 5 universidades panameñas por todas las

atenciones brindadas para facilitar la reunión.

## **Anexo 8. Acta**

### **42 Reunión del Sistema Regional de Investigación y Postgrado Costa Rica, 9 al 11 de marzo de 2015**

#### **PARTICIPANTES**

Dr. Julio César Díaz Argueta  
Coordinador General del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

M.Sc. Gerardo Arroyo Catalán  
Director General de Investigación  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

Dra. Ángela Aurora  
Coordinadora de Estudios de Posgrado  
Universidad de El Salvador, UES

Ing. Luis Ramón Portillo Trujillo  
Director Ejecutivo del Consejo Científico  
Universidad de El Salvador, (UES)

Dra. Leticia Salomón  
Directora de Investigación Científica Universitaria y del Sistema de Estudios de Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

M.Sc. Jorge Amador  
Coordinador General de Investigación Científica y Postgrados  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

Dra. Yenny Aminda Eguigure Torres  
Vicerrectora de Investigación y Postgrado  
Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”, (UPNFM)

M.Sc. Rubén Sinclair  
Director de Investigación y Extensión  
Universidad Nacional de Agricultura, (UNAG)

Dr. José Santiago Maradiaga Rodríguez

Director de Postgrado  
Universidad Nacional de Agricultura, (UNAG)

Dr. José Leonel Plazaola Prado  
Vicerrector de Investigación y Desarrollo  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)  
M.Sc. Freddy González  
Director de Postgrado  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)

Arq. Benjamín Rosales Rivera  
Director de Investigación  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)

M.Sc. Javier Antonio Pichardo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Magíster Hugo Gutiérrez Ocón  
Vicerrector de Docencia  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dra. Yael Fariña Bermúdez  
Ejecutiva de Docencia  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dr. Freddy Alemán  
Director de Investigación, Extensión y Postgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dra. Isabel Herrera  
Coordinadora de Postgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dr. Evenor Martínez González  
Coordinador de Investigación  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

M.Sc. Erling María Torrez Narváez  
Coordinadora de Posgrado,  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

Dra. Cecilia Díaz Oreiro  
Decana del Sistema de Estudios de Postgrado  
Universidad de Costa Rica, UCR

Dra. Alice Pérez

Vicerrectora de Investigación  
Universidad de Costa Rica, (UCR)

Dra. Marta Ávila Aguilar  
Presidenta del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Nacional de Costa Rica, (UNA-CR)  
Dr. Carlos Manuel Morera Beita  
Director de Investigación  
Universidad Nacional de Costa Rica, (UNA-CR)

Dr. Milton Villareal  
Vicerrector de Investigación y Extensión  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dr. Erick Mata Montero  
Director de Postgrados  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dr. Víctor Hugo Fallas  
Director del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, UNED

Dra. Lizette Brenes  
Vicerrectora de Investigación  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

Dr. Francisco Romero Royo  
Vicerrector de Investigación  
Universidad Técnica Nacional, UTN

M.Sc. Andrea Barrantes  
Asesora Técnica de la Vicerrectoría de Investigación  
Universidad Técnica Nacional, (UTN)

Dr. Juan Antonio Gómez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado  
Universidad de Panamá, (UP)

Dra. Casilda Saavedra de Madrid  
Vicerrectora de Investigación, Posgrado y Extensión  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Dr. Clifton Clunie  
Director de Posgrado  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Ing. Humberto Rodríguez

Director de Investigación  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Dr. Oscar Sitton  
Decano de Postgrado  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)  
M.Sc. José Julio Casas  
Director de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Universidad Marítima Internacional de Panamá, (UMIP)

M.Sc. Francisco Vegazo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD)

Mtro. Ramón Desangles  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD)

#### **COMISION TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

M.Sc. Mario Morúa  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

Dra. Maribel Duriez  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI

#### **SECRETARIA GENERAL DEL CSUCA**

M.Sc. Francisco Alarcón  
Secretario General Adjunto y Director Académico

#### **Presidió:**

Dr. Oscar Sitton  
Decano de Postgrado  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)

**No asistieron a la reunión:** Representante de la UB, Dr. Roger Sánchez, Vicerrector de Investigación y Postgrado de la UNACHI, Dra. Miriam de Gallardo, Directora de Investigación de la UNACHI, Dr. Esmil Camargo, Director de Posgrado de la UNACHI.

#### **PROPUESTA DE AGENDA**

2. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 42

3. Aprobación del Acta de la reunión N° 41 y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Panamá.
4. Informe de la SG-CSUCA (Curso OEA, curso OUI, taller investigación en SAN, proyecto HICA, Programa PRIDCA, Doctorados regionales física/matemática).
5. Descripción y organización del Taller de Evaluación de Programas de Postgrado convocado por ACAP-SIRCIP a realizarse el jueves 12 de marzo. (Dr. Juan Antonio Gómez, Dr. Clifton Clunie, Dra. Maribel Duriez, Dr. Víctor Fallas y Dra. Susan Francis).
6. Conocer candidaturas para miembros de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado.
7. Actividad Pre-Congreso Universitario Centroamericano: Presentación de la Convocatoria al VIII Congreso Universitario Centroamericano y planes para su realización (Leticia Salomón/Francisco Alarcón) y del Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana PIRESC III (Francisco Alarcón). Evaluación de la implementación del PIRESC III y propuestas para un PIRESC IV (en grupos de trabajo). Discusión plenaria de los resultados de la evaluación del PIRESC III y propuestas para un nuevo plan estratégico
8. Presentación de la propuesta de Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana, MCESCA. (Francisco Alarcón). Discusión de la propuesta de Marco de Cualificaciones (en grupos de trabajo). Reunión plenaria para conocer y discutir resultado de trabajo de grupos sobre la propuesta de Marco de Cualificaciones.
9. Reunión por separado del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación, para abordar sus agendas específicas.

### **Consejo de Posgrado:**

Nombramiento de nuevo coordinador adjunto del Consejo Regional de Posgrado.

Programa regional de Diplomado en “TRANSVERSALIZACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO” ofrecido por la UNAN-Managua en el marco de PRIDCA/CSUCA. Y el tema de la regionalidad de los programas de posgrado.

Informe sobre la publicación del libro con el diagnóstico regional de los programas de posgrado (UNED).

Plan de trabajo del Consejo Regional de Posgrado (política regional, prioridades, objetivos, actividades, responsables, cronograma).

Sistematización de los reglamentos de postgrado de las universidades de la región, enfatizando en las opciones de egreso (comisión: Maribel Duriez, Clifton Clunie y Víctor Fallas).

Informe de la comisión sobre indicadores de calidad de los estudios de postgrado (Maribel Duriez, Víctor Fallas y Mario Morúa).

Informe y nombramientos pendientes de representantes en ACAP.

Informe y propuesta de la comisión sobre estudios de necesidades y demandas en materia de posgrado de cada país (Julio Cesar Díaz, .....?).

Informe y propuesta de la comisión sobre calendario de actividades académicas regionales a

realizarse a través de plataforma de videoconferencias (Filiberto Morales, Francisco Vegazo, Oscar Sitton, Esmir Camargo).

### **Consejo de Investigación:**

1. Presentación y discusión de la versión preliminar de la política de gestión de la investigación.
  2. Discusión y aprobación de la política de gestión de la investigación.
  3. Revisión/elaboración del Plan estratégico 2015 -2019.
  4. Organización de Universidades en Grupos de Trabajo por eje temático de la política y elaboración colectiva del Plan operativo para 2015 para cada eje.
  5. Prácticas innovadoras en gestión de la investigación: a) a investigación en grado y posgrado, b) organización de la investigación en la universidad, c) estímulos a la investigación y d) Divulgación y publicaciones.
  6. Presentación y debate de resumen de las experiencias sobre los 4 aspectos expuestos en materia de investigación.
- 
10. Presentación de Experiencias Innovadoras en gestión de Investigación y de Postgrado por Universidades (ronda voluntaria de breves intervenciones de los presentes).
  11. Informe y propuestas del Consejo de Posgrado.
  12. Informe y propuestas del Consejo de Investigación.
  13. Varios.
  14. Lugar y fecha de la próxima reunión (ratificación propuesta USAC y fecha).

### **ACUERDOS**

1. Aprobar la agenda propuesta para la reunión con la siguiente modificación: incluir en el punto de varios la Evaluación de la II Bienal de Investigación y Posgrados.
- 2.
3. Aprobar sin modificaciones el acta de la reunión anterior.
4. Aprobar el contenido del plan básico Taller de Evaluación de Programas de Postgrado convocado por ACAP-SIRCIP, reduciendo el tiempo de cada punto, a efecto de que este termine al mediodía del jueves 12 de marzo.
5. Nombrar como miembro de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado, por un período de 3 años a partir de la fecha, al M.Sc. Mario Alejandro Morúa Saborío, en representación de la UNED.
6. Elegir, por unanimidad, al M.Sc. Jorge Amador como Coordinador Adjunto del Consejo de

Posgrado.

7. Nombrar una comisión de inducción para los nuevos miembros del Consejo de Posgrado, integrada por el Dr. Julio Cesar Díaz (Coordinador), Dr. Filiberto Morales y Dra. Marta Ávila.
8. Solicitar a la Comisión Técnica de Evaluación que realice una revisión y análisis del documento “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACREDITAR LA CATEGORIA REGIONAL CENTROAMERICANA DE CARRERAS, PROGRAMAS Y CURSOS ESPECIALES DE POSGRADO”, aprobado en el año de 1998, tratando de responder en el contexto actual las siguientes preguntas ¿Qué se entiende por regionalidad? ¿Cuáles son los indicadores de regionalidad? ¿Tiempos y requisitos? ¿Caracterización de la regionalidad? ¿Sus instrumentos? Este documento deberá presentarse en la próxima reunión ordinaria del SIRCIP y será la guía por la cual las universidades miembros solicitarán la categoría regional al CSUCA.
9. Solicitar a la Rectoría de la UNED la publicación física y digital del documento “Diagnóstico y política regional de gestión de posgrados 2015 – 2020”.
10. Revisar el documento “Política regional de gestión de posgrados”, siguiendo la siguiente metodología:
  6. Ajustar la duración de la política para el quinquenio, debiendo iniciarse desde 2015 – 2020
  7. Se sugiere cambiar el nombre de Política Regional de la Gestión de los Estudios de Posgrado
  8. La justificación quedará como introducción del documento.
  9. Formular los principios, ya que los presentados son metas.
  10. El sexto objetivo deberá leerse “Formar alianzas con el Estado, Sector Social, Sector Productivo”
  11. Financiamiento de la política se denominará gestión de recursos para el financiamiento de la política.
  12. Armonizar el concepto de Talento Humano en todo el documento y ampliar el concepto de desarrollo tecnológico
  13. Homologar el concepto de región Centroamericana y del Caribe
  14. Nombra una comisión especial que hará los ajustes y cambios, trabajando en la misma el día jueves 12 de marzo de 2015, para presentare el documento al Consejo de Rectores en abril próximo, esta comisión está integrada por el Dr. Freddy González (UNI), Dra. Cecilia Díaz (UCR), Dr. Julio Cesar Díaz (USAC) (coordinador) y Dr. Víctor Fallas (UNED).
7. Integrar las comisiones de trabajo del Consejo de Posgrado, de la siguiente forma:

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Comisión</b>
Gestión de Posgrados	Julio César Díaz (USAC) Ángela Jeannette Aurora (UES) Clifton Clunie © (UPT) Estela Álvarez (UPNFM)
Gestión del Talento Humano	Oscar Sitton © (UDELAS) Marta Ávila (UNA CR) Hugo Gutiérrez (UNAN Managua)
La Internacionalización	Filiberto Morales (UP)

	Cecilia Díaz © (UCR) Ramón Desangles (UASD)
Gestión de la Calidad	Víctor Hugo Fallas © (UNED) Freddy González (UNI) Santiago Maradiaga (UNA Hn) UMIP Erling Torrez (UNAN Leon) Esmil Camargo (UNACHI)
Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación	Erick Mata (TEC) Jorge Amador © (UNAH) Isabel Herrera (UNA Ni) Andrea Barrantes (UTN)

8. Establecer como proyectos prioritarios por comisiones de trabajo del Consejo de Posgrado para 2015, los siguientes: a) Comisión de Gestión de Posgrados: Modelo de Gestión de posgrado: Documentación y propuesta de modelo; b) Comisión de Gestión del Talento Humano: Mapa de gestión de procesos; c) Comisión de Gestión de la Calidad: Estructura de posgrados siguiendo el mapa de gestión de procesos de posgrado; d) Comisión de Internacionalización: Base de datos de profesores de posgrado por universidad y por país y regional. Disponibilidad de profesores en la región. Posibles tutores de trabajos de graduación. e) Comisión de Investigación: Estudio regional de oferta y demanda de profesionales centroamericanos a nivel de posgrado.
9. La CTE deberá revisar los documentos fundamentales del SICAR aprobados en 1998, ajustándolos al contexto actual, los cuales deberán ser las líneas de trabajo para los sistemas de posgrado del SIRCIP, con fines de armonización. La CTE presentará el análisis narrativo de la sistematización de las formas y requisitos de graduación. Además de la revisión que hará la CTE, se designa a las universidades de cada país revisar las siguientes temáticas: a) Conceptos básicos y normas académicas: Universidades de Costa Rica; b) Concepto de regionalidad: Universidades de Panamá; c) Propuesta de Movilidad para el posgrado: Universidades de Nicaragua. Los insumos discutidos por país se remitirán a la CTE para que los integre y presente en la próxima reunión, a más tardar el 30 de julio del corriente año.
10. Realizar en la próxima reunión un taller sobre indicadores de calidad para los estudios de posgrado. Dicho taller se realizará el día domingo de 13:00 a 18:00 horas, y se retomará el día jueves, después de la reunión.
11. Solicitar a los miembros del Consejo de Acreditación de la ACAP que cesaron de sus cargos que sirvan como gestores para promover la acreditación de los programas en sus universidades. Asimismo, se solicita el apoyo incondicional para la ACAP por parte del SIRCIP, en el sentido de promover que los programas de posgrado de las universidades se enfilen a los procesos de acreditación.
12. Desestimar la postulación hecha por la USAC para miembros titular y suplente en el Consejo de Acreditación de la ACAP por no presentar la documentación completa. La SG-CSUCA deberá hacer la notificación correspondiente.

13. Nombrar como miembro titular en el Consejo de Acreditación de la ACAP al Dr. Reynaldo Adalberto López Landaverde, y como miembro suplente al Dr. Simón Peña, ambos postulados por la Universidad de El Salvador. La SG-CSUCA deberá notificar al Director Ejecutivo de la ACAP y a los interesados.
14. Solicitar a las universidades que postulen candidaturas para miembros suplentes en el Consejo de Acreditación de la ACAP, a efecto de que se nombren antes del mes de mayo del corriente año, mes en que será la próxima reunión del Consejo de Acreditación de la ACAP. Se propone que las postulaciones para miembros suplentes sea recibidas por correo por los miembros del SIRCIP, en el entendido que las universidades públicas de los países que aún no nombran miembro suplente se reúnan, discutan y de manera unificada propongan al candidato conforme a los requisitos establecidos en los estatutos de la ACAP, estableciéndose como fecha límite para recibir postulaciones de estos países (Nicaragua, Costa Rica y Panamá) el día viernes 27 de marzo de 2015, debiendo ser canalizadas a través de la Secretaria Ejecutiva del SIRCIP.
15. Aprobar la estructura de la investigación “Oferta y Demanda de Profesionales Centroamericanos y del Caribe del Nivel Superior: Formación de Investigadores y su vinculación con los Estados, Sectores Productivos y Sectores Sociales” designando a una universidad responsable por país, siendo estas las siguientes: a) Guatemala: USAC; b) El Salvador: UES; c) Honduras: UNAH; d) Nicaragua: UNI; e) Costa Rica: UNED; f) Panamá: UDELAS; y g) República Dominicana: UASD. Posteriormente, cada universidad responsable designará un investigador que formará parte del equipo de investigación regional.
16. Establecer como temática a desarrollar en 2015 la gestión universitaria, para lo cual se impartirá un curso en línea utilizando las plataformas virtuales del ITCR y la UNED. La UNI y la UP dirigirán la construcción de los contenidos, y en consenso entre ellas se establecerá la cantidad de profesores participantes por universidad. Este curso deberá desarrollarse en el segundo semestre del corriente año.
17. Incluir en la agenda de la próxima reunión del Consejo de Posgrado los siguientes puntos: a) Taller de indicadores de calidad; b) Estudio de necesidades de formación; y c) Elaboración del calendario de actividades.
18. Utilizar el cuadro “Política Regional de Gestión de la Investigación” como base para elaborar el Plan Estratégico 2015-2019 y para la redacción del documento que establezca las “Políticas de Investigación”. El cuadro en referencia se titulará “Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación”.
19. La información del cuadro Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación, será un insumo para actualizar los objetivos estratégicos y líneas de acción del PROGRAMA DE INVESTIGACION E INNOVACION PARA LA INTEGRACION Y EL DESARROLLO REGIONAL, contenido en el documento Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana, PIRESC III.
20. Replantear los cinco ejes de investigación mediante un ejercicio en el cual primero se definan los objetivos, a partir de estos se establezcan las metas o resultados esperados (resumidos en

una misma columna), las actividades y su temporalidad (distribución anual), los participantes y los responsables de llevar a cabo los objetivos propuestos en cada EJE. Dicho ejercicio se iniciará con el primer eje de investigación “Promoción de la investigación en grado y posgrado”, por considerarse que es este el que requiere de una revisión y replanteamiento más profundo por ser el más comprensivo. El análisis se hizo con la participación del Consejo en pleno y servirá como modelo para el análisis de los demás ejes de investigación. Los resultados se ofrecen en el nuevo cuadro Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación.

21. Actualizar la composición de los grupos responsables de cada eje de investigación, de manera que en cada uno de ellos estén representados al menos tres países. Se incluyen nuevos miembros en los diferentes grupos y se nombra un responsable para cada uno, de la manera siguiente:

<b>Coordinación General:</b>	
<b>Coordinadora:</b>	<b>Leticia Salomón, UNAH-Honduras</b>
<b>Coordinador adjunto:</b>	<b>Leonel Plazaola, UNI-Nicaragua</b>
<b>Responsables e integrantes por eje temático</b>	
<b>Eje No. 1 Promoción de la Investigación en Grado y Postgrados</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Yenny Eguigure, UPNFM-Honduras</b>
<b>Integrantes:</b>	Francisco Romero, UTN-Costa Rica
	Humberto Rodríguez, UTP-Panamá
<b>Eje No.2: Capacitación en Investigación y en gestión de la Investigación</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Javier Pichardo, UNAN Managua, Nicaragua</b>
<b>Integrantes:</b>	Evenor Martínez, UNAN León-Nicaragua
	Julio Casas, UMIP-Panamá
	Miriam Correa de Gallardo, UNACHI-Panamá
	Roger Sánchez. UNACHI-Panamá
	Rubén Sinclair, UNA-Honduras
<b>Eje No.3: Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano en Investigación y Posgrado.</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Lizette Brenes, UNED-Costa Rica</b>
<b>Integrantes:</b>	Alice Pérez, UCR-Costa Rica
	Milton Villarreal, ITCR-Costa Rica
	Gerardo Arroyo, USAC-Guatemala
	Casilda Saavedra, UTP-Panamá
<b>Eje No.4: Promoción de la publicación y divulgación científica</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Freddy Alemán, UNA-Nicaragua</b>
<b>Integrantes:</b>	Alexis Rodríguez, UDELAS-Panamá
	Carlos Morera, UNA-Costa Rica
	Gerardo Arroyo, USAC-Guatemala

	Luis Portillo, UES-El Salvador
<b>Eje No.5:Áreas Prioritarias: Redes y Alianzas de Investigación</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Humberto Rodríguez, UTP-Panamá</b>
<b>Integrantes:</b>	Evenor Martínez, UNAN León-Nicaragua
	Juan Antonio Gómez, UP-Panamá
	Benjamín Rosales, UNI-Nicaragua
	Francisco Vegazo, UASD-República Dominicana

22. La Coordinadora del Consejo de Investigación (Dra. Leticia Salomón), el Coordinador Adjunto (Dr. Leonel Plazaola) y los Coordinadores específicos de cada eje de investigación, deberán coordinar, de manera eficiente, el análisis y replanteamiento de cada uno de los ejes de investigación y que el responsable de grupo deberá mantener comunicación con los demás miembros de su grupo, a efecto de retroalimentar en lo que corresponda. Los insumos recibidos de todos los ejes de investigación, serán socializados entre la Coordinadora del Consejo de Investigación, el Coordinador Adjunto y los Responsables de cada eje de investigación. Al completarse el análisis la Coordinadora del Consejo de Investigación y el Coordinador Adjunto, deberán redactar la “POLITICA DE GESTION REGIONAL DE LA INVESTIGACION”.
23. Los documentos: a) Políticas de Gestión Regional de la Investigación; b) Matriz Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación; y c) Reglamento de Funcionamiento del SIRCIP, deberán ser enviados a la SG-CSUCA antes del 27 marzo del corriente año, a efecto de que sean conocidos en la próxima reunión de Rectores, la cual se realizará del 15 al 17 de abril.
24. Realizar un Taller virtual sobre indicadores de investigación en Costa Rica. Se propone usar la plataforma tecnológica de la UNA-CR o de la UNED. La fecha de realización será el 14 y el 16 de abril 2015, de 13:00 a 16:00 horas. Se levantará una lista de participantes por universidad.
25. Destinar un espacio en las próximas reuniones del Sistema para revisar, con mayor profundidad y más tiempo, las buenas prácticas en gestión de la investigación y gestión del posgrado en cada universidad, debiendo quedar documentado como referencia para quien desee revisar el tema. Para abordar esto, se propone hacerlo por temas específicos de interés. Estos temas tendrán correspondencia con los ejes de investigación. Se definirá una estructura estandarizada para el abordaje de las presentaciones, a cargo de la Coordinadora del Consejo de Investigación, el Coordinador Adjunto y el M.Sc. Francisco Alarcón. Se propuso que la dinámica de trabajo en redes sea adoptada para el tratamiento de los temas propuestos.
26. El Consejo de Investigación generará, después de cada sesión del Sistema, la documentación sobre los temas tratados en dicho Consejo y que no son parte del Acta. El primer documento a generar en la próxima reunión recabará los aportes en el tema de BUENAS PRACTICAS O PRACTICAS INNOVADORAS EN GESTION DE LA INVESTIGACION.
27. Incluir en la agenda de la próxima reunión del Consejo de Investigación los siguientes puntos: a) Conocimiento de POLITICAS PARA LA GESTION DE LA INVESTIGACION Y POSTGRADOS, aprobado por Rectores en abril 2015; b) Avances en los Ejes de Investigación,

a cargo de los Responsables por EJE; y c) Conocimiento de buenas prácticas de gestión de Investigación (en formato extenso que permita discusión con mayor profundidad).

28. Reelegir por un período de 2 años a partir de la fecha, a la Dra. Leticia Salomón como Coordinadora del Consejo de Investigación, y al Dr. Leonel Plazaola como Coordinador Adjunto.
29. Solicitar a la USAC conformar, en coordinación con la SG-CSUCA, la Comisión Organizadora de la III Bienal de Investigación y Posgrado, a efecto de que en la próxima reunión se presente una propuesta de Convocatoria y de material promocional.
30. Establecer como lugar y fecha de la próxima reunión, la UNI, Managua, Nicaragua, del 11 al 15 de octubre de 2015.
31. Agradecer a los funcionarios y empleados de las universidades costarricenses por todas las atenciones brindadas para facilitar la reunión.

### **RESUMEN DEL DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

#### **12. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 42**

Se acordó Aprobar la agenda propuesta para la reunión con la siguiente modificación: incluir en el punto de varios la Evaluación de la II Bienal de Investigación y Posgrados.

#### **13. Aprobación del Acta de la reunión N° 41 y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Panamá.**

Se procedió a leer los acuerdos tomados en la reunión anterior. No se hicieron observaciones al acta.

Se acordó aprobar sin modificaciones el acta de la reunión anterior.

#### **14. Informe de la SG-CSUCA (Curso OEA, curso OUI, taller investigación en SAN, proyecto HICA, Programa PRIDCA, Doctorados regionales física/matemática).**

El M.Sc. Francisco Alarcón informó que en el mes de enero del corriente año el CSUCA suscribió un Acuerdo de Cooperación con la OEA. En el marco de este acuerdo está prevista la realización del curso “La Investigación como Estrategia Pedagógica en la Educación Superior para el Desarrollo Integral” en Guatemala, Honduras y Nicaragua, esperándose la participación de 30 personas por país, para un total de 90 beneficiarios. En su momento se estarán divulgando las convocatorias correspondientes.

Asimismo, informó que la Dra. Patricia Gudiño, Secretaria General Ejecutiva de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), ha manifestado interés en impartir en la región un curso sobre gestión de la investigación y el posgrado dirigido a autoridades universitarias en el corriente año. Aún no está definido cuál será el aporte de OUI y de las universidades que tengan interés en

participar.

Se informó sobre la realización del Taller “Presentación de resultados de los proyectos de investigación y desarrollo en seguridad alimentaria y nutricional”, en San José, Costa Rica , del 7 al 8 de mayo 2015.

Se informó que en el mes de febrero recién pasado se presentó a la Comisión Europea, en el marco del Programa Erasmus Plus, el Proyecto “Innovación y armonización académica regional de la educación superior centroamericana por medio de la completación, implementación/validación y adopción de la propuesta de marco de cualificaciones para la educación superior. HICA” Dicho proyecto será coordinado por la Universidad de Barcelona, y participan en este:

Socios europeos (4): OBREAL/Universidad de Barcelona (Coordinador-España), Asociación de Universidades Europeas- EUA (Bélgica), HRK (Alemania), University College Cork (Irlanda), Brandenburg University of Applied Sciences (Alemania), + una universidad europea.

Socios centroamericanos (28): CSUCA (Coordinador-Centroamérica), Universidades (USAC, UES, UNAH, UPNFM, UNAG, UNAN-Managua, UNAN-León, UNA-Nicaragua, UCR, UNA-Costa Rica, ITCR, UNED, UTN, UP, UNACHI, UDELAS, UDB), Organismos nacionales de coordinación universitaria (CONARE, CRP, CNU), Ministerios de Educación (de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá), organismos de acreditación de calidad universitaria (CCA).

Entidades Asociadas (5): CECC, CEPUCA, AUPRICA, FEDEPRICAP, FECAICA.

Equipo de conducción del proyecto (PMT): OBREAL, CSUCA, CONARE, CRP, CNU, UNAH.

El proyecto tiene como objetivo apoyar la innovación y la armonización curricular en las universidades centroamericanas, con base en la propuesta de marco de cualificaciones para la educación superior de la región.

Se espera que el proyecto sea evaluado y aprobado por la Comisión Europea a mediados del presente año, y, en caso de que sea aprobado, estaría iniciando en el mes de octubre próximo.

Seguidamente, informó sobre los Avances en el Programa Universitario para la Gestión Integral del Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático en Centroamérica–PRIDCA- a febrero 2015.

Por último, informó sobre los avances en los doctorados regionales en física y matemática.

**15. Descripción y organización del Taller de Evaluación de Programas de Postgrado convocado por ACAP-SIRCIP a realizarse el jueves 12 de marzo. (Dr. Juan Antonio Gómez, Dr. Clifton Clunie, Dra. Maribel Duriez, Dr. Víctor Fallas y Dra. Susan Francis).**

El Dr. Juan Antonio Gómez, la Dra. Maribel Duriez y el Dr. Víctor Fallas procedieron a informar sobre la metodología a seguir para el Taller de Evaluación de Programas de Postgrado convocado

por ACAP-SIRCIP a realizarse el jueves 12 de marzo, presentado el plan básico del mismo.

Se informó sobre el procedimiento establecido por la UNED para que las universidades puedan participar en línea.

Las universidades informaron sobre la confirmación de participantes de sus universidades.

Se acordó aprobar el contenido del plan básico Taller de Evaluación de Programas de Postgrado convocado por ACAP-SIRCIP propuesto, reduciendo el tiempo de cada punto, a efecto de que el mismo termine a mediodía del jueves 12 de marzo.

**16. Conocer candidaturas para miembros de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado.**

Se conoció la propuesta hecha por el Magíster Luis Guillermo Carpio, Rector de la UNED, para que el M.Sc. Mario Alejandro Morúa Saborío sea miembro de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado.

Se acordó nombrar como miembro de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado, por un período de 3 años a partir de la fecha, al M.Sc. Mario Alejandro Morúa Saborío, en representación de la UNED.

**17. Actividad Pre-Congreso Universitario Centroamericano: Presentación de la Convocatoria al VIII Congreso Universitario Centroamericano y planes para su realización (Leticia Salomón/Francisco Alarcón) y del Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana PIRESC III (Francisco Alarcón). Evaluación de la implementación del PIRESC III y propuestas para un PIRESC IV (en grupos de trabajo). Discusión plenaria de los resultados de la evaluación del PIRESC III y propuestas para un nuevo plan estratégico**

La Dra. Leticia Salomón y el M.Sc. Francisco Alarcón presentaron la convocatoria al VIII Congreso Universitario Centroamericano y los planes para su realización.

El M.Sc. Francisco Alarcón presentó el Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana PIRESC III.

Se conformaron 4 grupos de trabajo para evaluar la implementación del PIRESC III y presentar propuestas para un PIRESC IV.

Se procedió a discutir en plenaria los resultados obtenidos por los 4 grupos de trabajo, precediéndose a hacer una integración de los mismos.

**18. Presentación de la propuesta de Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana, MCESCA. (Francisco Alarcón). Discusión de la propuesta de Marco de Cualificaciones (en grupos de trabajo). Reunión plenaria para conocer y discutir resultado de**

## **trabajo de grupos sobre la propuesta de Marco de Cualificaciones.**

El M.Sc. Francisco Alarcón procedió a presentar la propuesta de Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana, MCESCA.

Seguidamente se explicó la metodología seguir en los grupos de trabajo, indicándose que se debería trabajar en cada descriptor para los 3 niveles (Licenciatura, maestría y doctorado).

Se procedió a integrar 4 grupos de trabajo para discutir la propuesta de MCESCA.

En plenaria se discutieron los resultados obtenidos por los 4 grupos de trabajo.

El M.Sc. Francisco Alarcón indicó que observaciones hechas por los grupos de trabajo son muy valiosas, y que deben retomarse para hacer un análisis más profundo. Se debe de tratar de influir en las universidades sobre su establecimiento y difusión, especialmente a través de las personas que representan enlace con algún sistema del CSUCA.

Se indicó que se deben establecer lineamientos bien claros de hasta dónde llega cada nivel en el MCESCA, y desde ahí hacer la respectiva caracterización.

Se indicó que se debe socializar en las universidades lo referente al MCESCA para recabar las percepciones correspondientes.

LA Dra. Cecilia Díaz Oreiro preguntó si el MCESCA establece una secuencia licenciatura, maestría, doctorado, ya que la tendencia en Costa Rica es a que la licenciatura desaparezca en algunas carreras. La Dra. Marta Ávila preguntó por qué no se considera el bachillerato en el MCESCA.

El M.Sc. Francisco Alarcón respondió que el MCESCA se encuentra en construcción, ya que faltan aún muchos niveles que deben ser incorporados, la formación pre-licenciatura (Educación técnica), incluyendo el nivel de Bachillerato. Agregó que los recursos disponibles son escasos y el tiempo requerido es bastante amplio. En la primera etapa de este trabajo el CONARE tuvo un papel muy activo en la construcción de la propuesta. Se discutió en OPES la conveniencia de trabajar en un Marco de cualificaciones específico para Costa Rica, articulado al Marco Regional Centroamericano, de manera que con el aporte de Costa Rica se podrá incluir el nivel de Bachillerato.

El Dr. Milton Villareal preguntó si las 5 universidades públicas de Costa Rica son parte de este proyecto piloto. Se respondió que sí, ya que hay acuerdo firmado por los rectores de CONARE.

## **19. Reunión por separado del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación, para abordar sus agendas específicas.**

El Consejo de Posgrado y el Consejo de Investigación procedieron a reunirse por separado.

El Consejo de Posgrado procedió a conocer la siguiente agenda:

11. Nombramiento de nuevo coordinador adjunto del Consejo Regional de Posgrado.
12. Programa regional de Diplomado en “TRANSVERSALIZACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO” ofrecido por la UNAN-Managua en el marco de PRIDCA/CSUCA. Y el tema de la regionalidad de los programas de posgrado.
13. Informe sobre la publicación del libro con el diagnóstico regional de los programas de posgrado (UNED).
14. Plan de trabajo del Consejo Regional de Posgrado (política regional, prioridades, objetivos, actividades, responsables, cronograma).
15. Sistematización de los reglamentos de posgrado de las universidades de la región, enfatizando en las opciones de egreso (comisión: Maribel Duriez, Clifton Clunie y Víctor Fallas).
16. Informe de la comisión sobre indicadores de calidad de los estudios de posgrado (Maribel Duriez, Víctor Fallas y Mario Morúa).
17. Informe y nombramientos pendientes de representantes en ACAP.
18. Informe y propuesta de la comisión sobre estudios de necesidades y demandas en materia de posgrado de cada país (Julio Cesar Díaz, .....?).
19. Informe y propuesta de la comisión sobre calendario de actividades académicas regionales a realizarse a través de plataforma de videoconferencias (Filiberto Morales, Francisco Vegazo, Oscar Sitton, Esmil Camargo).

El Consejo de Investigación procedió a conocer la siguiente agenda:

7. Presentación y discusión de la versión preliminar de la política de gestión de la investigación
8. Discusión y aprobación de la política de gestión de la investigación
9. Revisión/elaboración del Plan estratégico 2015 -2019
10. Organización de Universidades en Grupos de Trabajo por eje temático de la política y elaboración colectiva del Plan operativo para 2015 para cada eje.
11. Prácticas innovadoras en gestión de la investigación: a) a investigación en grado y posgrado, b) organización de la investigación en la universidad, c) estímulos a la investigación y d) Divulgación y publicaciones
12. Presentación y debate de resumen de las experiencias sobre los 4 aspectos expuestos en materia de investigación.

**20. Presentación de Experiencias Innovadoras en gestión de Investigación y de Postgrado por Universidades (ronda voluntaria de breves intervenciones de los presentes).**

En plenaria:

El Dr. Carlos Morera presentó el “Fondo UNA-REDES 2014-2015”.

El M.Sc. Gerardo Arroyo presentó “Experiencias Innovadoras de Investigación y Postgrado en la USAC”.

El M.Sc. Rubén Sinclair presentó “Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en la Gestión de la

Investigación en la UNAG de Honduras”.

El Dr. Juan Antonio Gómez presentó “Gestión de la Investigación y el Postgrado en la Universidad de Panamá”.

En el Consejo de Investigación:

El M.Sc. Javier Antonio Pichardo Ramírez procedió a presentar el “Sistema Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria. SNIA” de la UNAN-Managua.

El Ing. Ramón Portillo presentó el “Modelo de estructura de apoyo a la gestión de la investigación en la Universidad de El Salvador”.

La Dra. Alice Pérez presentó “Gestión de la Investigación: el caso de la Universidad de Costa Rica”.

El M.Sc. José Julio Casas presentó “Experiencias innovadoras en gestión de la investigación en la UMIP”.

El Dr. Freddy Alemán presentó “El proceso de aprendizaje de la UNA en CC y Tecnología”.

El Dr. Carlos Morera presentó el “Fondo UNA-REDES 2014-2015”.

El Dr. Evenor Martínez González presentó el “Sistema de información y análisis de la actividad científica tecnológica (SIACT), UNAN-LEON”.

El Dr. Leonel Plazaola presentó “I+D+I en la UNI”.

El Dr. Francisco Romero Royo presentó “Experiencias innovadores de investigación en la UTN”.

La Dra. Casilda Saavedra y el Dr. Humberto Rodríguez Del Rosario presentaron las “Buenas prácticas en investigación en la UTP”.

## **21. Informe y propuestas del Consejo de Posgrado**

El M.Sc. Jorge Amador presentó el informe del Consejo de Posgrado.

Se avalaron los siguientes acuerdos tomados por el Consejo de Posgrado:

5. Elegir, por unanimidad, al M.Sc. Jorge Amador como Coordinador Adjunto del Consejo de Posgrado.
6. Nombrar una comisión de inducción para los nuevos miembros del Consejo de Posgrado, integrada por el Dr. Julio Cesar Díaz (Coordinador), Dr. Filiberto Morales y Dra. Marta Ávila.
7. Solicitar a la Comisión Técnica de Evaluación que realice una revisión y análisis del documento “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACREDITAR LA CATEGORIA REGIONAL CENTROAMERICANA DE CARRERAS, PROGRAMAS Y CURSOS

ESPECIALES DE POSGRADO”, aprobado en el año de 1998, tratando de responder en el contexto actual las siguientes preguntas ¿Qué se entiende por regionalidad? ¿Cuáles son los indicadores de regionalidad? ¿Tiempos y requisitos? ¿Caracterización de la regionalidad? ¿Sus instrumentos? Este documento deberá presentarse en la próxima reunión ordinaria del SIRCIP y será la guía por la cual las universidades miembros solicitarán la categoría regional al CSUCA.

8. Solicitar a la Rectoría de la UNED la publicación física y digital del documento “Diagnóstico y política regional de gestión de posgrados 2015 – 2020”.
9. Revisar el documento “Política regional de gestión de posgrados”, siguiendo la siguiente metodología:
  15. Ajustar la duración de la política para el quinquenio, debiendo iniciarse desde 2015 – 2020
  16. Se sugiere cambiar el nombre de Política Regional de la Gestión de los Estudios de Posgrado
  17. La justificación quedará como introducción del documento.
  18. Formular los principios, ya que los presentados son metas.
  19. El sexto objetivo deberá leerse “Formar alianzas con el Estado, Sector Social, Sector Productivo”
  20. Financiamiento de la política se denominará gestión de recursos para el financiamiento de la política.
  21. Armonizar el concepto de Talento Humano en todo el documento y ampliar el concepto de desarrollo tecnológico
  22. Homologar el concepto de región Centroamericana y del Caribe
  23. Nombra una comisión especial que hará los ajustes y cambios, trabajando en la misma el día jueves 12 de marzo de 2015, para presentare el documento al Consejo de Rectores en abril próximo, esta comisión está integrada por el Dr. Freddy González (UNI), Dra. Cecilia Díaz (UCR), Dr. Julio Cesar Díaz (USAC) (coordinador) y Dr. Víctor Fallas (UNED).
12. Integrar las comisiones de trabajo del Consejo de Posgrado, de la siguiente forma:

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Comisión</b>
Gestión de Posgrados	Julio César Díaz (USAC) Ángela Jeannette Aurora (UES) Clifton Clunie © (UPT) Estela Álvarez (UPNFM)
Gestión del Talento Humano	Oscar Sitton © (UDELAS) Marta Ávila (UNA-CR) Hugo Gutiérrez (UNAN Managua)
La Internacionalización	Filiberto Morales (UP) Cecilia Díaz © (UCR) Ramón Desangles (UASD)
Gestión de la Calidad	Víctor Hugo Fallas © (UNED) Freddy González (UNI) Santiago Maradiaga (UNAG) UMIP Erling Torrez (UNAN Leon)

	Esmir Camargo (UNACHI)
Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación	Erick Mata (TEC) Jorge Amador © (UNAH) Isabel Herrera (UNA-Nic) Andrea Barrantes (UTN)

2. Establecer como proyectos prioritarios por comisiones de trabajo del Consejo de Posgrado para 2015 los siguientes: a) Comisión de Gestión de Posgrados: Modelo de Gestión de posgrado: Documentación y propuesta de modelo; b) Comisión de Gestión del Talento Humano: Mapa de gestión de procesos; c) Comisión de Gestión de la Calidad: Estructura de posgrados siguiendo el mapa de gestión de procesos de posgrado; d) Comisión de Internacionalización: Base de datos de profesores de posgrado por universidad y por país y regional. Disponibilidad de profesores en la región. Posibles tutores de trabajos de graduación. e) Comisión de Investigación: Estudio regional de oferta y demanda de profesionales centroamericanos a nivel de posgrado.
  
9. La CTE deberá revisar los documentos fundamentales del SICAR aprobados en 1998, ajustándolos al contexto actual, los cuales deberán ser las líneas de trabajo para los sistemas de posgrado del SIRCIP, con fines de armonización. La CTE presentará el análisis narrativo de la sistematización de las formas y requisitos de graduación. Además de la revisión que hará la CTE, se designa a las universidades de cada país revisar las siguientes temáticas: a) Conceptos básicos y normas académicas: Universidades de Costa Rica; b) Concepto de regionalidad: Universidades de Panamá; c) Propuesta de Movilidad para el posgrado: Universidades de Nicaragua. Los insumos discutidos por país se remitirán a la CTE para que los integre y presente en la próxima reunión, a más tardar el 30 de julio del corriente año.
  
23. Realizar en la próxima reunión un taller sobre indicadores de calidad para los estudios de posgrado. Dicho taller se realizará el día domingo de 13:00 a 18:00 horas, y se retomará el día jueves, después de la reunión.
  
43. Solicitar a los miembros del Consejo de Acreditación de la ACAP que cesaron de sus cargos que sirvan como gestores para promover la acreditación de los programas en sus universidades. Asimismo, se solicita el apoyo incondicional para la ACAP por parte del SIRCIP, en el sentido de promover que los programas de posgrado de las universidades se enfilen a los procesos de acreditación.
  
44. Desestimar la postulación hecha por la USAC para miembros titular y suplente en el Consejo de Acreditación de la ACAP por no presentar la documentación completa. La SG-CSUCA deberá hacer la notificación correspondiente.
  
45. Nombrar como miembro titular en el Consejo de Acreditación de la ACAP al Dr. Reynaldo Adalberto López Landaverde, y como miembro suplente al Dr. Simón Peña, ambos postulados por la Universidad de El Salvador. La SG-CSUCA deberá notificar al Director Ejecutivo de la ACAP.
  
46. Solicitar a las universidades que postulen candidaturas para miembros titulares y suplente en el Consejo de Acreditación de la ACAP, a efecto de que se nombren antes del mes de mayo del corriente año, mes en que será la próxima reunión del Consejo de Acreditación de la ACAP. Se

propone que las postulaciones para miembros suplentes sea recibidas por correo por los miembros del SIRCIP, en el entendido que las universidades públicas de los países que aún no nombran miembro suplente se reúnan, discutan y de manera unificada propongan al candidato conforme a los requisitos establecidos en los estatutos de la ACAP, estableciéndose como fecha límite para recibir postulaciones de estos países (Nicaragua, Costa Rica y Panamá) el día viernes 27 de marzo de 2015, debiendo ser canalizadas a través de la Secretaria Ejecutiva del SIRCIP.

47. Aprobar la estructura de la investigación “Oferta y Demanda de Profesionales Centroamericanos y del Caribe del Nivel Superior: Formación de Investigadores y su vinculación con los Estados, Sectores Productivos y Sectores Sociales” designando a una universidad responsable por país, siendo estas las siguientes: a) Guatemala: USAC; b) El Salvador: UES; c) Honduras: UNAH; d) Nicaragua: UNI; e) Costa Rica: UNED; f) Panamá: UDELAS; y g) República Dominicana: UASD. Posteriormente, cada universidad responsable designará un investigador que formará parte del equipo de investigación regional.
48. Establecer como temática a desarrollar en 2015 la gestión universitaria, para lo cual se impartirá un curso en línea utilizando las plataformas virtuales del ITCR y la UNED. La UNI y la UP dirigirán la construcción de los contenidos, y en consenso entre ellas se establecerá la cantidad de profesores participantes por universidad. Este curso deberá desarrollarse en el segundo semestre del corriente año.
49. Incluir en la agenda de la próxima reunión del Consejo de Posgrado los siguientes punto: a) Taller de indicadores de calidad; b) Estudio de necesidades de formación; y c) Elaboración del calendario de actividades.

## **22. Informe y propuestas del Consejo de Investigación.**

El Dr. Leonel Plazaola presentó el informe del Consejo de Investigación.

Se avalaron los siguientes acuerdos tomados por el Consejo de Investigación:

9. Utilizar el cuadro “Política Regional de Gestión de la Investigación” como base para elaborar el Plan Estratégico 2015-2019 y la redacción del documento que establezca las “Políticas de Investigación”. El cuadro en referencia se titulará “Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación”.
10. La información del cuadro Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación, será un insumo para actualizar los objetivos estratégicos y líneas de acción del PROGRAMA DE INVESTIGACION E INNOVACION PARA LA INTEGRACION Y EL DESARROLLO REGIONAL, contenido en el documento Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana, PIRESC III.
11. Replantear los cinco ejes de investigación mediante un ejercicio en el cual primero se definan los objetivos, a partir de estos se establezcan las metas o resultados esperados (resumidos en una misma columna), las actividades y su temporalidad (distribución anual), los participantes y los responsables de llevar a cabo los objetivos propuestos en cada EJE. Dicho ejercicio se iniciará con

el primer eje de investigación “Promoción de la investigación en grado y posgrado”, por considerarse que es este el que requiere de una revisión y replanteamiento más profundo por ser el más comprensivo. El análisis se hizo con la participación del Consejo en pleno y servirá como modelo para el análisis de los demás ejes de investigación. Los resultados se ofrecen en el nuevo cuadro Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación.

12. Actualizar la composición de los grupos responsables de cada eje de investigación, de manera que en cada uno de ellos estén representados al menos tres países. Se incluyen nuevos miembros en los diferentes grupos y se nombra un responsable para cada uno, de la manera siguiente:

<b>Coordinación General:</b>	
<b>Coordinadora:</b>	<b>Leticia Salomón, UNAH-Honduras</b>
<b>Coordinador adjunto:</b>	<b>Leonel Plazaola, UNI-Nicaragua</b>
Responsables e integrantes por eje temático	
<b>Eje No. 1 Promoción de la Investigación en Grado y Postgrados</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Yenny Eguigure, UPNFM-Honduras</b>
<b>Integrantes:</b>	Francisco Romero, UTN-Costa Rica
	Humberto Rodríguez, UTP-Panamá
<b>Eje No.2: Capacitación en Investigación y en gestión de la Investigación</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Javier Pichardo, UNAN Managua, Nicaragua</b>
<b>Integrantes:</b>	Evenor Martínez, UNAN León-Nicaragua
	Julio Casas, UMIP-Panamá
	Miriam Correa de Gallardo, UNACHI-Panamá
	Roger Sánchez. UNACHI-Panamá
	Rubén Sinclair, UNA-Honduras
<b>Eje No.3: Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano en Investigación y Posgrado.</b>	

<b>Responsable de eje:</b>	<b>Lizette Brenes, UNED-Costa Rica</b>
<b>Integrantes:</b>	Alice Pérez, UCR-Costa Rica
	Milton Villarreal, ITCR-Costa Rica
	Gerardo Arroyo, USAC-Guatemala
	Casilda Saavedra, UTP-Panamá
<b>Eje No.4: Promoción de la publicación y divulgación científica</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Freddy Alemán, UNA-Nicaragua</b>
<b>Integrantes:</b>	Alexis Rodríguez, UDELAS-Panamá
	Carlos Morera, UNA-Costa Rica
	Gerardo Arroyo, USAC-Guatemala
	Luis Portillo, UES-El Salvador
<b>Eje No.5: Áreas Prioritarias: Redes y Alianzas de Investigación</b>	
<b>Responsable de eje:</b>	<b>Humberto Rodríguez, UTP-Panamá</b>
<b>Integrantes:</b>	Evenor Martínez, UNAN León-Nicaragua
	Juan Antonio Gómez, UP-Panamá
	Benjamín Rosales, UNI-Nicaragua
	Francisco Vegazo, UASD-República Dominicana

- La Coordinadora del Consejo de Investigación (Dra. Leticia Salomón), el Coordinador Adjunto (Dr. Leonel Plazaola) y los Coordinadores específicos de cada eje de investigación, deberán coordinar, de manera eficiente, el análisis y replanteamiento de cada uno de los ejes de investigación y que el responsable de grupo deberá mantener comunicación con los demás miembros de su grupo, a efecto de retroalimentar en lo que corresponda. Los insumos recibidos de todos los ejes de investigación, serán socializados entre la Coordinadora del Consejo de Investigación, el Coordinador Adjunto y los Responsables de cada eje de investigación. Al completarse el análisis la Coordinadora del Consejo de Investigación y el Coordinador Adjunto, deberán redactar la “POLITICA DE GESTION REGIONAL DE LA INVESTIGACION”.
- Los documentos: a) Políticas de Gestión Regional de la Investigación; b) Matriz Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación; y c) Reglamento de Funcionamiento del SIRCIP, deberán ser enviados a la SG-CSUCA antes del 27 marzo del corriente

año, a efecto de que sean conocidos en la próxima reunión de Rectores, la cual se realizará del 15 al 17 de abril.

- Realizar un Taller virtual sobre indicadores de investigación en Costa Rica. Se propone usar la plataforma tecnológica de la UNA-CR o de la UNED. La fecha de realización será el 14 y el 16 de abril 2015, de 13:00 a 16:00 horas. Se levantará una lista de participantes por universidad.
- Destinar un espacio en las próximas reuniones del Sistema para revisar, con mayor profundidad y más tiempo, las buenas prácticas en gestión de la investigación y gestión del posgrado en cada universidad, debiendo quedar documentado como referencia para quien desee revisar el tema. Para abordar esto, se propone hacerlo por temas específicos de interés. Estos temas tendrán correspondencia con los ejes de investigación. Se definirá una estructura estandarizada para el abordaje de las presentaciones, a cargo de la Coordinadora del Consejo de Investigación, el Coordinador Adjunto y el M.Sc. Francisco Alarcón. Se propuso que la dinámica de trabajo en redes sea adoptada para el tratamiento de los temas propuestos.
- El Consejo de Investigación generará, después de cada sesión del Sistema, la documentación sobre los temas tratados en dicho Consejo y que no son parte del Acta. El primer documento a generar en la próxima reunión recabará los aportes en el tema de BUENAS PRACTICAS O PRACTICAS INNOVADORAS EN GESTION DE LA INVESTIGACION.
- Incluir en la agenda de la próxima reunión del Consejo de Investigación los siguientes puntos: a) Conocimiento de POLITICAS PARA LA GESTION DE LA INVESTIGACION Y POSTGRADOS, aprobado por Rectores en abril 2015; b) Avances en los Ejes de Investigación, a cargo de los Responsables por EJE; y c) Conocimiento de buenas prácticas de gestión de Investigación (en formato extenso que permita discusión con mayor profundidad).
- Reelegir por un período de 2 años a partir de la fecha, a la Dra. Leticia Salomón como Coordinadora del Consejo de Investigación, y al Dr. Leonel Plazaola como Coordinador Adjunto.

### **23. Varios**

Se procedió a hacer una evaluación de la II Bienal de Investigación y Posgrado.

El Dr. Juan Antonio Gómez manifestó que para ir mejorando se deben corregir las debilidades que se presentaron.

La Dra. Marta Avila indicó que hubo poca participación en algunas mesas de trabajo, y que lo idóneo es lograr la participación masiva de profesores y estudiantes de la universidad anfitriona.

Se solicitó a la USAC conformar, en coordinación con la SG-CSUCA, la Comisión organizadora de la III Bienal de Investigación y Posgrado, a efecto de que en la próxima reunión se presente una propuesta de Convocatoria y de material promocional.

### **24. Lugar y fecha de la próxima reunión (ratificación propuesta USAC y fecha)**

Dado que la USAC será la anfitriona de la III Bienal de Investigación y Posgrado, y de la segunda

reunión del sistema en 2016, declinó ser anfitriona de la próxima reunión.

Se acordó establecer como lugar y fecha de la próxima reunión, la UNI, Managua, Nicaragua, del 11 al 15 de octubre de 2015.

**Se acordó agradecer a los funcionarios y empleados de las universidades costarricenses por todas las atenciones brindadas para facilitar la reunión.**

### **Anexo 9. Acta**

#### **43 Reunión del Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado -Sircip Managua, Nicaragua, 12 al 15 de octubre de 2015**

#### **PARTICIPANTES**

Dr. Julio César Díaz Argueta  
Coordinador General del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

M.Sc. Gerardo Arroyo Catalán  
Director General de Investigación  
Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC

Ing. José Fredy Cruz Centeno  
Representante del Consejo de Posgrado  
Universidad de El Salvador, UES

Dra. Leticia Salomón  
Directora de Investigación Científica Universitaria y del Sistema de Estudios de Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

M.Sc. Karla María Flores  
Coordinadora General de Investigación Científica y Postgrados  
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, (UNAH)

Dra. Estela Rosinda Álvarez Martínez  
Directora de Posgrado  
Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, (UPNFM)

Dr. José Leonel Plazaola Prado  
Vicerrector de Investigación y Desarrollo  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)

M.Sc. Freddy González

Director de Postgrado  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)

Arq. Benjamín Rosales Rivera  
Director de Investigación  
Universidad Nacional de Ingeniería, (UNI)

M.Sc. Javier Antonio Pichardo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Magíster Hugo Gutiérrez Ocón  
Vicerrector de Docencia  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dra. Yael Fariña Bermúdez  
Ejecutiva de Docencia  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dra. Norma Cándida Corea  
Directora de Docencia de Postgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, (UNAN-Managua)

Dr. Freddy Alemán  
Director de Investigación, Extensión y Postgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

M.Sc. Luis Barbaceda  
Responsable de Investigación  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dra. Isabel Herrera  
Coordinadora de Postgrado  
Universidad Nacional Agraria de Nicaragua, (UNA)

Dr. Evenor Martínez González  
Coordinador de Investigación  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

M.Sc. Erling María Torrez Narváez  
Coordinadora de Posgrado,  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

Dr. Rafael Avendaño Jiménez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-LEON

Dra. Marta Ávila Aguilar  
Presidenta del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Nacional de Costa Rica, UNA-CR

Dra. Paola Vega Castillo  
Vicerrectora de Investigación y Extensión  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dra. Carmen Elena Madriz  
Directora de Postgrados  
Instituto Tecnológico de Costa Rica, ITCR

Dr. Víctor Hugo Fallas  
Director del Sistema de Estudios de Posgrado  
Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, UNED

Dr. Francisco Romero Royo  
Vicerrector de Investigación  
Universidad Técnica Nacional, UTN  
M.Sc. Andrea Barrantes  
Asesora Técnica de la Vicerrectoría de Investigación  
Universidad Técnica Nacional, (UTN)

Dr. Juan Antonio Gómez  
Vicerrector de Investigación y Postgrado  
Universidad de Panamá, (UP)

Dra. Casilda Saavedra de Madrid  
Vicerrectora de Investigación, Posgrado y Extensión  
Universidad Tecnológica de Panamá, (UTP)

Dr. Oscar Sitton  
Decano de Postgrado  
Universidad Especializada de Las Américas (UDELAS)

M.Sc. José Julio Casas  
Director de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Universidad Marítima Internacional de Panamá, (UMIP)

Ing. Rebeca Cáceres  
Directora de Posgrado  
Universidad Marítima Internacional de Panamá, (UMIP)

Dra. Miriam Correa de Gallardo  
Directora de Investigación y Divulgación Científica  
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí, (UNACHI)

Dr. José del Carmen Rojas Justavino  
Representante  
Universidad Nacional Autónoma de Chiriquí, (UNACHI)

M.Sc. Francisco Vegazo Ramírez  
Vicerrector de Investigación y Posgrado  
Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD)

Mtro. Ramón Desangles  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Autónoma de Santo Domingo, (UASD)

### **COMISION TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

M.Sc. Mario Morúa  
Universidad Estatal a Distancia, UNED

Dra. Maribel Duriez  
Universidad Nacional de Ingeniería, UNI

### **SECRETARIA GENERAL DEL CSUCA**

M.Sc. Francisco Alarcón  
Secretario General Adjunto y Director Académico

Lic. Julio Luna  
Asistente Académico

Lic. Oswan Valiente  
Secretario de Asuntos Estudiantiles

### **Presidió:**

M.Sc. José Julio Casas  
Director de Investigación, Desarrollo e Innovación  
Universidad Marítima Internacional de Panamá, (UMIP)

**No asistieron a la reunión:** Representante de la UB, Dra. Ángela Aurora, Coordinadora de Estudios de Posgrado de la UES, Ing. Luis Ramón Portillo Trujillo, Director Ejecutivo del Consejo Científico de la UES, Dra. Yenny Aminda Eguigure Torres, Vicerrectora de Investigación y Postgrado de la UPNFM, M.Sc. Rubén Sinclair, Director de Investigación y Extensión de la UNAG, Dr. José Santiago Maradiaga Rodríguez, Director de Postgrado de la UNAG, Dra. Cecilia Díaz Oreiro, Decana del Sistema de Estudios de Postgrado de la UCR, Dra. Alice Pérez, Vicerrectora de Investigación de la UCR, Dr. Manuel Rueda Araya, Director de Investigación de la UNA-CR, Dra. Lizette Brenes, Vicerrectora de Investigación de la UNED, Dr. Clifton Clunie, Director de Posgrado de la UTP, M.Sc. Annalinnette Lebrija, Decana de Investigación de la UDELAS

## **PROPUESTA DE AGENDA**

13. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 43
14. Aprobación del Acta de la reunión N° 42 y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Costa Rica.
15. Informe de la SG-CSUCA (Aprobación del reglamento del SIRCIP, Situación actual de la SG-CSUCA, VIII Congreso Universitario Centroamericano, situación del CCA y Reunión extraordinaria del CSUCA, Curso OEA, proyecto HICA, Programa PRIDCA).
16. III Bienal de Investigación y Posgrado a realizarse en octubre 2016 en Guatemala.
17. Conocer candidaturas y designación de miembros de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado, conforme al nuevo reglamento del SIRCIP.
18. Informe de la Comisión Técnica del SIRCIP:
  1. Revisión y actualización de los documentos fundamentales del SICAR aprobados en 1998, en colaboración con universidades por país (conceptos básicos y normas académicas, universidades de Costa Rica, concepto de regionalidad universidades de Panamá, programa de movilidad para el posgrado, universidades de Nicaragua). Integración CTE.
  2. Informe narrativo de la sistematización de las formas y requisitos de graduación en el posgrado.
  3. Actualización del documento “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACREDITAR LA CATEGORIA REGIONAL CENTROAMERICANA DE CARRERAS, PROGRAMAS Y CURSOS ESPECIALES DE POSGRADO”.
19. Informe sobre la realización del curso en línea sobre gestión universitaria acordado en la última reunión (ITCR, UNED, UNI y UP)
20. Reunión por separado del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación, para abordar sus agendas específicas.

### **Consejo de Posgrado:**

Informe de seguimiento al desarrollo de ACAP.

Ronda de presentaciones individuales sobre buenas prácticas y experiencias innovadoras de su universidad sobre cualquiera de dos de los cinco ejes temáticos de las Subcomisiones (a. Internacionalización de los estudios de posgrado, b. Gestión de la calidad de los posgrados).

Taller sobre Indicadores de Calidad para los Estudios de Postgrado.

Informe sobre los avances en la investigación “Oferta y Demanda de Profesionales Centroamericanos y del Caribe del Nivel Superior: Formación de Investigadores y su vinculación con los Estados, Sectores Productivos y Sectores Sociales”, por país (a. Guatemala: USAC; b. El Salvador: UES; c. Honduras: UNAH; d. Nicaragua: UNI; e. Costa Rica: UNED; f. Panamá: UDELAS; y g. República Dominicana: UASD.). Representante de posgrado de UNAH.

Elaboración de calendario de actividades

Avances en la revisión del documento “Política Regional de gestión de Estudios de Posgrado”

Informe de la UNED sobre los avances en la publicación física y digital del documento “Diagnóstico y política regional de gestión de posgrados 2015 – 2020”.

Avances en el trabajo de las Subcomisiones por eje estratégico: 1. Gestión de Postgrados: Modelo de Gestión de posgrado: Documentación y propuesta de modelo; 2. Gestión del talento humano: Mapa de gestión de procesos; 3. Internacionalización: Base de datos de profesores de posgrado por universidad y por país y regional. Disponibilidad de profesores en la región. Posibles tutores de trabajos de graduación; 4. Gestión de la calidad: Estructura de posgrados siguiendo el mapa de gestión de procesos de posgrado; y 5. Investigación Científica, desarrollo tecnológico e innovación: Estudio regional de oferta y demanda de profesionales centroamericanos a nivel de posgrado.

### **Consejo de Investigación:**

25. Propuestas para el VIII CUC de actualización de objetivos estratégicos y líneas de acción del “Programa de Investigación e Innovación para la Integración Regional” contenido en el PIRESC III

26. Ronda de presentaciones individuales sobre buenas prácticas y experiencias innovadoras de su universidad sobre cualquiera de dos de los cinco ejes temáticos de las Subcomisiones (a. Promoción de la investigación en grado y posgrado, b. Capacitación en investigación y gestión de la investigación).

27. Avances en las Subcomisiones por eje temático: Eje 1: Promoción de la Investigación en Grado y Postgrado (Coord. Yenny Eguigure); Eje 2: Capacitación en Investigación y en gestión de la Investigación (Coord. Javier Pichardo); Eje 3: Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano en Investigación y Posgrado (Coord. Lizette Brenes); Eje 4: Promoción de la publicación y divulgación científica (Coord. Freddy Alemán); y Eje 5: Redes y Alianzas de Investigación (Coord. Humberto Rodríguez)

28. Política de Gestión Regional de la Investigación. Incorporación del trabajo de las Subcomisiones por eje temático al documento final. Leticia Salomón y Leonel Plazaola. Discusión y aprobación del documento de Política.

29. Establecimiento de fechas para presentación en el CSUCA de los siguientes documentos: a) Política de Gestión Regional de la Investigación; b) Matriz Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación.

30. Informe sobre realización de Taller virtual sobre indicadores de investigación en Costa Rica (UNA-CR, UNED)

21. Presentación de Experiencias Innovadoras y buenas prácticas en gestión de Investigación y Postgrado por Universidades (ciclo de intervenciones voluntarias de los presentes sobre los temas específicos seleccionados para cada consejo).

22. Informe y propuestas del Consejo de Posgrado

23. Informe y propuestas del Consejo de Investigación.

24. Varios

25. Lugar y fecha de la próxima reunión.

### **ACUERDOS**

1. Aprobar la agenda propuesta para la reunión, con los siguientes cambios: a. Cortesía de sala de 10 minutos para presentar el Doctorado en Educación de la UPNFM; b. Incluir la elección de Subcoordinador del Consejo de Posgrado en la agenda de dicho Consejo.
2. Aprobar el acta de la reunión anterior sin modificaciones.
3. Conformar una Comisión integrada por la Dra. Leticia Salomón, M.Sc. José Julio Casas, Dra. Marta Ávila, Dr. Leonel Plazaola, M.Sc. Gerardo Arroyo, Dr. Francisco Vegazo y Dr. Oscar Sitton para que se revisen la Convocatoria a la III Bienal de Investigación y Posgrado, a efecto de que se hagan observaciones, se incorporen al documento, se presente y apruebe en esta reunión. Las observaciones deberán ser enviadas al M.Sc. José Julio Casas ([jcasas@umip.ac.pa](mailto:jcasas@umip.ac.pa)).
4. Programar para la siguiente reunión la convocatoria para elegir miembros de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado del SIRCIP(CTIP-SIRCIP). Por acuerdo interno se establece que los miembros de la CTIP podrán serlo hasta por 2 períodos de 2 años. Se nombra interinamente para esta reunión a la Dra. Maribel Duriez y al M.Sc. Mario Morúa. La convocatoria la hará la SG-CSUCA a los rectores con copia a los miembros del CD-SIRCIP, con la indicación de que 3 propuestas deben ser hechas por el Consejo de Posgrado, y 3 por el Consejo de Investigación, de conformidad con el nuevo Reglamento.
5. Aprobar la Convocatoria a la III Bienal de Investigación y Posgrado con los cambios sugeridos e integrados al documento por la Comisión designada para tal efecto
6. Aprobar la participación de estudiantes de pregrado en la III Bienal de Investigación y Posgrado, siempre y cuando formen parte de un equipo de investigación de su universidad.
7. Elegir como Miembros Suplentes del Consejo de Acreditación de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados (ACAP), por un período de cuatro años, al Dr. Oscar Sitton, propuesto por las universidades públicas de Panamá, y a la Dra. Norma Corea, propuesta por las universidades públicas de Nicaragua. La SG-CSUCA deberá notificar a la Dirección Ejecutiva de la ACAP.
8. Nombrar como Coordinador Adjunto del Consejo de Posgrados del SIRCIP, por un período de 2 años, al Dr. Víctor Fallas.
9. Realizar un Taller sobre Normas e Indicadores de Calidad para los estudios de Postgrado el 17 y

18 de febrero de 2016 en la UNAN-León. En dicho taller se abordarán las siguiente temáticas: Áreas temáticas: a) Gestión por procesos y b) Modelos de Gestión de calidad por unidades académicas. La propuesta deberá ser mejorada por el Consejo de Posgrado y remitida a la SG-CSUCA con copia a la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado.

10. Solicitar nuevamente a la UNED la publicación del Diagnóstico de Posgrados de Centroamérica, a efecto de: a) Informar a los nuevos integrantes del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación sobre las limitaciones y alcances de los Sistemas de Estudios de Posgrados; b) Informar a las nuevas autoridades de las Universidades miembros de CSUCA sobre la situación de los Posgrados en la región; y c) Informar a los investigadores centroamericanos sobre los avances realizados en gestión de posgrados.
11. Solicitar a la Dra. Karla Flores que envíe el nuevo cronograma a las universidades participantes en el estudio sobre oferta y demanda de profesionales centroamericanos y del Caribe de nivel superior.
12. Dar por recibido el Informe de Seguimiento a la ACAP, presentado por la Dra. Maribel Duriez, y solicitar a la ACAP que sean enviados a los miembros del Consejo de Posgrado del SIRCIP, los siguientes documentos que fueron revisados y aprobados: a) Manual de la ACAP; b) Guía de Evaluación de la ACAP; y c) Reglamento de Acreditación de la ACAP.
13. Informar y divulgar a lo interno de las universidades (investigadores, docentes y estudiantes) sobre la realización del VIII Congreso Universitario Centroamericano, a realizarse del 26 al 27 de mayo de 2016 en la Ciudad de Panamá.
14. Informar y divulgar a lo interno de las universidades (investigadores, docentes y estudiantes) sobre la realización de la III Bienal de Investigación y Posgrado, a realizarse del 6 al 7 de octubre de 2016 en la Ciudad de Guatemala.
15. Presentar, en forma colectiva, una ponencia sobre las políticas de posgrado, en el VIII Congreso Universitario Centroamericano. Además, se presentará una ponencia por cada uno de los 5 ejes de posgrado aprobados, las cuales serán elaboradas y presentadas por 2-3 miembros del Consejo de Posgrado.
16. Da por recibidas las propuestas presentadas la UNI y la UDELAS sobre sus respectivos programas de posgrado en gestión universitaria, sugiriéndose diseñar el Curso sobre Gestión Universitaria integrando módulos de ambas universidades, y gestionar ante las universidades la participación de otros profesionales relacionados con los Sistemas de Posgrados.
17. Ratificar los ejes de la política de gestión de investigación acordados en la reunión anterior: a) Promoción de la investigación en grado y posgrado; c) Capacitación en investigación y gestión de la investigación; c) Seguimiento a la I+D+i: Observatorio centroamericano de Investigación y Posgrado; d) Promoción de la publicación y la divulgación científica; y e) Establecimiento de redes y grupos de investigación
18. Reorganizar los Grupos de Trabajo en relación a los ejes de la política de gestión de investigación, incorporando a los nuevos representantes y precisando más las preferencias de

los participantes, los cuales quedaron integrados de la siguiente manera:

**1. Promoción de la investigación en grado y posgrado.**

1. *Yenny Eguigure (UPNFM, Honduras)*
2. Leticia Salomón (UNAH, Honduras)
3. Francisco Romero (UTN, Costa Rica)
4. Casilda Saavedra de Madrid (UTP, Panamá)
5. Francisco Vegazo (UASD, República Dominicana)
6. Luis Balmaceda (UNI, Nicaragua)

**2. Capacitación en investigación y gestión de la investigación.**

1. *Javier Pichardo (UNAN-Managua, Nicaragua)*
2. Evenor Martínez (UNAN-León, Nicaragua)
3. Julio Casas (UMIP, Panamá)
4. Miriam Correa de Gallardo (UNACHI, Panamá)
5. Roger Sánchez (UNACHI, Panamá)
6. Rubén Sinclair (UNA, Honduras).

**3. Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano de Investigación y Posgrado.**

1. *Lizette Brenes (UNED, Costa Rica)*
2. Alice Pérez (UCR, Costa Rica)
3. Gerardo Arroyo (USAC, Guatemala)

**4. Promoción de las publicaciones y la divulgación científica.**

1. *Fredy Alemán (UNA, Nicaragua)*
2. Alexis Rodríguez (UDELAS, Panamá)
3. Gerardo Arroyo (USAC, Guatemala)
4. Luis Portillo (UES, El Salvador)

**5. Establecimiento de redes y grupos de investigación.**

1. *Humberto Rodríguez (UTP, Panamá)*
2. Juan Antonio Gómez (UP, Panamá)
3. Benjamín Rosales (UNI, Nicaragua)
4. Paola Vega (UTCR, Costa Rica)
5. Leonel Plazaola (UNI, Nicaragua)

1. Seleccionar solamente una o dos líneas de acción por eje de política de gestión de investigación para desarrollar en 2016, a efecto de asegurar su cumplimiento.
2. De forma voluntaria representantes del Consejo de Investigación asumirán como propia una actividad relacionada con los ejes de gestión de investigación, poniendo equipos de trabajo dentro de su universidad, a efecto de que sistematice la información recopilada en las

universidades del CSUCA en todas las acciones que así lo requieran, ofreciéndose los siguientes voluntarios: Eje 1: Diagnóstico sobre investigación grado y posgrado: Leticia Salomón de la UNAH, Honduras; Eje 3: Observatorio Centroamericano: Continúa Lizette Brenes de la UNED, Costa Rica; y Eje 4: Promoción de las publicaciones y la divulgación científica: Gerardo Arroyo de la USAC, Guatemala.

3. Crear un grupo de correo electrónico para cada Grupo de Trabajo, para el intercambio de información y la coordinación de actividades. Responsable: Leticia Salomón. Cada grupo trabajará a lo interno y cuando produzca documentos los compartirá con los demás en su versión final.
4. Llevar como ponencia al VIII Congreso Universitario Centroamericano la Política de gestión de la investigación. Antes del 15 de diciembre del corriente año se definirá cuántas ponencias se llevarán por el Consejo de Investigación, esperando que sea una por eje, de tal manera que se solicite un solo registro dada la relación entre la ponencia general y las ponencias específicas. Leticia Salomón quedó como responsable de incorporar los aportes de los grupos de trabajo a las líneas de acción y distribuirlo para la revisión y consiguiente aprobación del documento de política, enviando la versión preliminar en la última semana de noviembre.
5. La política de Gestión de la Investigación deberá llevar como anexo la visión estratégica 2016 – 2020, para lo cual se harán los ajustes de las líneas de acción de la política, el intercambio de opiniones entre los grupos, y finalmente entre todo el Consejo de Investigación, de tal manera que esté aprobada antes del 15 de diciembre del corriente año. Leticia Salomón asume esta responsabilidad.
6. Reunir y sistematizar la información de los miembros del Consejo de Investigación para conocer su formación, publicaciones e intereses de investigación, con el fin de contar con un banco de expertos para evaluación de proyectos y publicaciones.
7. Aceptar la propuesta de promover una Cumbre Presidencial especializada para educación superior, ciencia y tecnología, a efecto de que los presidentes centroamericanos, en conjunto con los ministros de ciencia y otros aliados se comprometan con el financiamiento regional de la investigación, entre otros temas de interés del SIRCYP en su conjunto. La SG-CSUCA deberá iniciar las gestiones ante el SICA.
8. Sistematizar y compartir las buenas prácticas de las diferentes universidades.
9. El M.Sc. Gerardo Arroyo deberá enviar por correo electrónico a los miembros del SIRCIP el borrador de “Declaración de Managua”, mediante el cual se solicitará a los Presidentes de los países del área Centroamericana y del Caribe propiciar una cumbre de presidentes, para tratar el tema de Investigación, Desarrollo e Innovación, así como la incidencia de la educación de postgrado en estos procesos. Se fija como plazos finales de noviembre para enviar comentarios y sugerencias, discutirlo y aprobarlo en la próxima reunión y llevarlo al CSUCA en la reunión de marzo 2016. El M.Sc. Francisco Alarcón y el M.Sc. Gerardo Arroyo incorporarán las observaciones hechas al documento. Se aprueba por mayoría.
10. Establecer como lugar y fecha de la próxima reunión Ciudad de Panamá, del 23 al 25 de mayo de 2015.

11. Agradecer a los funcionarios y empleados de las universidades nicaragüenses, por todas las atenciones brindadas para facilitar la reunión

## **RESUMEN DEL DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

### **20. Aprobación de la Agenda de la Reunión N° 43**

El Dr. Leonel Plazaola y el M.Sc. Néstor Gallo Zeledón, Rector de la UNI, procedieron a dar la bienvenida a los participantes.

El M.Sc. José Julio Casas procedió a dar las palabras de apertura la reunión.

El M.Sc. Francisco Alarcón dio un saludo a los participantes en nombre del Dr. Juan Alfonso Fuentes Soria, Vicepresidente de la República de Guatemala. Señaló la importancia de repensar la regionalidad de los programas tomando en cuenta su tipología, y de la realización del VIII CUC el 26 y 27 de mayo próximos en Ciudad de Panamá. El reto es que en esta reunión se concreten las propuestas que se llevan al VIII.CUC. Y finalmente, la realización de la III Bial de Investigación y Posgrado el próximo año, en la Ciudad de Guatemala.

Se procedió a leer la agenda propuesta para la reunión. La Dra. Estela Álvarez solicitó una cortesía de sala de 10 minutos para presentar el Doctorado en Educación de la UPNFM. Se otorga a la UPNFM la cortesía de sala solicitada el martes a las 14:00

El Dr. Julio César Díaz solicitó incluir la elección de Subcoordinador del Consejo de Posgrado. Se incluirá en la agenda del Consejo de Posgrado como primero punto.

El Dr. Leonel Plazaola solicita incluir en agenda la elección del representante suplente de Nicaragua en ACAP.

El Dr. Juan Antonio Gómez informó que entregará documentos invitando a los participantes a un Congreso Internacional que se realizará el próximo año, organizado por la Facultad de Psicología de la UP.

Se acordó aprobar la agenda propuesta para la reunión con los cambios sugeridos.

### **21. Aprobación del Acta de la reunión N° 42 y control del cumplimiento de los acuerdos generales establecidos en Costa Rica.**

Se procedió a leer el Acta de la Reunión número 42. Se acordó aprobar el acta de la reunión anterior sin modificaciones.

### **22. Informe de la SG-CSUCA (Aprobación del reglamento del SIRCIP, Situación actual de la SG-CSUCA, VIII Congreso Universitario Centroamericano, situación del CCA y Reunión**

### **extraordinaria del CSUCA, Curso OEA, proyecto HICA, Programa PRIDCA).**

El M.Sc. Francisco Alarcón informó sobre la aprobación del Reglamento del SIRCIP por el CSUCA en su última reunión, procediendo a leer el Acuerdo correspondiente.

Seguidamente procedió a informar sobre la convocatoria al VIII CUC. Exhortó a los participantes a que promuevan la presentación de ponencias de sus universidades a más tardar el 30 de enero próximo.

Informó sobre la Reunión extraordinaria del CSUCA a realizarse el 20 de noviembre en Guatemala, con el objeto de conocer la propuesta de reforma del CCA y su cambio de sede. Se aprovechará esta reunión para el lanzamiento del Proyecto HICA aprobado por el Programa Erasmus Plus de la Comisión Europea, del cual se dio una breve explicación.

Seguidamente informó sobre la próxima realización de Curso de la Investigación como estrategia pedagógica con el apoyo de la OEA. Tendrá fase a distancia y fase presencial en Guatemala, Honduras y Nicaragua. Próximamente se estará enviando la convocatoria. Se sugirió que los programas piloto que participan en el Proyecto HICA también participen en este curso. Se sugirió que el Presidente del SIRCIP coordine.

El Dr. Julio César Díaz propuso que en los eventos de cada país participen representantes de docencia, investigación y posgrado.

Se sugirió que los delegados en el curso tengan capacidad de decisión.

Se acordó que en el marco del Proyecto HICA y el Curso de OEA haya representantes del SIRCIP.

Se exhortó a los miembros del SIRCIP a coordinarse con sus Vicerrectores de Docencia para que en el Proyecto HICA haya programas piloto de posgrado.

Se solicitó que cuando los participantes sean seleccionados, se haga con un criterio regional.

Los países que tendrán fase presencial ofrecerán apoyo en el hospedaje y alimentación a los participantes de los que no la tienen.

Finalmente, se informó sobre los avances en el Programa PRIDCA.

La Dra. Maribel Duriez informó sobre el taller realizado por CCA con el apoyo del Programa PRIDCA.

El Dr. Juan Antonio Gómez sugirió que los documentos que se generan en los eventos organizados por CSUCA se compartan en los sistemas.

Se hizo un llamado para que la información fluya.

### **23.III Biental de Investigación y Posgrado por realizarse en octubre 2016 en Guatemala.**

El M.Sc. Gerardo Arroyo presento los avances en la III Biental de Investigación y Posgrados (

[www.digi.usac.edu.gt/bienal/](http://www.digi.usac.edu.gt/bienal/) ).

El Dr. Juan Antonio Gómez sugirió que las áreas de conocimiento sean mejor definidas.

El Dr. Julio César Díaz manifestó que la idea es que las mesas no se dispersen, tal y como ocurrió en Panamá.

Se preguntó si la selección de los trabajos sigue implicando a las Vicerrectorías de las universidades. Se indicó que continúa igual.

Se preguntó si ya se tiene un estimado del costo diario por persona. Se respondió que hay variantes dependiendo el tipo de habitación, pero se estima que es de entre \$.200 y \$.300 el costo total de la estadía en Guatemala.

El Lic. Oswan Valiente explicó sobre la posibilidad de la participación de estudiantes de pregrado.

El M.Sc. Gerardo Arroyo aclaró que los temas ubicados en las mesas son temas prioritarios decididos por el SIRCIP.

El Dr. Víctor Hugo Fallas indicó que en la propuesta se debe retomar el espíritu por el que fue creada la Bienal, y que la cantidad de estudiantes no es un indicador de éxito.

La Dra. Marta Ávila manifestó que la Bienal es un espacio de encuentro de los estudiantes de Posgrados

La Dra. Leticia Salomón manifestó que la orientación de la Bienal es juntar a investigadores con estudiantes de posgrado.

El Dr. Oscar Sitton indicó que es un buen momento para tomar las medidas correctivas.

El Dr. Julio César Díaz solicitó que los documentos sean revisados y que se hagan los comentarios para incorporarlos a los mismos.

Se acordó conformar una Comisión con miembros de todos los países para que se revisen la Convocatoria a la III Bienal, se incorporen las observaciones y se presente y apruebe en esta reunión. (Dra. Leticia Salomón, M.Sc. José Julio Casas, Dra. Marta Avila, Dr. Leonel Plazaola, M.Sc. Gerardo Arroyo y Dr. Francisco Vegazo, y Dr. Oscar Sitton). Observaciones enviarlas a [jcasas@umipac.pa](mailto:jcasas@umipac.pa) .

#### **24. Conocer candidaturas y designación de miembros de la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado, conforme al nuevo reglamento del SIRCIP.**

El M.Sc. Francisco Alarcón recordó que el nuevo reglamento del SIRCIP contempla una Comisión Técnica de Investigación y Posgrado (CTIP). Se indicó que de conformidad con el nuevo Reglamento el Dr. Clifton Clunie y el Dr. Víctor Fallas ya no pueden ser miembros de la Comisión Técnica.

Se conoció la propuesta de la UNI proponiendo para un nuevo período de 2 años en la CTIP-SIRCIP a

la Dra. Maribel Duriez.

Se recordó que hace 2 años la UP postuló una candidatura, la cual no se concretó por que el Reglamento aún no había sido aprobado.

El Dr. Juan Antonio Gómez propuso que se modifique el artículo que cambie el período de nombramiento de 2 años a 3 años.

El Dr. Julio César Díaz propuso que se convoque a toda la CTIP de una sola vez.

El Dr. Oscar Sittón propuso una modificación al Artículo 28, en el sentido de modificar el Reglamento del SIRCIP para que el periodo de nombramiento de los miembros del CTIP-SIRCIP sea de 5 años.

El Dr. Víctor Fallas manifestó que se posponga el nombramiento de los miembros de la CTIP-SIRCIP y que se tome en cuenta a todas las universidades.

Se propuso que se nombre interinamente para esta reunión a los 2 miembros de la CTIP-SIRCIP, para nombrar a la comisión completa en la próxima reunión.

Se indicó que el SIRCIP no tiene la capacidad de modificar el Reglamento, ya que esto es tarea que corresponde al CSUCA.

El Dr. Julio César Díaz propuso que el período de nombramiento sea de 2 años, reelegible por un período, y convocar a presentar candidaturas en la próxima reunión.

Se acordó programar para la siguiente reunión la convocatoria para elegir miembros del CTIP SIRCIP, acuerdo interno de 2 períodos de 2 años, nombrar interinamente para esta reunión a los actuales miembros. La convocatoria la hará la SG-CSUCA a los rectores con copia a los miembros del CD-SIRCIP.

Se recordó que 3 candidaturas deben ser del Consejo e Posgrado y 3 del Consejo de Investigación.

## **25. Informe de la Comisión Técnica del SIRCIP:**

La Dra. Maribel Duriez presentó el informe de la CTIP .

**Revisión y actualización de los documentos fundamentales del SICAR aprobados en 1998, en colaboración con universidades por país (conceptos básicos y normas académicas, universidades de Costa Rica, concepto de regionalidad universidades de Panamá, programa de movilidad para el posgrado, universidades de Nicaragua). Integración CTE.**

Se revisaron los Conceptos Básicos y Normas Académicas, Convenio, Guía para Verificación del Reconocimiento de la Regionalidad, el Programa Académico Intercambio y Guía de Autoevaluación de Posgrados.

Los Directores de Posgrado de las universidades deberían enviar sus comentarios sobre los documentos

a la CTIP, lo cual está pendiente.

Se aclaró que se propondrá el término “certificar” la Categoría Regional, en lugar del término “acreditar”.

El Dr. Juan Antonio Gómez manifestó su preocupación por la forma en que se abordará a aquellos programas que tienen carácter regional, pero que no han surgido de las acreditaciones del SICAR, por ejemplo la Maestría Regional en Seguridad Alimentaria.

La CTIP sugirió usar instrumentalización diferenciada entre los programas nacionales y regionales.

Se indicó que la CTIP debe enfocarse en la Regionalidad y Tipología de los programas regionales.

Se propuso que miembros de la CTIP se involucren en el Proyecto HICA para articular esfuerzos.

### **Informe narrativo de la sistematización de las formas y requisitos de graduación en el posgrado.**

Se recordó que a partir del diagnóstico de Posgrados surge la propuesta de analizar los Reglamentos de Posgrado de las universidades.

Se indicó que algunos reglamentos están en proceso de modificación en las universidades.

Se informó que se han venido trabajando matrices comparativas por países y por universidades.

Se preguntó cuál es la finalidad de este trabajo, respondiéndose que este trabajo permitirá sacar conclusiones sobre la calidad de los posgrados en Centroamérica.

### **Actualización del documento “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ACREDITAR LA CATEGORIA REGIONAL CENTROAMERICANA DE CARRERAS, PROGRAMAS Y CURSOS ESPECIALES DE POSGRADO”.**

Se presentó la Guía para Verificación del Reconocimiento de la Regionalidad.

Se acordó incluir un miembro de la CTIP-SIRCIP en el equipo técnico del Proyecto HICA.

La Dra. Maribel Duriez informó que los cursos de la Maestría en Gestión ya están diseñados.

El M.Sc. Francisco Alarcón informó sobre la aprobación del Curso de Gestión y liderazgo universitario en el SICEVAES.

### **26. Informe sobre la realización del curso en línea sobre gestión universitaria acordado en la última reunión (ITCR, UNED, UNI y UP)**

El Dr. Oscar Sitton informó que el diseño del curso ya está terminado y que habrá que discutir sobre la

modalidad que será impartido.

## **27. Reunión por separado del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación, para abordar sus agendas específicas.**

El Consejo de Posgrado y el Consejo de Investigación se reunieron por separado, conociendo las siguientes agendas, respectivamente:

### **Consejo de Posgrado:**

Informe de seguimiento al desarrollo de ACAP.

Ronda de presentaciones individuales sobre buenas prácticas y experiencias innovadoras de su universidad sobre cualquiera de dos de los cinco ejes temáticos de las Subcomisiones (a. Internacionalización de los estudios de posgrado, b. Gestión de la calidad de los posgrados).

Taller sobre Indicadores de Calidad para los Estudios de Postgrado.

Informe sobre los avances en la investigación “Oferta y Demanda de Profesionales Centroamericanos y del Caribe del Nivel Superior: Formación de Investigadores y su vinculación con los Estados, Sectores Productivos y Sectores Sociales”, por país (a. Guatemala: USAC; b. El Salvador: UES; c. Honduras: UNAH; d. Nicaragua: UNI; e. Costa Rica: UNED; f. Panamá: UDELAS; y g. República Dominicana: UASD.). Representante de posgrado de UNAH.

Elaboración de calendario de actividades

Avances en la revisión del documento “Política Regional de gestión de Estudios de Posgrado”

Informe de la UNED sobre los avances en la publicación física y digital del documento “Diagnóstico y política regional de gestión de posgrados 2015 – 2020”.

Avances en el trabajo de las Subcomisiones por eje estratégico: 1. Gestión de Postgrados: Modelo de Gestión de posgrado: Documentación y propuesta de modelo; 2. Gestión del talento humano: Mapa de gestión de procesos; 3. Internacionalización: Base de datos de profesores de posgrado por universidad y por país y regional. Disponibilidad de profesores en la región. Posibles tutores de trabajos de graduación; 4. Gestión de la calidad: Estructura de posgrados siguiendo el mapa de gestión de procesos de posgrado; y 5. Investigación Científica, desarrollo tecnológico e innovación: Estudio regional de oferta y demanda de profesionales centroamericanos a nivel de posgrado.

### **Consejo de Investigación:**

**31.** Propuestas para el VIII CUC de actualización de objetivos estratégicos y líneas de acción del “Programa de Investigación e Innovación para la Integración Regional” contenido en el PIRESC III

**32.** Ronda de presentaciones individuales sobre buenas prácticas y experiencias innovadoras de su universidad sobre cualquiera de dos de los cinco ejes temáticos de las Subcomisiones (a. Promoción de la investigación en grado y posgrado, b. Capacitación en investigación y gestión de la investigación).

**33.** Avances en las Subcomisiones por eje temático: Eje 1: Promoción de la Investigación en Grado y Postgrado (Coord. Yenny Eguigure); Eje 2: Capacitación en Investigación y en gestión de la Investigación (Coord. Javier Pichardo); Eje 3: Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano en Investigación y Posgrado (Coord. Lizette Brenes); Eje 4: Promoción de la publicación y divulgación científica (Coord. Freddy Alemán); y Eje 5: Redes y Alianzas de Investigación (Coord. Humberto Rodríguez)

34. Política de Gestión Regional de la Investigación. Incorporación del trabajo de las Subcomisiones por eje temático al documento final. Leticia Salomón y Leonel Plazaola. Discusión y aprobación del documento de Política.
35. Establecimiento de fechas para presentación en el CSUCA de los siguientes documentos:  
a) Política de Gestión Regional de la Investigación; b) Matriz Plan Estratégico Regional 2015-2019 para la Gestión de la Investigación.
36. Informe sobre realización de Taller virtual sobre indicadores de investigación en Costa Rica (UNA-CR, UNED).

**28. Presentación de Experiencias Innovadoras y buenas prácticas en gestión de Investigación y Postgrado por Universidades (ciclo de intervenciones voluntarias de los presentes sobre los temas específicos seleccionados para cada consejo).**

La Dra. Estela Rosinda Álvarez procedió a presentar el Programa de Doctorado Latinoamericano en Educación. Políticas públicas y profesión docente de la UPNFM. Indicó que tendrá un costo de \$.9,000 y que habrá un costo más bajo para las universidades miembros de CSUCA.

El M.Sc. Gerardo Arroyo informó que los cambios a la convocatoria de la III Bienal son menores. Los trabajos que se presentarán serán por los aceptados previamente. Un comité académico interno hará la selección, y las máximas autoridades de las universidades enviarán las ponencias al comité organizador. Se aceptarán trabajos de grado que estén integrados a equipos de investigación. Se ampliará la información de las áreas, describiendo lo que se incluirá en cada mesa.

Se aprobó la Convocatoria a la III Bienal de Investigación y Posgrado con los cambios sugeridos e integrados al documento por la Comisión designada para tal efecto.

El Dr. Julio César Díaz presentó la experiencia de la USAC en la captación de ingresos a través de la matrícula. Indicó que se recolectaron quinientos mil dólares, lo cual ha permitido desconcentrar los posgrados de facultades y centros universitarios, aprobar las normativas para los programas de posgrados y atender el problema de la eficiencia terminal. Se implementó el curso de Investigación Científica dirigido a formar docentes de posgrado. Se están incluyendo a estudiantes de posgrado en investigación científica. Se ha implementado un programa de fortalecimiento a tutores de tesis de posgrado. Los programas son autorizados por 2 años y a este término se deben de autoevaluar para poder continuar. La buena práctica se resume en que, sin entrar en conflicto con las autoridades, se ha fortalecido la parte financiera de los posgrados.

El Dr. Juan Antonio Gómez sugirió que los procesos de autoevaluación se hagan usando los instrumentos de la ACAP, que se financien docentes extranjeros para evitar la endogamia. Indicó que pueden compartir con la USAC como la UP capta 5 millones de dólares.

La Dra. Marta Ávila sugirió aprovechar los programas de movilidad del DAAD en la región.

El Dr. Julio César Díaz respondió que se cuenta con profesores de diversos países y que algunos programas han utilizado los instrumentos de ACAP. Indicó que se puede proponer a los rectores cuál debe de ser el modelo para fortalecer los programas de posgrado. Se ha firmado con DAAD un convenio de movilidad.

La Dra. Estela Álvarez presentó el proyecto de eficiencia terminal de los programas de posgrado en la UPNFM en dos escenarios, egresados sin graduarse y programas vigentes. Se han desarrollado talleres, se han presentado anteproyectos de tesis.

Se leyó carta de postulación del Dr. Oscar Sitton como suplente de ACAP y carta de las universidades de Nicaragua postulando a la Dra. Norma Corea como suplente de ACAP.

Se acordó elegir como Miembros Suplentes del Consejo de Acreditación de la Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrados, por un período de cuatro años, al Dr. Oscar Sitton, propuesto por las universidades públicas de Panamá, y a la Dra. Norma Corea, propuesta por las universidades públicas de Nicaragua. La SG-CSUCA deberá notificar a la Dirección Ejecutiva de la ACAP.

## **29. Informe y propuestas del Consejo de Posgrado**

El Dr. Víctor Fallas procedió a presentar el informe del Consejo de Posgrado.

Se aprobaron los siguientes acuerdos tomados por el Consejo de Posgrado:

50. Nombrar como Coordinador Adjunto del Consejo de Posgrados del SIRCIP, por un período de 2 años, al Dr. Víctor Fallas.
51. Realizar un Taller sobre Normas e Indicadores de Calidad para los estudios de Postgrado el 17 y 18 de febrero de 2016 en la UNAN-León. En dicho taller se abordarán las siguiente temáticas: Áreas temáticas: a) Gestión por procesos y b) Modelos de Gestión de calidad por unidades académicas. La propuesta deberá ser mejorada por el Consejo de Posgrado y remitida a la SG-CSUCA con copia a la Comisión Técnica de Investigación y Posgrado.
52. Solicitar nuevamente a la UNED la publicación del Diagnóstico de Posgrados de Centroamérica, a efecto de: a) Informar a los nuevos integrantes del Consejo de Posgrado y del Consejo de Investigación sobre las limitaciones y alcances de los Sistemas de Estudios de Posgrados; b) Informar a las nuevas autoridades de las Universidades miembros de CSUCA sobre la situación de los Posgrados en la región; y c) Informar a los investigadores centroamericanos sobre los avances realizados en gestión de posgrados.
53. Solicitar a la Dra. Karla Flores que envíe el nuevo cronograma a las universidades participantes en el estudio sobre oferta y demanda de profesionales centroamericanos y del Caribe de nivel superior.
54. Dar por recibido el Informe de Seguimiento a la ACAP, presentado por la Dra. Maribel Duriez, y solicitar a la ACAP que sean enviados a los miembros del Consejo de Posgrado del SIRCIP, los siguientes documentos que fueron revisados y aprobados: a) Manual de la ACAP; b) Guía de Evaluación de la ACAP; y c) Reglamento de Acreditación de la ACAP.
55. Informar y divulgar a lo interno de las universidades (investigadores, docentes y estudiantes) sobre la realización del VIII Congreso Universitario Centroamericano, a realizarse del 26 al 27 de mayo de 2016 en la Ciudad de Panamá.
56. Informar y divulgar a lo interno de las universidades (investigadores, docentes y estudiantes) sobre la realización de la III Bienal de Investigación y Posgrado, a realizarse del 6 al 7 de octubre de 2016 en la Ciudad de Guatemala.

57. Presentar, en forma colectiva, una ponencia sobre las políticas de posgrado, en el VIII Congreso Universitario Centroamericano. Además, se presentará una ponencia por cada uno de los 5 ejes de posgrado aprobados, las cuales serán elaboradas y presentadas por 2-3 miembros del Consejo de Posgrado.
58. Da por recibidas las propuestas presentadas la UNI y la UDELAS sobre sus respectivos programas de posgrado en gestión universitaria, sugiriéndose diseñar el Curso sobre Gestión Universitaria integrando módulos de ambas universidades, y gestionar ante las universidades la participación de otros profesionales relacionados con los Sistemas de Posgrados.

La Dra. Marta Ávila sugirió que se establezca una fecha para la entrega de las ponencias. Se recordó que el 30 de enero se debe de enviar al Comité el resumen. Cada uno de los ejes tendrá una ponencia respectiva.

### **30. Informe y propuestas del Consejo de Investigación.**

La Dra. Leticia Salomón presentó el informe del Consejo de Investigación.

Se aprobaron los siguientes acuerdos tomados por el Consejo de Investigación:

24. Ratificar los ejes de la política de gestión de investigación acordados en la reunión anterior: a) Promoción de la investigación en grado y posgrado; c) Capacitación en investigación y gestión de la investigación; c) Seguimiento a la I+D+i: Observatorio centroamericano de Investigación y Posgrado; d) Promoción de las publicación y la divulgación científica; y e) Establecimiento de redes y grupos de investigación
25. Reorganizar los Grupos de Trabajo en relación a los ejes de la política de gestión de investigación, incorporando a los nuevos representantes y precisando más las preferencias de los participantes, los cuales quedaron integrados de la siguiente manera:

#### **1. Promoción de la investigación en grado y posgrado;**

1. *Yenny Eguigure (UPNFM, Honduras)*
2. Leticia Salomón (UNAH, Honduras)
3. Francisco Romero (UTN, Costa Rica)
4. Casilda Saavedra de Madrid (UTP, Panamá)
5. Francisco Vegazo (UASD, República Dominicana)
6. Luis Balmaceda (UNI, Nicaragua)

#### **2. Capacitación en investigación y gestión de la investigación;**

1. *Javier Pichardo (UNAN-Managua, Nicaragua)*
2. Evenor Martínez (UNAN-León, Nicaragua)
3. Julio Casas (UMIP, Panamá)
4. Miriam Correa de Gallardo (UNACHI, Panamá)
5. Róger Sánchez (UNACHI, Panamá)
6. Rubén Sinclair (UNA, Honduras).

- 3. Seguimiento a la I+D+i: Observatorio Centroamericano de Investigación y Posgrado;**
    1. *Lizette Brenes (UNED, Costa Rica)*
    2. Alice Pérez (UCR, Costa Rica)
    3. Gerardo Arroyo (USAC, Guatemala)
  
  - 4. Promoción de las publicaciones y la divulgación científica;**
    1. *Fredy Alemán (UNA, Nicaragua)*
    2. Alexis Rodríguez (UDELAS, Panamá)
    3. Gerardo Arroyo (USAC, Guatemala)
    4. Luis Portillo (UES, El Salvador)
  
  - 5. Establecimiento de redes y grupos de investigación.**
    1. *Humberto Rodríguez (UTP, Panamá)*
    2. Juan Antonio Gómez (UP, Panamá)
    3. Benjamín Rosales (UNI, Nicaragua)
    4. Paola Vega (UTCR, Costa Rica)
    5. Leonel Plazaola (UNI, Nicaragua)
13. Seleccionar solamente una o dos líneas de acción por eje de política de gestión de investigación para desarrollar en 2016, a efecto de asegurar su cumplimiento.
  14. De forma voluntaria representantes del Consejo de Posgrado asumirán como propia una actividad relacionada con los ejes de gestión de posgrados, poniendo equipos de trabajo dentro de su universidad, a efecto de que sistematice la información recopilada en las universidades del CSUCA en todas las acciones que así lo requieran, ofreciéndose los siguientes voluntarios: Eje 1: Diagnóstico sobre investigación grado y posgrado: Leticia Salomón de la UNAH, Honduras; Eje 3: Observatorio Centroamericano: Continúa Lizette Brenes de la UNED, Costa Rica; y Eje 4: Promoción de las publicaciones y la divulgación científica: Gerardo Arroyo de la USAC, Guatemala.
  15. Crear un grupo de correo electrónico para cada Grupo de Trabajo, para el intercambio de información y la coordinación de actividades. Responsable: Leticia Salomón. Cada grupo trabajará a lo interno y cuando produzca documentos los compartirá con los demás en su versión final.
  16. Llevar como ponencia al VIII Congreso Universitario Centroamericano la Política de gestión de la investigación. Antes del 15 de diciembre del corriente año se definirá cuántas ponencias se llevarán por el Consejo de Investigación, esperando que sea una por eje, de tal manera que se solicite un solo registro dada la relación entre la ponencia general y las ponencias específicas. Leticia Salomón quedó como responsable de incorporar los aportes de los grupos de trabajo a las líneas de acción y distribuirlo para la revisión y consiguiente aprobación del documento de política, enviando la versión preliminar en la última semana de noviembre.
  17. La política de Gestión de la Investigación deberá llevar como anexo la visión estratégica 2016 – 2020, para lo cual se harán los ajustes de las líneas de acción de la política, el intercambio de opiniones entre los grupos, y finalmente entre todo el Consejo de Investigación, de tal manera que esté aprobada antes del 15 de diciembre del corriente año. Leticia Salomón asume esta responsabilidad.

18. Reunir y sistematizar la información de los miembros del Consejo de Investigación para conocer su formación, publicaciones e intereses de investigación, con el fin de contar con un banco de expertos para evaluación de proyectos y publicaciones.
19. Aceptar la propuesta de promover una Cumbre Presidencial especializada para educación superior, ciencia y tecnología, a efecto de que los presidentes centroamericanos, en conjunto con los ministros de ciencia y otros aliados se comprometan con el financiamiento regional de la investigación, entre otros temas de interés del SIRCYP en su conjunto. La SG-CSUCA deberá iniciar las gestiones ante el SICA.
20. Sistematizar y compartir las buenas prácticas de las diferentes universidades.

El M.Sc. Gerardo Arroyo presentó “Buenas Prácticas Académicas y Experiencias Innovadoras en Investigación y Postgrado en la USAC”.

El Dr. Leonel Plazaola presentó “Buenas Prácticas Académicas y Experiencias Innovadoras en Investigación y Postgrado en la UNI”.

La Dra. Leticia Salomón presentó la mejora de la investigación de los estudiantes de grado de la UNAH. El segundo eje es el ingreso al posgrado, se ha elaborado y aprobado las prioridades de investigación de la UNAH. Se ha trabajado la constitución de grupos de investigación con investigadores senior y estudiantes de posgrado y de grado. Sistematización de investigación y posgrado para establecer debilidades y poder intervenir. Interrelación entre los espacios curriculares de investigación. Aseguramiento de la finalización del protocolo de investigación a la mitad del posgrado. Garantía de asesores durante el último año. Elaboración y publicación de artículos científicos de los estudiantes de posgrado incluido en la reglamentación. Estructuración de los trabajos de graduación. Se ha creado un Congreso de Investigación Científica, del cual ya se tienen los temas para el próximo.

Se indicó que el hecho de solicitar a los estudiantes de posgrado 3 publicaciones como requisito de graduación, puede incidir directamente en la eficiencia terminal de los programas.

Se recordó que una de la metas es que en una cumbre presidencial el tema central sea la educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

El Dr. Telémaco Talavera se hizo presente a la reunión.

Se solicitó al Sr. Rector que plantee ante el CSUCA la creación de una cátedra centroamericana de investigación e innovación.

La Dra. Miriam Correa propuso que los proyectos de las universidades sean evaluados por otras universidades.

Se informó sobre el borrador de “Declaración de Managua”, preparado por el M.Sc. Gerardo Arroyo, mediante el cual se solicitará a los Presidentes de los países del área Centroamericana y del Caribe propiciar una cumbre de presidentes, para tratar el tema de Investigación, Desarrollo e Innovación, así como la incidencia de la educación de postgrado en estos procesos. El Dr. Talavera manifestó su apoyo a esta iniciativa. Se indicó que dicho documento debe de ser consultado con las autoridades de las universidades.

Se solicitó al M.Sc. Arroyo enviar el documento para que se hagan aportes y decidir en la próxima reunión.

Se solicitó que el documento se haga llegar a los Rectores para que suscriban el documento.

El Dr. Víctor Fallas y el Dr. Francisco Romero manifestaron su desacuerdo de que el borrador del documento haya sido facilitado al Sr. Rector Telémaco Talavera, sin que antes lo conociera la plenaria.

Se aclaró que fue una desafortunada coincidencia el hecho de que llegara el documento al Sr. Rector.

El Dr. Leonel Plazaola propuso poner fechas y procedimientos.

Se acordó dirigirse al CSUCA para que el SICA inicie las gestiones para lograr una cumbre presidencial centrada en educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

Se acordó que el M.Sc. Gerardo Arroyo envíe por correo electrónico a los miembros del SIRCIP el borrador de “Declaración de Managua”, mediante el cual se solicitará a los Presidentes de los países del área Centroamericana y del Caribe propiciar una cumbre de presidentes, para tratar el tema de Investigación, Desarrollo e Innovación, así como la incidencia de la educación de postgrado en estos procesos. Se fija como plazos finales de noviembre para enviar comentarios y sugerencias, discutirlo y aprobarlo en la próxima reunión y llevarlo al CSUCA en la reunión de marzo 2016. El M.Sc. Francisco Alarcón y el M.Sc. Gerardo Arroyo incorporarán las observaciones hechas al documento. Se aprueba por mayoría.

El Dr. Oscar Sitton solicitó que se considere la relación de los rectores con sus Presidentes.

El Dr. Oscar Sitton propuso que se retomen las buenas prácticas en las reuniones y se dé una inducción a los nuevos miembros del sistema.

El Dr. Víctor Fallas propuso que se retome la idea inicial de redactar una propuesta de manifiesto.

El Dr. Francisco Romero propuso realizar una reunión virtual para decidir sobre el tema.

### **31.Lugar y fecha de la próxima reunión.**

Se acordó establecer como lugar y fecha de la próxima reunión Ciudad de Panamá, del 23 al 25 de mayo de 2015.

Se acordó agradecer a los funcionarios y empleados de las universidades nicaragüenses, por todas las atenciones brindadas para facilitar la reunión.

**Anexo 10. Taller sobre Gestión de la Calidad para los Estudios de Posgrado  
ofrecidos por las Universidades Públicas Miembros del CSUCA**

**CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO CENTROAMERICANO – CSUCA  
SISTEMA REGIONAL CENTROAMERICANO Y DEL CARIBE DE INVESTIGACIÓN Y  
POSGRADO (SIRCIP)  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA (UNAN – LEÓN)**



**Comisión Técnica de Investigación y Posgrado del SIRCIP  
(CT-SIRCIP)**

**Dra. Maribel Duriez González, Universidad Nacional de Ingeniería – Nicaragua.**

**Magíster. Mario Alejandro Morúa Saborío, Universidad Estatal a Distancia – Costa Rica.**

**Febrero, 2016**

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La calidad es un tema que debe abordarse de manera integral considerando conceptos estrechamente relacionados entre sí, como por ejemplo: gestión, procesos, procedimientos, modelos, indicadores, entre otros. A la vez, ese abordaje debe partir de una concepción clara y compartida – aunque no necesariamente uniformada o estandarizada – sobre lo que se entiende por cada uno de ellos; porque será desde esa concepción que los indicadores tendrán algún significado en los respectivos contextos donde se implementen.

En la 43° Reunión del Sistema Regional Centroamericano y del Caribe de Investigación y Posgrado (SIRCIP), realizada en el mes de octubre del año 2015 en la ciudad de Managua, Nicaragua, el Consejo de Decanos/as de Posgrado del SIRCIP acordó ampliar el tema de “Indicadores de Calidad” de tal manera que en el taller se aborden los temas referentes a<sup>7</sup>:

1. Gestión por procesos , y
2. Modelos de gestión de calidad por unidades académicas.

Este acuerdo amplía el contenido del taller más allá del tema sobre “Indicadores de Calidad”, orientándolo, más bien, hacia el tema de “Gestión de la calidad” en general y de “Gestión de la calidad académica” en específico.

Por lo tanto, las dinámicas a implementar en este taller tendrán como propósito la construcción de una propuesta de guía, que coadyuve en la articulación e integración de aquellos conceptos estrechamente relacionados con la calidad como los mencionados anteriormente, así como a la identificación de rutas para apoyar dinámicas y mecanismos orientados hacia la mejora continua, con base en una construcción conceptual y mapeo de macro-procesos, procesos y procedimientos, diseñados para apoyar la implementación de modelos específicamente sobre gestión de calidad en unidades académicas.

## **II. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL TALLER.**

### **1. Propósito.**

La construcción de una propuesta de guía, que coadyuve en la articulación e integración de aquellos conceptos estrechamente relacionados con la calidad, como por ejemplo: gestión, procesos, procedimientos, modelos, indicadores, entre otros, así como a la identificación de rutas para apoyar

---

7

dinámicas y mecanismos orientados hacia la mejora continua, con base en una construcción conceptual y mapeo de macro-procesos, procesos y procedimientos, diseñados para apoyar la implementación de modelos específicamente sobre gestión de calidad en unidades académicas.

## 2. Objetivos.

2.1. Discutir los elementos relevantes en la Gestión por procesos que pueden aplicarse a los Sistemas de Posgrado.

2.2. Discutir los aspectos relevantes de la gestión de calidad en el posgrado considerando la experiencia desarrollada en algunas agencias y sistemas.

2.3. Proponer los elementos y aspectos relevantes de la Gestión por procesos y de calidad que podrán ser retomados para la gestión de los posgrados en el marco del SIRCIP.

## III. DINÁMICA A SEGUIR EN EL TALLER.

El abordaje de este taller será de lo general a lo específico por medio de los siguientes dos módulos:

Módulo 1. Gestión por procesos.

A cargo del Magíster. Mario Alejandro Morúa Saborío – Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED).

Módulo 2. Modelos de gestión de calidad por unidades académicas.

A cargo de la Dra. Maribel Duriez González – Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua (UNI).

Para el desarrollo de cada módulo se brindarán indicaciones específicas de acuerdo con el programa que más adelante se detalla en el punto V.

## IV. EQUIPO Y MATERIAL REQUERIDO.

1. Aula o salón multiuso con mesas y sillas o escritorios que se puedan mover.
2. Conexión a internet con capacidad para mantener de 30 a 40 conexiones simultaneas estables.
3. Una resma de papel bond.
4. Lápices y/o lapiceros.
5. Marcadores para pizarra acrílica o tiza y borradores para pizarra.
6. Un proyector multimedia (video beam).
7. Una computadora portátil.
8. Extensiones y regletas.
9. Fotocopia de materiales o Memorias USB con la información.

## V. PROGRAMA

Fecha	Hora	Actividad	Responsable (s)
23-02-2016	Todo el día	Arribo de participantes a Nicaragua y traslado del aeropuerto a León.	UNAN – León
<b>Día 1:</b>	08:00 a.m. – 08:30	Palabras de bienvenida e	Autoridades UNAN-

<b>24-02-2016</b>	a.m.	introducción al taller.	León, Coordinador / Coordinador adjunto Consejo de Posgrado SIRCIP.
	08:30 a.m. – 09:00 a.m.	Guía y orientación metodológica para el taller.	Dra. Maribel Duriez González / Magíster. Mario Morúa Saborío.
	09:00a.m. – 10:00 a.m.	Armonización de conceptos y definiciones (Módulo 1)	Magíster. Mario Morúa Saborío.
	<b>10:00 a.m. – 10:15 a.m.</b>	<b>Receso</b>	
	10:15 a.m. – 12:15 m.d.	Trabajo en equipo - (Módulo 1)	
	<b>12:15 p.m. – 01:30 p.m.</b>	<b>Almuerzo</b>	
	01:30 p.m. – 03:30 p.m.	Continúa trabajo en equipo - (Módulo 1)	
	<b>03:30 p.m. – 03:45 p.m.</b>	<b>Receso</b>	
03:45 p.m. – 05:45 p.m.	Entrega de productos / resultados - Síntesis del día (Por equipos)		
<b>Fin del día 1</b>			
<b>Inicio del día 2</b>			
<b>Día 2: 25-02-2016</b>	08:00 a.m. – 08:30 a.m.	Espacio para aclarar dudas, compartir apreciaciones y mantener la unificación de criterios.	Dra. Maribel Duriez González / Magíster. Mario Morúa Saborío.
	08:30 a.m. – 09:00 a.m.	Guía y orientación metodológica para el taller.	Dra. Maribel Duriez González / Magíster. Mario Morúa Saborío.
	09:00a.m. – 10:00 a.m.	Armonización de conceptos y definiciones (Módulo 2)	Dra. Maribel Duriez González.
	<b>10:00 a.m. – 10:15 a.m.</b>	<b>Receso</b>	
	10:15 a.m. – 12:15 m.d.	Trabajo en equipo (Módulo 2)	
	<b>12:15 p.m. – 01:30 p.m.</b>	<b>Almuerzo</b>	
	01:30 p.m. – 03:30 p.m.	Continúa trabajo en equipo (Módulo 2)	
	<b>03:30 p.m. – 03:45 p.m.</b>	<b>Receso</b>	
03:45 p.m. – 05:45 p.m.	Entrega de productos / resultados - Síntesis del día (Por equipos)		

26-02-2016	Todo el día	Traslado de participantes hacia aeropuerto en Managua.	UNAN – León
------------	-------------	--	-------------

## Anexo 11. Matriz Resultados: Problema Central

### I. Codificación.

<b>PC</b>	¿Cómo afectan las deficiencias y limitaciones de la actual gestión académico-administrativa en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, Internacionalización y comunicación?
<b>PCP01</b>	¿Cuál es su visión de un sistema?
<b>PCP02</b>	Podría por favor, comentarme cómo ve usted el actual sistema de gestión que aplican las universidades miembros del CSUCA. ¿Desde su experiencia considera usted que rinde los resultados esperados en el marco de lo esperado por esta organización?
<b>PCP03</b>	¿Cuáles considera usted que son las principales deficiencias y limitaciones que aquejan la actual gestión académico-administrativa en los Sistemas de Estudios de Posgrado que pertenecen a las Universidades miembros del CSUCA?
<b>PCP04</b>	¿Qué impacto tienen estas deficiencias en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación?

### II. Matriz de datos.

<b>Codificación</b>	<b>Código de entrevista</b>
---------------------	-----------------------------

de ítem	E1DS080315	E2DC11031 5	E3DG11031 5	E4DD12031 5	E5DA12031 5	E6DF240815
<b>PCP01</b>	Ciclo de elementos que interactúan coordinadamente para lograr objetivos organizacionales comunes.	Sistema es un conjunto de partes que están interrelacionadas entre sí para un objetivo común.	Debe ser holístico, integrador, interrelacionado con las unidades académicas si a una universidad se refiere; además, tiene que tener algunas características en cuanto a su configuración, su estructura y su organización, eso da pie para que se pueda garantizar que todos los estamentos pertenecientes al sistema puedan funcionar.	Conjunto de unidades que están interrelacionadas.  Cuando hablamos de un sistema de posgrados podría ser muy bien una Dirección o podría ser una Coordinación o podría ser una Facultad a nivel de posgrado.  Se refiere a relacionar diferentes áreas, diferentes aspectos, diferentes unidades que apuntan al cumplimiento de una misión en común, de un objetivo en común.  El sistema es ese gran conjunto en abstracto que permite ver las partes en	Un sistema es algo articulado que ninguna universidad del CSUCA ha podido lograr.	Es un conjunto de unidades que a su vez están unidas mediante procesos y todas ellas tienen entradas y salidas, que a su vez conectan con otros procesos que también tienen entradas y salidas, dándose un macro-proceso que se llama sistema, que a su vez están interactuando con otras unidades de la institución... es esa colección de unidades que tienen entradas y salidas unidas por un proceso.

				un todo, que ese todo tiene una misión específica.		
<b>PCP02</b>	<p><b>(A):</b></p> <p>Sistema de gestión influenciado por política partidista intrauniversitaria, lo cual limita los planes para la mejora estratégica institucional y la mejora de calidad en la educación superior, frente a los procesos de globalización.</p> <p>También debe enfrentar importantes limitaciones financieras.</p> <p><b>(B):</b></p>	<p><b>(A):</b></p> <p>No hay conocimiento real al respecto.</p> <p>Son sistemas distintos en realidades diferentes.</p> <p>Hay elementos comunes pero no se articulan de la misma forma porque dependen de las características del país y de cada institución.</p> <p>En la Región el problema es la armonización</p>	<p><b>(A):</b></p> <p>Tiene características muy particulares y todas ellas obedecen a que en las Universidades nuestras los presupuestos para el desarrollo de los programas de posgrado y de los programas de investigación están supeditados a una bolsa común que no permite que se pueda mejorar y fortalecer los programas.</p> <p>Cada Universidad miembro del CSUCA tiene características y modelos distintos de gestión, no hay un modelo integrado</p>	<p><b>(A):</b></p> <p>Es complejo porque no hay un solo modelo, no hay un solo sistema, sino, hay varios sistemas, hay unos yuxtapuestos y otros incipientes y si esto no se integra y articula no hay sistema.</p> <p>En Costa Rica (UCR y UNED), Guatemala (USAC) y Honduras (UNAH) hay sistemas de gestión de posgrados claros y con cierta autonomía; todos los demás son variaciones híbridas con limitaciones en su autonomía.</p> <p><b>(B):</b></p>	<p><b>(A):</b></p> <p>Es un modelo burocrático con división de trabajo pero no está consolidado, no tiene normas y procesos, para poderlo constituir. Hay división del trabajo, pero no está identificado dentro de la estructura académica de la universidad, sino, es una división del trabajo del posgrado.</p> <p>El posgrado es un elemento de la estructura académica que está fuera del gran paraguas llamado universidad. No están normados los</p>	<p><b>(A):</b></p> <p>La gestión no está clara, lo que hay son proyectos con resultados, pero no hay una gestión ordenada, ni concatenada con proyectos universitarios mayores.</p> <p><b>(B):</b></p> <p>No.</p> <p>El CSUCA ha dado visiones, el problema es estar trabajando en macro-visiones cuando no tenemos ni siquiera una nacional... hace falta una política de gestión.</p>

<p>El sistema no está rindiendo los resultados esperados porque suele responder a necesidades financieras (captación de recursos) más que a las problemáticas de la Región (sociales, desarrollo humano, pobreza, etc.)</p>	<p>... no hay madurez suficiente para ponerse de acuerdo y tomar decisiones en diferentes niveles.</p> <p><b>(B):</b></p> <p>No se puede medir el éxito porque no se han identificado cosas macro necesarias para medir efectos o impacto.</p> <p>Los sistemas siguen tal cual como fueron concebidos.</p> <p>Hay un esfuerzo para poder acercarse a esa normalización pero es un</p>	<p>donde nosotros pudiéramos decir que hay un patrón en relación con la gestión de las universidades.</p> <p><b>(B):</b></p> <p>Se dan resultados porque hay interés por parte de las Universidades, pero existe poco interés y apoyo por parte del Estado para favorecer la gestión y garantizar una mejor educación en el contexto de las universidades del CSUCA.</p>	<p>En la actualidad no se están dando los resultados esperados porque las universidades de la Región no nacieron para posgrados.</p> <p>Las universidades de la Región nacieron y crecieron para el grado, no para el posgrado, el posgrado ha sido un adendum foráneo cuando la licenciatura no fue suficiente para acreditar un grado académico, donde tiene mucha influencia la saturación del mercado laboral en los distintos campos del saber y fue necesario aumentar la competitividad</p>	<p>procesos, no hay guías de procesos, no están identificados los tiempos lo cual debilita los programas de posgrado.</p> <p>La política para la gestión de posgrados es débil y poco clara.</p> <p>La gestión se limita y está en función de los ingresos y egresos que representan los programas de posgrados.</p> <p>No hay un modelo centroamericano para gestionar programas de posgrados, cada universidad hace lo que puede.</p> <p>Los programas de posgrado no están institucionalizados en sus</p>
---	---	--	--	--

		camino que es difícil de alcanzar por los aspectos políticos de las instituciones públicas nuestras		ad con lo que se desnaturaliza el tema de investigación y formación. Se ha generado desigualdad e inequidad porque al posgrado se le ha visto como aquel elemento que en lugar de ser objeto de inversión es fuente de ingresos.	respectivas universidades. Los responsables de los sistemas de posgrados no tienen formación en gestión o administración de la educación. <b>(B):</b> Lo que se ha logrado hacer es sensibilizar nada más, es decir, saber qué es necesario y reconocer que los responsables no están formados en el componente de gestión.	
<b>PCP03</b>	Estudios de Posgrado que en su mayoría son programas de autogestión como medio para generar fondos que compensen	Los sistemas son distintos desde el punto de vista de conformación y la asignación de recursos es diferente en	El financiamiento de los posgrados; las universidades estatales están concebidas para atender a las poblaciones	La falta de formación. Muchas veces quienes llegan a dirigir los sistemas no son académicos,	Mantener la continuidad en las decisiones tomadas y acciones implementadas entre una Autoridad y otra.	La principal deficiencia que tiene las universidades es no entender lo que es un Sistema de Estudios de Posgrado, ni saber reglamentar un Sistema de

<p>las deficiencias presupuestarias.</p> <p>Débil asignación presupuestaria por parte del Gobierno o Estado, para el desarrollo de los programas de Posgrado.</p>	<p>cada país y cada universidad.</p> <p>Las estructuras jerárquicas difieren mucho entre lo diseñado y lo implementado.</p> <p>Existe mucha heterogeneidad en la gestión porque hay claridad en lo que se debe hacer, pero la misma estructura jerárquica presenta serias limitaciones para hacer esas cosas... no es una cosa homogénea.</p>	<p>con menos recursos, y los programas de posgrado suelen ser muy costosos.</p> <p>Resolver el problema financiero es la clave para el desarrollo de los programas de posgrado... la educación debe estar centrada en la investigación.</p>	<p>son políticos-académicos que van con una visión del voto, con una visión de qué van a ganar, con una visión de qué van a hacer y no necesariamente de cuántas investigación es producir, cuántas investigación es serán.</p> <p>Visión estratégica limitada, la poca que hay insinúa intereses mercantilistas reduciendo su impacto a mediano y largo plazo.</p> <p>La gente que llega a administrar programas de posgrado no está formada como administra-</p>	<p>Estudios de Posgrado.</p> <p>No incorporar los Sistemas de Estudios de Posgrados como parte de la gestión universitaria normal.</p>
---	---	---	--	--

			<p>dor.</p> <p>No siempre hay liderazgo. Si no hay liderazgo no hay compromiso, no hay convicción.</p> <p>Tiempos parciales reducidos para dedicarse a los posgrados.</p> <p>Disponibilidad limitada de infraestructura básica para labores administrativas.</p> <p>La mayor asignación de recursos se da en pregrado y grado, no en posgrado.</p> <p>La mayoría de directores de posgrado no son investigadores, esto reduce hace que los programas sean más</p>	
--	--	--	---	--

escolarizados , es decir, el fin son los cursos para generar más ingresos, no la investigación .

Hay personas en los sistemas de posgrado que no encienden una computadora, no puede dar un curso a distancia por decirle algo, o hay quien no sabe cómo formular una malla curricular.

En el CSUCA hay buena voluntad, pero no hay un modelo a imitar, hay una suma de partes, hay una suma de universidades, cada quien hace su mejor esfuerzo indudablemente, pero no hay un

				<p>modelo a seguir todavía, que creo que es a donde tenemos que llegar.</p> <p>Los nombramientos en los puestos directivos (toma de decisiones) son muy cortos. Cuando se ha cumplido con la mitad del periodo a penas se va dominando la parte funcional y operativo y queda poco tiempo para proyectar el desarrollo.</p>		
<b>PCP04</b>	<p>Inversión de recursos débil y limitada para dar, mantener y garantizar calidad en los programas de posgrado (Las acreditaciones están por arriba de los</p>	<p>No se avanza al ritmo que se necesita avanzar.</p> <p>El proceso de integración y de mejora desde el punto de vista integral o regional es muy pobre, a pesar de que</p>	<p>Se necesitan suficientes fondos para desarrollar cada una de esas dimensiones mencionadas. Por ejemplo, los procesos de autoevaluación requieren la configuración de</p>	<p>Limitan la mejora continua y la garantía de calidad en los programas de posgrado ya que se dispone de muy pocos recursos para esos fines.</p>	<p>Interrupción en el funcionamiento de los sistemas de estudios de posgrado con base en las decisiones tomadas y acciones implementadas por la persona en</p>	<p>Establecimiento de dinámicas funcionales y operativas ilógicas e incoherentes, con procesos incompatibles y desordenados, que no responden al planteamiento</p>

<p>\$10 mil dólares).</p> <p>Son muy pocos los programas de posgrado acreditados en la Región, por ejemplo con la ACAP (Entre 11 y 12).</p> <p>Lo anterior dificulta la planificación estratégica objetiva y se cae en una planificación del día a día, circular o de "arena".</p>	<p>tenemos todos los elementos para hacerlo mejor, es una cuestión también de espacios y de intereses, hay instituciones en las cuales no le interesa en la misma medida lo que el CSUCA tiene realmente como intensidad, en otras de repente sí.</p>	<p>estructura con personal, del pago de acreditaciones, que muchas veces no se pueden hacer porque no hay fondos para ello, entonces eso es una limitante.</p> <p>La mejora de los programas de posgrados y la calidad de estos debe hacerse sobre la base de la acreditación, lo cual tiene un costo no presupuestado en las universidades.</p> <p>Tampoco existen fondos suficientes para investigación en función de las necesidades de cada país.</p>	<p>Se reducen las oportunidades para la movilidad académica (docentes, investigadores y estudiantes).</p> <p>La pertinencia de los posgrados estaría en función de la demanda del mercado y no en función de las necesidades y problemáticas sociales, tanto a nivel nacional de cada país, como a nivel regional.</p> <p>El crecimiento de programas de posgrados</p>	<p>autoridad de turno.</p> <p>Sistemas de Estudios de Posgrados inoperantes y sin visión prospectiva.</p> <p>Reafirmar el carácter no vinculante de las decisiones y disposiciones tomadas desde el CSUCA o alguno de sus sistemas, legitimando así la desarticulación funcional y operativa.</p> <p>La visión para el desarrollo de los posgrados no es algo compartido y está en función de las personas</p>	<p>de un propósito claro.</p> <p>Las universidades y los posgrados funcionan como islas.</p>
--	---	---	--	--	--

			<p>acreditados se daría en términos aritméticos y no geométricos, es decir, muy pocos programas acreditados en comparación con la oferta total de posgrados en la región, eso reduce significativa mente o anula el impacto de los posgrados en la Región.</p> <p>Acuerdos débiles o inconsistentes para alcanzar armonización en temas medulares y estratégicos como por ejemplo el marco de cualificación es.</p>	<p>que ocupan cargos de autoridad, no de un mandato institucional que responda a necesidades sociales.</p> <p>Se reduce significativa mente las opciones para la armonización regional.</p>
--	--	--	---	---

			<p>Toma de decisiones basadas en voluntades o apreciaciones subjetivas y no en criterios académico-profesionales objetivos.</p> <p>Débil marco ejecutor que limita la visión estratégica.</p> <p>Apertura ilimitada de escenarios a considerar para la toma de decisiones.</p> <p>Poca exigencia epistemológica y metodológica para el desarrollo de investigación a nivel de posgrado, lo</p>	
--	--	--	--	--

				que conduce a una descripción del conocimiento pero a la creación de este.		
--	--	--	--	--	--	--

				Divorcio entre los sistemas de investigación y los sistemas de posgrado.		
--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 12. Matriz Resultados: Objetivo General

### I. Codificación.

<p style="text-align: center;"><b>OG</b></p>	<p><b>Analizar los modelos de gestión que se implementan en los posgrados de las universidades miembros del CSUCA, determinando si estos toman en cuenta las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución, que permita la identificación del sistema idóneo para gestionar los posgrados en esas casas de enseñanza en consecuencia con las necesidades de su región de influencia.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OGP01</b></p>	<p>¿Cuáles son las características del actual modelo de gestión implementado para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OGP02</b></p>	<p>¿Podría por favor comentarme si en el modelo de gestión actual del CSUCA se toma en cuenta la planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación? <b>(Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OGP03</b></p>	<p>¿De qué manera influye ese actual modelo de gestión en la integración y articulación de los elementos que conforman las dimensiones referentes a: planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, Internacionalización y comunicación?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OGP04</b></p>	<p>La inteligencia de la complejidad nos orienta a observar los fenómenos desde la integridad que existe en la interacción de las dimensiones que los</p>

	conforman, como un todo y no por partes; a partir de esta perspectiva y considerando las diferentes realidades en la Región Centroamericana incluyendo a Belice, Rep. Dom. y Panamá ¿Cuáles elementos deben incluirse en el diseño de un modelo de gestión que le permita al CSUCA enfrentar oportunamente las eventuales deficiencias y limitaciones tanto presentes como futuras, en la gestión académico-administrativa de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades que integran este Consejo?
<b>OGP05</b>	De acuerdo con la “Teoría General de Sistemas” los problemas de sistemas son problemas de interrelaciones, por ejemplo, en los modelos de gestión y los sistemas que subyacen a estos las distorsiones en las dinámicas y procesos de comunicación –como dinámicas y procesos inherentes a la interrelación de los componentes de uno o varios sistemas– representa una fuente de problemas, por lo tanto ¿cómo observa usted que se gestan las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros: qué fortalezas observa, qué debilidades?
<b>OGP06</b>	¿Cómo debe enfrentar el CSUCA los problemas en las eventuales interrelaciones para reducir su efecto en la integración y articulación requerida en el modelo de gestión que se implemente para la gestión académico-administrativa en los sistemas de estudios de posgrado que forman parte de las universidades miembros del CSUCA?

## II. Matriz de datos.

Codificación de ítem	Código de entrevista					
	E1DS080315	E2DC11031 5	E3DG11031 5	E4DD12031 5	E5DA12031 5	E6DF240815
<b>OGP01</b>	No hay homogeneidad en los actuales modelos de	Es un sistema: - Inmaduro.	-Cada universidad miembro de la Confederación	Es un sistema: - Disperso.	Es un sistema:	Es un sistema: - Incompleto. - Deficiente.

	<p>gestión implementados por los Sistemas de Estudios de Posgrado en cada una de las universidades miembros de la Confederación.</p> <p>No hay planificación estratégica que oriente la apertura pertinente de posgrados, en función de las necesidades país-región y no de grupos profesionales.</p> <p>La calidad no está inmersa dentro de los esquemas de gestión. Se atiende por separado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado.</li> <li>- Desordenado.</li> <li>- No planifica.</li> <li>- No tiene monitoreo y seguimiento de sus acciones.</li> <li>- Desarticulado.</li> <li>- No es armónico.</li> </ul>	<p>n trata el tema de la calidad de los posgrados y la investigación de manera con criterios diferentes.</p> <p>-No hay claridad en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección del talento humano que debe trabajar en las unidades académicas y de investigación, tanto en pregrado y grado, como en posgrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisado.</li> <li>- Visión a corto plazo.</li> <li>- Enfocado más a lo teórico que a producir y cuestionar.</li> <li>- Falta de liderazgo.</li> <li>- Alta escolarización.</li> <li>- Orientación mercantilista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisado.</li> <li>- Es muy permeable por los contextos universitarios, lo que hace aparentar flexibilidad y estabilidad en su gobernanza.</li> <li>- Bajos niveles en la relación eficiencia-eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarticulado.</li> <li>- Impertinente.</li> <li>- No hay un modelo sistémico.</li> </ul>
<b>OGP02</b>	No se toman en cuenta esas dimensiones.	No se toman en cuenta esas dimensiones.	Sí, pero lo que hay que valorar es si se desarrollan, que es otra cosa. El desarrollo de esas	No se toman en cuenta esas dimensiones.	No. Lo que el CSUCA tiene son pedazos de un sistema de posgrado.	Sí las considera, pero las considera independientes, no como parte de un modelo, aisladas, sin

			dimensiones tendría un gran impacto en la integración y articulación regional.			articular
<b>OGP03</b>	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4	Si no lo hacen, la pregunta 3 queda sin efecto, pasar a la 4
<b>OGP04</b>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La integración.</li> <li>- La armonización de criterios.</li> <li>- Asignación suficiente de recursos presupuestarios.</li> <li>- Aseguramiento de la calidad</li> </ul>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La integración de las dimensiones mencionadas.</li> </ul>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo debe ser integrador.</li> <li>- El modelo debe ser multidisciplinario.</li> <li>- El modelo debe ser estructurado.</li> </ul>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complejidad que permita ver el todo más allá de la suma de las partes por separado que lo integran, así como la integración de esas partes entre sí y con el todo.</li> <li>- La investigación debe ser la forma de</li> </ul>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El modelo no debe ser reorganizado del actual, sino, innovador, novedoso o al menos transformado.</li> <li>- Debe facilitar y fomentar, oficial y formalmente, la movilidad académica regional (Docentes,</li> </ul>	<p>Los elementos que deberían incluirse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración.</li> <li>- Participación.</li> </ul>

	académica.  - Movilidad académica tanto de docentes e investigadores como de estudiantes.			docencia, no la escolarización.  - La contextualización de la investigación, según donde esta se desarrolló y los propósitos por cuales se desarrolle.	Investigadores y Estudiantes).  - Articulación de las partes que lo conformen.  - Seguimiento y monitoreo de los acuerdos y decisiones tomadas.	
<b>OGP05</b>	<b>Debilidades:</b>  Los sistemas no están armónicamente coordinados.  La rotación o cambio de autoridades y personas responsables de la toma de decisiones afecta la continuidad y	En sistemas por ejemplo, hablando de hacer una analogía, lo que se desearía es tener una alta cohesión y un bajo acoplamiento, cohesión es que la propia unidad tenga una identidad propia que sea lo suficientemente completa, precisa no ambigua, etc., y que la relación entre	Hay siete sistemas bien definidos en el CSUCA. Los siete sistemas del CSUCA deben interrelacionarse más y mejor, de una manera más robusta.  <b>Fortaleza:</b>  - Hay una gran disponibilidad por parte de Rectores y autoridades de las	La comunicación no es la mejor herramienta que se está usando. La comunicación es muy direccionada, muy vertical cuando debería ser un poco más la lógica de redes, hablando de sistemas, la lógica de redes que permita la integración con redes	Los sistemas de posgrado están desconectados de todo lo demás.  No existen procesos definidos, ni normas definidas de cómo va a actuar el sistema de posgrado en la universidad.  <b>Fortalezas:</b>  - Perseveranci	No hay óptica ni interrelación, cada una vive su realidad como la quiere, como la tiene.  <b>Fortalezas:</b>  - Identificar de manera conjunta las dimensiones en las cuales se debe trabajar para construir un modelo.  <b>Debilidades:</b>

<p>desarrollo de acuerdos, decisiones y acciones implementadas.</p> <p>No hay armonización, a pesar de las pocas medidas y acciones implementadas al respecto.</p> <p>Hay descoordinación a lo interno de las universidades miembros de la Confederación.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Orientar esfuerzos hacia la calidad por medio de procesos de</p>	<p>otras sea mínima, para los efectos de la incidencia de cambios, que no rebote la cosa... el sistema es así, en computación es así ¿por qué? porque tú necesitas hacer trabajos de modificación, de procesos de mantenimiento, la modificación debería tener un impacto mínimo con las otras cosas que están asociadas; si tú no tienes eso y hay mucha relación entre una cosa que cambia acá y rebota con lo otro y con lo otro...entonces se vuelve un desorden, a nivel de sistema sería caos...</p> <p><b>Fortaleza:</b></p> <p>Las</p>	<p>universidades, para avanzar en lo que respecta a las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros de la Confederación.</p> <p>- Existen avances para compartir las experiencias de buenas prácticas que implementan las universidades.</p> <p>- Se han dado más acuerdos en relación con la necesidad de formar gente para gestionar la investigación y el posgrado.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- Falta mayor compromiso por parte de los profesores con las actividades</p>	<p>dinámicas.</p> <p>No se tiene comunicación horizontal, se tiene una comunicación vertical como sistemas, entonces si la coordinación de alguien del Consejo manda un mensaje se procesa ¿pero si no? nadie la genera, nadie la pide, nadie la demanda esa comunicación.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>- La buena intención para mejorar.</p> <p>- El talento humano con que se cuenta.</p> <p>- Los estudiantes.</p> <p>- La misión</p> <p><b>Debilidades:</b></p>	<p>a de actuar a pesar de la falta de claridad.</p> <p>- Los sistemas de posgrado han estado en una constante construcción de sí mismos.</p> <p>- Se cuenta con una identidad de lo que es, o al menos lo deberían ser los posgrados.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- Falta de conexión entre las partes que integran los sistemas y entre los sistemas mismos.</p> <p>- Débil disposición política para mejorar y fortalecer las interrelaciones entre sistemas y entre los elementos que integran a éstos.</p>	<p>- Todas las del mundo en el campo de la gestión y abordadas en el diagnóstico realizado en febrero del año 2013.</p>
---	--	---	--	--	---

<p>autoevaluación y acreditación.</p>	<p>dimensiones mencionadas están identificadas y definidas.</p> <p><b>Debilidad:</b></p> <p>Falta el "hilo" que interrelacione, articule e integre las dimensiones mencionadas.</p>	<p>que se tienen que desarrollar, precisamente para que las universidades de respuesta a estos planteamientos que nosotros nos hacemos.</p> <p>- No hay una cultura que garantice de que el profesor universitario tiene que estar más comprometido con su universidad.</p> <p>- Existen pocas dinámicas y actividades orientadas a la rendición de cuentas.</p>	<p>- La alternancia permanente de miembros en los sistemas de posgrados e investigación</p> <p>- Ausencia de dinámicas orientadas a la inducción de las nuevas personas integrantes.</p> <p>- Agendas extensas de trabajo para pocos días de reunión.</p> <p>- Falta de monitoreo y seguimiento de los acuerdos tomados.</p> <p>- Falta de una unidad ejecutora de esos acuerdos.</p> <p>- No aplicación de procedimientos parlamentarios. Se contabilizan votos de</p>	<p>- Que los posgrados estén fuera de la estructura académica formal universitaria.</p>
---------------------------------------	---	--	---	---

				<p>personas que formalmente podrían tener voz pero no voto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de pragmatismo.</li> <li>- Ausencia de una memoria que recopile la experiencia, datos e información de quienes actualmente ocupan cargos de autoridad en el CSUCA, y que además, se pueda transferir a cuadros de relevo generacional.</li> </ul>		
<b>OGP06</b>	<p>Tener unidades de enlace nacionales por país, podría ser una estrategia que permita la mayor comunicación y la interacción a lo interno de las universidades, con fines de</p>	<p>Debe robustecer su estructura organizativa, de tal manera que la falta o ausencia de personas, no implique un sensible debilitamiento en el quehacer organizacional.</p>	<p>Lo que se lleve al Consejo de Rectores del CSUCA debe ponerse en práctica, esa es una condición sine qua non que debe de cumplirse. Debe también garantizarse la viabilidad y sostenibilidad</p>	<p>Debe tener un marco organizacional más definido.</p> <p>Mejorar la comunicación en términos generales, pero también específicos como por ejemplo,</p>	<p>Primero debe conceptualizar qué es un sistema de estudios de posgrados; mapear actores y elementos clave.</p> <p>Debe aceptarse la individualidad</p>	<p>El CSUCA debe ajustar su organización en función de la complejidad que ha impreso la incorporación de más universidades dentro de la Confederación, desde su</p>

<p>armonización regional.</p>	<p>De diseñarse e implementarse una base de datos integrada que facilite y agilice la ubicación de aquellos documentos que apoyan la toma de acuerdos y decisiones.</p>	<p>d de los acuerdos y decisiones tomados, tanto política, como técnica y financiera, y con impacto regional.</p>	<p>sobre las calidades, formación y experiencia de cada persona representante institucional ante el CSUCA, tanto nuevas como regulares. Esto con el fin de identificar potencialidades e intereses comunes para el desarrollo de trabajos conjuntos. Comunicar con suficiente anticipación los puntos de agenda y focalizarlos o enfocarlos a temas concretos y no dispersos, con el fin de fomentar más espacios para el intercambio de</p>	<p>d natural y existente, tanto en cada universidad como en sus respectivos sistemas de estudios de posgrados. Crear un programa para la formación de gestores en campos específicos.</p>	<p>creación. Esto con el fin de lograr asertividad en las decisiones tomadas, reducir tensiones entre las instancias que conforman cada sistema en el CSUCA y reducir también incertidumbre.</p>
-------------------------------	---	---	--	---	--

				experiencias y acuerdos para trabajos conjuntos.		
--	--	--	--	---	--	--

### Anexo 13. Matriz Resultados: Objetivo Específico 1 de 3

#### I. Codificación.

<b>OE01</b>	<b>Analizar los sistemas de gestión de las universidades miembros del CSUCA, estableciendo las distinciones entre cada uno de ellos, a fin de que se identifiquen las deficiencias y fortalezas de su implementación.</b>
<b>OE1P01</b>	¿Cuáles son los principales elementos que considera usted marcan diferencias en cuanto a calidad se refiere en los actuales sistemas de gestión de las universidades miembros del CSUCA en lo que respecta a Programas de Posgrado? Fortalezas, debilidades
<b>OE1P02</b>	En el ámbito Regional ¿cómo se relaciona la administración con la calidad de la educación superior pública? ¿Considera que las universidades miembros del SCUCA ofrecen una educación de calidad? ¿Por qué? ¿Es la administración de los programas un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad? ¿Por qué?
<b>OE1P03</b>	¿De qué manera impacta la actual formulación de políticas, como sistema de conducta, la administración y calidad de la educación superior pública?
<b>OE1P04</b>	¿Cómo se ve afectada la relación "eficiencia-eficacia" en la educación superior pública regional con las actuales políticas regionales y del CSUCA?

<b>OE1P05</b>	¿Cuál es su opinión con respecto al carácter optativo de los procesos de autoevaluación y acreditación en la educación superior pública regional?
<b>OE1P06</b>	¿De qué manera deben innovar las universidades miembros del CSUCA en el campo de la "gestión del conocimiento particularmente en los sistemas de estudios de posgrado?

## II. Matriz de datos.

Codificación de ítem	Código de entrevista					
	E1DS080315	E2DC11031 5	E3DG11031 5	E4DD12031 5	E5DA12031 5	E6DF240815
<b>OE1P01</b>	<p>Como elementos que marcan diferencia podrían citarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asimetrías en la asignación presupuestaria, incluso entre universidades de un mismo país.</li> <li>- El apoyo político tanto Estatal como Universitario, para el</li> </ul>	<p>Como elementos que marcan diferencia podrían citarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores, infraestructura, algo de financiamiento y una buena selección de estudiantes, eso son los elementos que marcan diferencias.</li> </ul>	<p>Las fortalezas y debilidades presentes en el sistema de gestión actual de las universidades miembros de la Confederación en lo que respecta a programas de posgrados, constituyen esos elementos que marcan diferencias en cuanto a la calidad.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p>	<p>Como elementos que marcan diferencia podrían citarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un concepto unificado de calidad.</li> <li>- La calidad parametriza la calidad no se parametriza, no debe tener indicadores</li> </ul>	<p>Las fortalezas y debilidades presentes en el sistema de gestión actual de las universidades miembros de la Confederación en lo que respecta a programas de posgrados, constituyen esos elementos que marcan diferencias en cuanto a la calidad.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p>	<p>La gestión de calidad es un elemento que marca importantes diferencias y esto es algo en lo que debe prestarse mucha atención en la Región. En las universidades de la Región, no priva la calidad como parte "<i>sine qua non</i>" de los procesos, sino, como la exigencia, pero calidad no es exigir,</p>

<p>desarrollo académico (investigación, docencia y extensión) también difiere entre los países de la Región, generando importantes brechas que agudizan la problemática de la gestión académico-administrativa en las universidades, incluyendo los programas de posgrados.</p> <p>-La gestión del talento humano, incluyendo las técnicas de reclutamiento, selección y nombramiento docente, así como las jornadas en las cuales se nombra a</p>	<p><b>Fortalezas y debilidades:</b></p> <p>Ahora bien, eso es heterogéneo en la Región precisamente porque los programas no tienen esas características de manera general.</p> <p>También tiene que ver mucho con la parte de lo profesional o científico que son esfuerzos distintos donde la cosa camina diferente ¡muy diferente! la parte profesional, la científica está más encajonada por efecto de la historia, pero serían</p>	<p>- Incremento en la cantidad de programas Doctorales para investigar.</p> <p>- Haber introducido el tema de la internacionalización también yo creo que es una fortaleza.</p> <p>- Haber desarrollado mecanismos y sistemas para elaborar proyectos conjuntos.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- Se adolece de pocos programas de posgrado académicos, la mayoría son profesionales</p>	<p>rígidos, sino, la calidad debe ser la respuesta a una visión-misión de acuerdo a la naturaleza de la universidad.</p> <p>- Planificación débil.</p> <p>- El tema de calidad tiene que pasar por la naturaleza de la universidad, por su misión, por su visión y por su convicción.</p> <p>- A lo interno cada universidad tiene su naturaleza y su razón de ser, entonces no pueden tener todas</p>	<p>- El seguimiento que se le está dando de parte de las instancias de gestión a los programas de posgrado en el tema de calidad.</p> <p>- La reconocida trayectoria de algunos gestores del posgrado.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- La mayor debilidad es no tener claro cómo se va a promover los procesos de autoevaluación y acreditación.</p> <p>- Tomar la</p>	<p>sino, dar los elementos para que - decía Juran - se pueda producir calidad.</p> <p>No se puede exigir calidad si no se dan los elementos y condiciones para actuar con calidad; justamente es lo que sucede en las universidades centroamericanas, se exige calidad sin tener al menos claridad de los elementos y condiciones para actuar con calidad... Porque tampoco es cierto que una acreditación necesariament e significa calidad... ...una acreditación</p>
--	---	---	--	--	---

<p>estos/as docentes, difiere profundamente de universidad a universidad y de país a país.</p> <p><b>Fortalezas y debilidades:</b></p> <p>Cada universidad tiene particulares fortalezas y debilidades, no se puede homogenizar o no se puede decir que todas las universidades tengan un común que sea el rasgo característico de la Región Centroamericana.</p>	<p>esos elementos.</p>	<p>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La no garantía del egreso de los estudiantes como condición terminal del programa.</li> <li>- Tener muchos programas de posgrado y no tener por ejemplo los tutores que puedan dirigir las tesis o los proyectos de intervención en los programas también incide sobre la calidad.</li> <li>- Los programas de posgrado por no ser a tiempo completo, sino, programas nocturnos o de fines de semana incide en la calidad del programa.</li> </ul>	<p>los mismos parámetros de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la complejidad sigue siendo un elemento que distingue y marca a la Región, entonces no se puede hablar de un solo modelo, sino, de modelos, en plural.</li> </ul> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una inquietud generalizada por trabajar y mejorar el tema de calidad.</li> </ul> <p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El principio del mínimo esfuerzo</li> </ul>	<p>autoevaluación como una lista de requisitos por cumplir, sin considerar la trascendencia e impacto que tiene tanto la autoevaluación como la acreditación en garantizar calidad sostenida en el tiempo.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>-</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- El principio del mínimo esfuerzo</p>	<p>es una verbalización o un ejercicio dialéctico ante la entidad acreditadora que permite visualizar disciplinas o programas como buenos cuando en realidad son malos... y ese ejercicio dialéctico hace aparentar que se tiene calidad... eso no es para nada calidad... Estamos midiendo la calidad a través de la acreditación o a través la autoevaluación y tampoco es necesariamente cierto.</p> <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>- La autoevaluación, evaluación</p>
---	------------------------	--	--	--	--

			<p>- Los programas que se tienen abiertos, para garantizar que sean de calidad, deben ser programas pertinentes y diseñados para dar respuesta a la sociedad más que a dar respuesta caprichosa sin sentido a un pequeño grupo determinado, eso va en detrimento de la calidad.</p> <p>- No tener insumos y la infraestructura adecuada para un programa de posgrado también va en detrimento de la calidad.</p>	<p>domina el tema de calidad.</p>		<p>y acreditación de los programas de posgrados, sin que eso signifique necesariamente que por tener una cosa, se tiene directamente la otra.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>- No invertir talento humano, tiempo y recursos para implementar con seriedad dinámicas conducentes a la autoevaluación y evaluación con fines de mejora continua y/o acreditación.</p>
--	--	--	--	-----------------------------------	--	---

- El no tener la movilidad suficiente académica para fortalecer el desarrollo de los cursos en un programa de posgrado - Maestría o Doctorado - también va en detrimento de la calidad porque se centra mucho en la endogamia académica (más de lo mismo).

- Los programas nuestros, en el proceso de formación no puede ser masivo, la cantidad excesiva de estudiantes, a veces en un programa, incide mucho

			en la calidad.			
<b>OE1P02</b>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", se está creando conciencia y sensibilidad frente al tema de calidad y la rendición de cuentas como mecanismo para validarla.</p> <p><b>B:</b></p> <p>En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, las universidades en la Región tienen un compromiso</p>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", la relación es débil, debería reforzarse.</p> <p>El concepto de calidad es un concepto multidimensional e incomprendido, lo que dificulta acuerdos y toma de decisiones para brindar, desde la administración los elementos y condiciones para alcanzar y mantener la calidad... se requiere de un componente</p>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", existe una relación estrecha, el punto es si es posible implementarlo a nivel regional.</p> <p><b>B:</b></p> <p>En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, las universidades miembros de la Confederación sí ofrecen educación de calidad. Los esfuerzos y logros alcanzados actualmente en materia de autoevaluación y acreditación son evidencia</p>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", la relación es complicada. Los mismos Rectores muchas veces no tienen claridad cuáles son los procesos administrativos propios de los programas de posgrado. La agilidad y flexibilidad con la cual se lleve la administración, impacta directamente en el tema de calidad.</p> <p><b>B:</b></p> <p>En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, en</p>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", hay un problema de concepto aún no comprendido. Hay confusión entre los conceptos de "Gestión", "Administración", y su implementación en la Academia y/o la Educación Superior Universitaria; así como del rol y funciones de las personas responsables en gestionar y/o administrar la Academia y/o la Educación Superior Universitaria.</p> <p><b>B:</b></p>	<p><b>A:</b></p> <p>Con respecto a la relación entre "Administración" y la "Calidad de la Educación Superior Pública en la Región", se da una desvinculación total entre la administración con la calidad, se trabaja por separado.</p> <p><b>B:</b></p> <p>En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, en algunos programas sí tenemos calidad pero se ha hecho más que todo por iniciativas personales, cuando esa personas que trabajaron por la calidad se van, hay una</p>

<p>nacional para desarrollar procesos orientados a lograr la calidad, pero no se tiene esa calidad esperada porque falta inversión en infraestructura, recursos materiales que se requieran en educación... de todos los elementos, hace falta muchísimo...</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad; hay un viejo adagio que señala "que una universidad</p>	<p>administrativo para poder apoyar eso, pero no se ve así.</p> <p><b>B:</b> En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, al ser la calidad un concepto multidimensional, depende... si se obtienen buenos resultados con limitaciones en infraestructura y recursos en general, pero un importante apoyo internacional, se puede hablar de calidad en la Región, pero no en todos</p>	<p>de ello.</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad. Es una condición necesaria para garantizar calidad.</p>	<p>términos generales y a su nivel, las universidades miembros de la Confederación sí ofrecen educación de calidad, con destacados por país; sobre todo por el trabajo que se viene haciendo para garantizar calidad</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad. Porque la concepción que yo tenga de mi usuario, de mi población objetivo me va a hacer atenderla bien, atraerla o alejarla.</p>	<p>En relación con la calidad de la Educación Superior Pública en la Región, las universidades miembros de la Confederación sí ofrecen una educación de calidad. Hay pertinencia en los programas y carreras que se ofrecen desde las universidades públicas, las poblaciones de los respectivos países tienen una valoración positiva de lo que las universidades públicas hacen. Pero también, existen muchas cosas que deben mejorarse y</p>	<p>alta probabilidad de la calidad desaparezca.</p> <p>Los procesos de evaluación son muy importantes no en cuanto al reconocimiento o a la acreditación, sino, al mismo sistema que tenga calidad.</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad, porque es lo que conjunta todo, es el nervio y motor de todo lo que es la gestión.</p>
--	---	--	--	---	---

	<p>crece o desploma por la calidad de sus docentes" sus docentes tienen que ser coordinados, administrados, supervisados y evaluados permanentemente para que puedan tener un buen desarrollo académico y una buena calidad de la educación.</p>	<p>los casos ocurre eso, se dan importantes variaciones entre un país y otro, y entre una universidad y otra.</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad, siempre y cuando se realice adecuadamente.</p>		<p>Es preciso eliminar tabúes de la lógica académica relacionados con lo que significa una gestión académico-administrativa moderna. Por ejemplo, hablar de margo organizacional, emprendedurismo, gestión de negocio, estudio de mercado, cliente, etc.</p>	<p>en eso se está trabajando en la Región.</p> <p><b>C:</b> La administración de los programas sí es un factor relevante para ofrecer un servicio de calidad, porque es un apoyo fundamental para los procesos de autoevaluación con fines de acreditación y/o mejora continua.</p>	
<b>OE1P03</b>	<p>La actual formulación de políticas, como sistema de conducta, impacta la Administración y Calidad de la Educación Superior</p>	<p>La actual formulación de políticas, como sistema de conducta, no necesariamente está impactando la Administración</p>	<p>En cuanto a la actual formulación de políticas, como sistema de conducta, si se lograra ejecutar lo que muy bien se ha formulado hasta ahora, de manera</p>	<p>El tema de la política debe contextualizarse porque no todas las universidades tienen políticas para los programas de posgrado. Lo que se</p>	<p>La política fundamenta la visión de lo que se quiere a largo plazo, y estratégicamente para la Educación Superior en un tiempo</p>	<p>La actual formulación de políticas, como sistema de conducta, por parte del CSUCA, podría impactar la Administración y Calidad de</p>

<p>Pública, permitiendo el establecimiento de líneas estratégicas para el desarrollo de la Educación Superior en la Región, en áreas como: administración, planificación, evaluación, acreditación, etc.</p>	<p>ón y Calidad de la Educación Superior Pública.  Para que eso suceda, debe partirse de políticas institucionales y éstas deben estar realmente enmarcadas con políticas de Estado; si eso permea así y se tiene claridad al respecto, la ejecución de la política sería más efectiva, pero de manera general no se sucede así.</p>	<p>eficiente, se tendría un impacto directo en la Administración y Calidad de la Educación Superior Pública.</p>	<p>está haciendo en el SIRCIP no necesariamente va a repercutir en todas las universidades... debería, pero no sucede así.  Ese impacto también estaría en función del criterio de autosostenibilidad financiera de los programas de posgrado.  Hay que romper la lógica de entrada, hay que pasar los programas de posgrado a ser financiados por las universidades, cuando eso se logre, se tendrá un mayor impacto de las políticas como sistema de conducta,</p>	<p>determinado. Pero una política construida en consenso con todos los actores, sería lo que realmente se quiere para la Región para el corto, mediano y largo plazo, en lo que respecta a la formulación de políticas, como sistema de conducta, la Administración y Calidad de la Educación Superior Pública</p>	<p>la Educación Superior Pública, siempre y cuando los acuerdos y decisiones que se tomen tuvieran carácter vinculante en algún grado para las universidades miembros de la Confederación</p>
--	--	--	--	--	---

				en la Administración y Calidad de la Educación Superior Pública.		
<b>OE1P04</b>	La afectación es mínima o nula; no son el referente obligatorio de las universidades miembros de la Confederación, están establecidas las políticas, se aprueban por los señores/as rectores/as, los sistemas tratan de impulsarlas, pero a veces los obstáculos que tienen los órganos de gobierno son los que limitan concretar muchas de esas políticas.	Eficiencia es la optimización de recursos, aplicando la definición, hacer muchas cosas con pocos recursos, y eficacia llegar a resultados de una forma precisa y directa.  La relación "Eficiencia-Eficacia" en la Educación Superior Pública Regional se ve afectada con las actuales políticas regionales y del CSUCA, de manera	Debería tener una relación directamente proporcional en el tanto se implementen las políticas que se formulan.	La eficiencia y la eficacia son dos conceptos neoliberales, para empezar... sería preferible hablar de efectividad, la cual tendría una afectación directa por parte de las actuales políticas regionales y del CSUCA con el cumplimiento de la misión institucional.	La relación "Eficiencia-Eficacia" en la Educación Superior Pública Regional con las actuales políticas regionales y del CSUCA se vería afectada negativamente porque se mide a los programas de posgrados con indicadores y parámetros no pertinentes. Es decir, se exigen niveles de "Eficiencia-Eficacia" sin brindar las condiciones mínimas para alcanzarlos.	No hay claridad cómo afectaría por el carácter no vinculante con que se formulan las actuales políticas regionales y del CSUCA.  En la Región existen resultados, pero no hay forma de evidenciar si es producto de las políticas formuladas o de qué.

		negativa porque no se aplican las políticas				
<b>OE1P05</b>	El contexto tanto Regional como mundial, demanda una Educación Superior de calidad, por lo tanto todas las Universidades deben orientarse hacia la implementación de procesos de autoevaluación con fines tanto de acreditación de la calidad como de la mejora continua.	No debería ser optativo. Los procesos de autoevaluación y acreditación en la Educación Superior Pública Regional, deben ser algo natural de la dinámica universitaria.	No deberían ser optativos. La evaluación tanto institucional como de los programas debe ser un proceso que debe estar contemplado dentro del desarrollo de las políticas de las instituciones.	El carácter optativo es un error. La calidad no debe ser tema a negociar.	El carácter optativo de los procesos de autoevaluación y acreditación en la Educación Superior Pública Regional, debilita mucho los esfuerzos que se orienten para procurar y mantener la calidad.	El carácter optativo u obligatorio de los procesos de autoevaluación y acreditación en la Educación Superior Pública Regional, no cambia la realidad de las cosas.  Lo que sí podría cambiarla es la incorporación de procesos que permitan validar y mantener la calidad, como algo inherente al quehacer universitario, sobre todo en el tema de la calidad de los posgrados en específico.
<b>OE1P06</b>	Se podría innovar formando los docentes y	Hace falta un soporte multidisciplinario serio	Es necesario comprender el concepto "Gestión del conocimiento	A partir de la definición del concepto "Gestión del	Por medio de una transformación del	Formular e implementar políticas propias que

<p>los relevos generacional es de los docentes con los más altos estándares de calidad.</p> <p>Se tiene que trabajar en incrementar el número Doctores en la Región y en las Universidades, así como el número de docentes que estén abocados a trabajar en planes de investigación y en programas de innovación.</p>	<p>que sustente los compromisos que el CSUCA tiene para mejorar la calidad de la educación, con una visión - que es hasta complicada - del futuro de esa persona que se quiere formar ¿cómo es que tiene que ser formada ahora?</p>	<p>" y para qué es."</p>	<p>conocimiento "</p>	<p>modelo de gestión actual de los Programas de Posgrado, integrado y articulado en todas las dimensiones y elementos que lo conforman.</p>	<p>fortalezcan la conformación de un modelo de gestión académico-administrativo que le permita a los Programas de Posgrados gestionar el conocimiento, que por medio de la investigación generan, según los respectivos campos del saber.</p>
---	---	--------------------------	-----------------------	---	---

## Anexo 14. Matriz Resultados: Objetivo Específico 2 de 3

### I. Codificación.

<p style="text-align: center;"><b>OE2</b></p>	<p><b>Identificar si desde los posgrados de las universidades miembros del CSUCA se toman en cuenta las recomendaciones de incluir las dimensiones planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, propuestos por esa institución para mejorar el impacto de los programas en la región.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OE2P01</b></p>	<p>¿Por qué debe ser importante la Planificación para el Desarrollo y Estratégica, en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OE2P02</b></p>	<p>¿De qué manera se aplican actualmente los principios fundamentales de la planificación para el desarrollo y estratégica en los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OE2P03</b></p>	<p>¿Cómo resumiría la visión a largo plazo (al menos próximos diez años) para los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OE2P04</b></p>	<p>¿Cómo considera usted que las actuales políticas regionales y del CSUCA fomentan y fortalecen las</p>

	tres funciones básicas de la planificación para el desarrollo: prospectiva, coordinación y evaluación?
<b>OE2P05</b>	¿Qué impacto tiene la política de auto-sostenibilidad financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región en su respectivo desarrollo?
<b>OE2P06</b>	¿Cuál es la influencia que actualmente tiene la planificación (desarrollo y estratégica) y los actuales modelos de gestión, tanto en la ejecución y evaluación, como en el impacto regional de los sistemas de estudios de posgrado de las universidades miembros del CSUCA?
<b>OE2P07</b>	¿Actualmente cuál es la posición de las universidades miembros del CSUCA con respecto a la internacionalización de la educación superior en general y de los estudios de posgrado en particular?
<b>OE2P08</b>	¿Por qué es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado?
<b>OE2P09</b>	¿Por qué es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional? ¿Considera usted que es importante mejorar... por qué?
<b>OE2P10</b>	¿De qué manera impacta la movilización e intercambio de docentes y estudiantes a nivel de posgrado, el desarrollo de estos y el de la Región?
<b>OE2P11</b>	¿Qué acciones propone para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los estudios de posgrado?
<b>OE2P12</b>	Considerando la complejidad inherente en la gestión académico-administrativa de los Sistemas de Estudios de Posgrado ¿Qué características debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado para que éste sea eficiente y eficaz en sus propósitos de

comunicación?

## II. Matriz de datos.

Codificación de ítem	Código de entrevista					
	E1DS080315	E2DC11031	E3DG11031	E4DD12031	E5DA12031	E6DF240815
		5	5	5	5	
<b>OE2P01</b>	<p>Porque permite tener una visión prospectiva de hacia dónde se quiere llevar el desarrollo de la universidad en materia de los estudios del tercer nivel. Sobre todo se requiere para en un momento determinado poder articularnos con los mismos planes de desarrollo nacional, con los planes de país y poder formar los recursos humanos</p>	<p>La planificación es una etapa crucial, es una necesidad para el desarrollo de programas de posgrado con calidad, así como desarrollar con calidad los programas de posgrado.</p> <p>Desde el punto de vista de los posgrados eso ha sido un problema porque los programas no perciben esa actividad como</p>	<p>La razón de la es que nos lleva a poder definir políticas para el desarrollo de los posgrados.</p>	<p>Ambas (para el desarrollo y estratégica) son importantes. para el desarrollo pertinente de los programas de posgrado.</p> <p>¿Qué implica eso?</p> <p>procesos participativos , procesos dinámicos, lecturas permanentes, puntos de seguimiento, monitoreo y evaluación, permanentes,</p>	<p>Para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en un contexto político altamente dinámico y cambiante y con escasez de recursos.</p> <p>A la vez para el desarrollo de una visión prospectiva de los programas de posgrado.</p>	<p>En principio porque la Planificación es lo que ordena, mueve, sustenta y operacionaliza las diversas partes... orquesta.</p> <p>Ahora, ¿por qué planificación? porque la planificación es lo que nos permite ordenar las cosas para progresar ¿qué es lo que tenemos? falta de planificación de todo: para el desarrollo, estratégica, operativa y todo, una ausencia total,</p>

	especializados que puedan servir precisamente al desarrollo y la promoción de las políticas de Estado en un momento determinado.	importante, porque se orientan más a resultados sin saber qué camino se siguió para conseguir esos resultados.				a lo interno de cada universidad.  Quienes ocupan puestos directivos en Posgrado carecen de destrezas en planificación, gestión, administración... Hay un divorcio entre las universidades y la gestión que éstas requieren.
<b>OE2P02</b>	Los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA,	No se usan los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros	En relación con los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, se ha	Los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, no se aplican ni en un	En relación con la aplicación de los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA,	Con respecto a la aplicación de los principios fundamentales de la Planificación para el Desarrollo y Estratégica en los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, se da una ausencia

	<p>más que todo se aplican en una planificación lineal del proceso, para crear los propios planes y programas, se establecen también en posgrado cuando se hacen los Planes Operativos Anuales, cuando esos planes están articulados con los mismos planes de mejora institucional.</p>	<p>del CSUCA... se sabe qué es eso, la definición, pero no se aplica... es difícil.</p>	<p>avanzado y se se han logrado cosas, pero aún falta mucho... La mayor limitante en este tema es la parte reglamentaria y/o normativa universitaria que es poco flexible y aumenta la burocracia.</p>	<p>25%. Se nota en las participaciones de las personas que a representan a las universidades en los diferentes sistemas del CSUCA, muchas veces hablan desde la experiencia personal, no hablan desde la visión institucional.</p> <p>Algunas universidades de la Región tienen más claridad que otras en este tema.</p>	<p>hasta hace poco que se están dando los primeros pasos.</p>	<p>total a lo interno de cada universidad.</p>
<b>OE2P03</b>	<p>Los Estudios de Posgrado deben de dejar de ser la fuente de financiamiento de las</p>	<p>Es difícil pensar en una visión a largo plazo (al menos próximos diez años)</p>	<p>Habrá un cambio sustancial porque cada día hay más preparación en materia de</p>	<p>La visión a largo plazo (al menos próximos diez años) para los Sistemas de</p>	<p>En un futuro se tendrá una caracterización de los sistemas de estudios de posgrado,</p>	<p>Al tener poca claridad sobre lo que son los posgrados y su función, así como en la planificación,</p>

	<p>universidades, para convertirse en parte de la Educación Superior del tercer nivel en Centroamérica que viene a especializar al recurso humano en las áreas que más se requieren a nivel de país, como a nivel regional.</p>	<p>para los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, porque no hay claridad de lo que se quiere.</p> <p>Pareciera que en la Región se replican modas o tendencias de otras latitudes y no hay una construcción propia para una visión regional.</p>	<p>lo que es la gestión universitaria, entendiendo como una necesidad ir evolucionando cada vez más sobre modelos que sean más ajustados, más prácticos, más correspondientes para el desarrollo y las fortalezas de los programas de posgrado.</p>	<p>Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, sería constituirse en el referente de la universidad para la gestión del conocimiento, con formación de personal de alto nivel.</p>	<p>claridad sobre qué son los posgrados para nuestras universidades.</p> <p>El aprendizaje colaborativo y cooperativo abrirá espacios para tener programas en conjunto y no solamente entre universidades en un mismo país, sino, en la Región, creándose redes de posgrado fortalecidas en Centro América.</p>	<p>la relación, la concatenación, la gestión, etc. de estos, habrá debilitamiento de todos los Sistemas de Estudios de Posgrado con la intención de dejarlos en la mínima de las concepciones.</p>
<b>OE2P04</b>	<p>Se orientan esfuerzos para que todos los sistemas estén coordinados, porque todas</p>	<p>No se conocen esas políticas en realidad. Estando más abajo a nivel institucional, no se siente</p>	<p>Eso es fácil de definir cuándo se sabe que el CSUCA busca que sus sistemas estén hechos</p>	<p>En el CSUCA no se está trabajando esa parte, se está actuando más por la inercia de los</p>	<p>El CSUCA ha promovido la evaluación, pero con una planificación muy débil y evaluación</p>	<p>La Planificación para el Desarrollo es eficiente, pero en el marco del CSUCA y sus sistemas</p>

	<p>las universidades estén integradas y los acuerdos son aprobados en consenso, sin embargo, no se ven reflejadas en los planes de desarrollo de las universidades.</p>	<p>nada, si no se siente nada es porque esa política sigue siendo etérea, está arriba ahí volando por ahí, no aterriza.</p>	<p>de manera tal de que puedan estar integrados en una estructura consolidada con el aporte de todos sus sistemas.</p>	<p>sistemas, del significado de sus siglas, más por la inercia de los financiamientos... y si hoy sale para cambio climático le doy énfasis a cambio climático, si mañana sale para Mipymes, le doy a Mipymes, si después sale para otra cosa... no hay una planificación estratégica en el CSUCA, menos prospectiva... Evaluación, posiblemente en algunos de los sistemas pero más evaluación formal que estratégica.</p>	<p>poco clara, lo mejor sería comenzar de cero y pensar que todos estamos mal y de ahí comenzar a tener esta visión.</p>	<p>es inexistente.</p>
<b>OE2P05</b>	<p>La política de auto-sostenibilidad</p>	<p>Si la gente no se matricula los</p>	<p>Por un lado ha sido positivo, en</p>	<p>Limita su desarrollo porque no</p>	<p>La sostenibilidad es la figura</p>	<p>La política de auto-sostenibilidad</p>

	<p>d financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región han hecho de éstos la fuente de financiamiento para compensar muchas de las necesidades institucionales, por lo que solamente se desarrollan en nuestros países con miras a ingresos, nada más.</p>	<p>programas se cierran porque no hay plata. No debería ser así, pero así es como realmente sucede; tampoco se invierte en los posgrados parte de esos recursos que entran.</p>	<p>el sentido de que los programas si son autofinanciados está garantizado su desarrollo, ahí no hay duda, pero por otro lado eso desvirtúa también la responsabilidad que debería tener los gobiernos nuestros para poder invertir en el desarrollo de esos programas, entonces es como que se lo dejaran a las universidades y como que no fuera una obligación de nuestro sistema educativo si queremos un país que esté en franco desarrollo.</p>	<p>deja que la investigación sea el eje transversal, no hay recursos, no hay tiempo, no hay espacio, no hay tutores.</p>	<p>del auto-financiamiento. La política de auto-sostenibilidad financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región, limita la respuesta asertiva a demandas externas a las universidades y por ende al desarrollo de sus posgrados, porque la permanencia de estos en la oferta universitaria está en función de los ingresos que puedan generar y no en el impacto que puedan tener.</p>	<p>financiera con la cual se gestionan los programas de posgrado en la Región, limita el desarrollo e impacto de éstos. La reglamentación debe cambiar</p>
<b>OE2P06</b>	Esto es uno	La influencia	Al día de hoy	Los	La	Falta

<p>de los elementos que más limita a las universidades, porque entre una administración y otra se dan importantes y sencibles desarticulaciones, lo cual no permite tener un plan prospectivo de desarrollo, plan estratégico de desarrollo, sino, que se administra o gestiona con fines proselitistas particulares y no de interés regional.</p>	<p>que actualmente tiene la Planificación (Desarrollo y Estratégica) y los actuales modelos de gestión, tanto en la ejecución y evaluación, como en el impacto regional de los Sistemas de Estudios de Posgrado de las Universidades miembros del CSUCA, es mínima o muy débil, por no decir que inexistente.</p>	<p>no hay cultura de planificación, por lo tanto, no se puede hablar de influencia. Sin embargo, se ha comenzado a crear esa cultura que nos someta a la evaluación para garantizar que los procesos de planificación que queremos nosotros desarrollar estén concentrados y fortalecidos con la evaluación.</p>	<p>esfuerzos que actualmente se están haciendo quedan dentro de la planificación tradicional para resolver lo cotidiano, son más "voluntaristas" que realistas, entonces no van a tener un alcance a largo plazo ni un impacto sustantivo porque no se madura cada acción que se define. En este tema se está siendo más reactivo que proactivo y creativo. La planificación va alejada de la realidad, no hay puntos de encuentro, no hay puntos</p>	<p>planificación no se ve como una herramienta fundamental para la gestión, todavía no. Lo que se tiene es un impacto de iniciativas muy propias de proyectos o programas de corto plazo que van a resolver algo específico, pero algo sistemático y sostenible en el tiempo que es lo daría la planificación, no se tiene.</p>	<p>planificación de todo, estratégica, operativa, del desarrollo, por lo tanto no hay influencias a lo interno de cada universidad o regional.</p>
--	---	--	---	---	--

				de verificación, no hay un ente que verifique, que sistematice, que le dé seguimiento, por lo tanto toda planificación que nace así es una planificación muerta.		
<b>OE2P07</b>	La internacionalización es muy difícil de lograr, porque a lo interno de nuestras universidades todavía existe el virus de la desconfianza.	Hay esfuerzos que se están haciendo significativos en relación con la internacionalización. Todas las Universidades tienen sus oficinas que orientan esfuerzos y recursos en el tema de internacionalización.	La internacionalización aumenta el bagaje en el proceso de formación, tiene importantes implicaciones en la movilidad académica, (docentes y estudiantes), en desarrollar proyectos conjuntos con universidades centroameric	La internacionalización está muy clara como concepto, pero la realidad es que no se puede internacionalizar algo que no tiene bases comunes, tanto conceptuales, como de organización e infraestructura tanto física como	Hay un sistema del CSUCA que se encarga de la internacionalización, con una política de internacionalización ya aprobada, publicada pero no divulgada o socializada, al menos en el SIRCIP. Esta política de internacional	Se pretende internacionalizar en desorden, no hay un plan. Se habla de hacer pasantías, pero no se concreta nada.

			anas y otras universidades fuera del contexto de Centro América, eso garantiza un aumento en lo que son los conocimientos que se van adquiriendo.	tecnológica.	ización tampoco se hace sentir dentro de las universidades, al menos en cuanto a los posgrados se refiere.	
<b>OE2P08</b>	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado porque permitiría fortalecer o crear bancos de datos, o redes a nivel de la Región de aquellos elementos que son fortalezas probablemente en otras universidades	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, porque es la única forma de enriquecer el conocimiento, hacer un intercambio de experiencias.	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, porque es la forma de entrar en contacto con el mundo y también permite aprender a trabajar de manera integrada y multidisciplinariamente.	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, porque ahí se pueden encontrar profesores, ahí se pueden encontrar posibles pasantes, ahí se pueden encontrar financiamientos, cooperaciones, etc., o	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, porque permitiría abordar temáticas de interés común con grandes posibilidades de obtener financiamiento para el desarrollo de investigaciones conjuntas	Es importante mejorar la capacidad para diseñar y gestionar redes interuniversitarias regionales a nivel de posgrado, porque es la forma en la cual es posible internacionalizar la investigación.  El problema es que no se está dando.

	s y que se pueden coordinar dentro de nuestras propias universidades.			nichos de investigación, pero que no necesariamente sean amarrados por vínculos formales, sino, más bien espontáneos a partir de intereses comunes.	con pares de otras latitudes, más allá de la Región.	
<b>OE2P09</b>	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, porque es un referente de la calidad, es importante porque se encontrarían alianzas estratégicas en el conocimiento, en el recurso humano especializado, en	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, porque permitiría el reconocimiento mutuo que a su vez abriría espacios para la armonización de ciertos estándares. Este tema sigue siendo	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, porque permite o abre una ventana para la movilidad académica en la Región.	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, porque se debe incidir de manera diferenciada en todos los países, no es posible seguir como en la actualidad. Pero eso conlleva la reingeniería	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, porque es necesario visualizarnos como Región, como un todo.	Es importante mejorar la capacidad para integrar y convalidar programas de posgrado a nivel regional, para fomentar la movilidad académica.

	fortalezas propias de las universidades en la Región.	incipiente si no está la parte de normalización y de reconocimiento, de los créditos, la cantidad de horas, todo está muy heterogéneo todavía.		de los Sistemas de Posgrado y la reingeniería lleva a la planificación, planificación estratégica, cambio de visión, de misión o reafirmación de ella, cambio de actores o sustitución de actores, es decir, se requiere cambio.		
<b>OE2P10</b>	Siempre para los estudiantes de posgrado el tener dentro de una carrera uno o dos profesores que sean de otros contextos contribuye positivamente porque les brinda la oportunidad de conocer otros	La movilidad es básicamente para adquirir experiencia, tener otro escenario de trabajo, tanto del punto del estudiante como del profesor, eso siempre enriquece, debería ser inclusive una condición obligatoria para los	Impacta positivamente porque es ganar nuevas experiencias, es aprender nuevos modelos, es aprender cultura nueva, es aprender a trabajar de manera distinta, es aprender a mejorar nuestras capacidades	Eso no se ha dado en los ritmos esperados.  Si se diera y se acoplara enriquecería la heterogeneidad y la transculturación o la multiculturalidad... sí, es necesario, el problema es que para	Impacta en la captura y constitución de redes internacionales.  También es posible promocionar tanto talento joven como programas de posgrados a partir de una experiencia de un mundo	Amplía el conocimiento, y amplía el marco de referencia para hacer investigaciones.  Lamentablemente no se está dando.

	escenarios, el desarrollo de otras características en los países y al mismo tiempo es una fuente interna de promoción de los programas.	posgrados, la movilidad, es la única forma que las cosas puedan realmente progresar. La gente necesita estar en otro ambiente para valorar y proponer cosas nuevas, si no, crea un círculo vicioso.	y hacer el nexo que permita integrarme con esos investigadores.	llegar a ello hay que cambiar condiciones.	grande.	
<b>OE2P11</b>	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, hay que crear mayores redes interuniversitarias y alianzas, para	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, es conveniente realizar cursos, seminarios, talleres, etc.	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, se debe fortalecer y fomentar la socialización de las buenas prácticas.	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, deben abrirse espacios para organizar coloquios en lugar de desarrollar	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, es <i>muy</i> importante que se realicen reuniones extraordinari	Para compartir las buenas prácticas en formación, contenidos y metodologías, entre las Universidades miembros del CSUCA, particularmente en lo que respecta a los Estudios de Posgrado, los Sistemas de Estudios de Posgrado en el CSUCA deberían de trabajar

	fomentar la cooperación entre universidades; el CSUCA debe ser un elemento catalizador.			agendas tan largas	as para desarrollar talleres sobre temas específicos.	anualmente por temas, por ejemplo, un tema podría ser "La entrega de la docencia", entonces oímos dos días diez exposiciones por día, de experiencias sobre ese tema.  Luego, hacemos cooperación internacional si nos gusta alguna de las conferencias de los temas, de las vivencias y hacemos convenios.
<b>OE2P12</b>	Las características que debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado	Las características que debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado	Las características que debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado para que éste sea eficiente	Las características que debe tener el sistema de comunicación intra e interuniversitario a nivel de posgrado para que éste sea eficiente	En primer lugar debe ser un sistema de comunicación inherente al modelo de gestión, con un fuerte apoyo en la	Tiene que estar conformado con todos los elementos tecnológicos y de infraestructura que permitan que se den los

<p>para que éste sea eficiente y eficaz en sus propósitos de comunicación, son: innovadores, coordinados, así como articulados y propicien la articulación.</p>	<p>para que éste sea eficiente y eficaz en sus propósitos de comunicación, son: concreto, conciso, planificado, que considere los diferentes escenarios de los procesos de comunicación, sus actores y el contexto cultural.</p>	<p>y eficaz en sus propósitos de comunicación, son: conformación de bases de datos, integradas y articuladas, tanto a lo interno de cada universidad como entre universidades nacionales y regionales.</p>	<p>y eficaz en sus propósitos de comunicación, son: flexible, horizontalidad, autenticidad, pertinencia y sólido.</p>	<p>infraestructura tecnológica propia de las TIC's. Debe propiciar la comunicación fluida entre las universidades de la Región.</p>	<p>procesos de comunicación, con apoyo fundamental el modelo de gestión en el cual se requiera de esa comunicación.</p>
---	--	--	---	---	---

## Anexo 15. Matriz Resultados: Objetivo Específico 3 de 3

### I. Codificación.

<b>OE3</b>	<b>Caracterizar las dimensiones que podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para los posgrados de las universidades miembros del CSUCA, en busca de la excelencia en la Educación Superior de la Región.</b>
<b>OE3P01</b>	En la actualidad ¿De qué manera el clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región contribuyen a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades de la Región?
<b>OE3P02</b>	¿Qué transformaciones innovadoras deben darse tanto en el clima organizacional como en la acción gerencial de tal manera que el efecto inductor de estos factores tenga mayor impacto en la mejora continua de la educación superior en la región y particularmente en los estudios de posgrado?
<b>OE3P03</b>	¿Cuáles variables considera usted, podrían ser parte de un modelo de gestión idóneo para las universidades del CSUCA?

### II. Matriz de datos.

Codificación de ítem	Código de entrevista					
	E1DS080315	E2DC11031	E3DG11031	E4DD12031	E5DA12031	E6DF240815
		5	5	5	5	
<b>OE3P01</b>	El clima organizacional y la acción gerencial, son visualidades únicamente dentro del contexto docente, sin mayor trascendencia al plano de la gestión universitaria en general como un todo, o del cambio organizacional, en específico, que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las Universidades de la Región.	El clima organizacional es una cosa que la gente tampoco considera ni la ve como importante, quizá sea porque no se ha percatado que es un vehículo de éxito en una organización, tener un buen clima, o sea invertir en eso.	La armonización y estandarización de criterios y normas conducentes a la calidad han sido características del clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región, que han contribuido a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las Universidades de la Región	Los Rectores están en el CSUCA porque deben de estar, pero no todos ven en el CSUCA el elemento fundamental estratégico de integración, ese es un elemento importante porque de ahí devienen los elementos sobre clima organizacional, acción gerencial y cambio organizacional.  Por lo tanto, si lo anterior señala una realidad, la contribución de esos elementos en la gestión	El clima organizacional y la acción gerencial de las autoridades universitarias en la Región contribuye de manera débil y muy poco a enfrentar el cambio organizacional que demanda el entorno altamente dinámico en el cual existen las universidades de la Región, porque los líderes son autocráticos y es el que está generando el clima organizacional que se tiene en las universidades	No hay, ni se está pensando en clima, mucho menos, ni llegar a clima, preguntar sobre clima a quienes van por política...

				<p>universitaria, es débil, por no decir que inexistente.</p>	<p>s públicas de la Región.</p> <p>La estructura académica es totalmente vertical y las líneas de mando están muy marcadas y todavía se marcan más cuando la persona que llega a una de ellas no tiene la formación en gestión y ante el amor al poder, hace que este clima sea más difícil y complejo.</p>	
<b>OE3P02</b>	<p>Planes, programas y proyectos que sean lo suficientemente motivadores.</p>	<p>Habría que hacer ahí un trabajo de integración, por ejemplo: talleres, capacitaciones, entre otras muchas cosas que se pueden hacer, para caminar hacia eso</p>	<p>Podrían integrarse las buenas prácticas que en ese campo se implementan en cada universidad y generar una propuesta conjunta que</p>	<p>La originalidad y la autonomía, pero hágalo institucionalmente.</p> <p>No esperar que me digan qué hacer, cuando se induce a</p>	<p>Primero definir muy bien qué es un gestor del posgrado.</p> <p>Luego es fortalecer las estructuras del sistema, después de esto vamos a tener un clima</p>	<p>Para lograr un buen clima organizacional tendría que comenzarse por el liderazgo regional y el liderazgo en los Sistemas de Estudios de Posgrado.</p> <p>¿Cómo lograr un clima</p>

		<p>porque es también una cuestión personal, usted tampoco puede resolver eso con talleres y capacitación, depende de estados de ánimo, puede ser que exista un buen clima: que todo mundo se lleve bien, que sea productivo pero puede ser que tu llegaste en un momento y tuviste un mal momento y resulta que ya el clima se rompe, en ese instante y no estás en condiciones para estar dentro de ese clima...</p>	<p>mejore el clima organizacional.</p>	<p>hacer algo que a otra persona se le ocurre, la otra persona no necesariamente va a sentir la misma pasión que usted tiene para hacer determinadas cosas.</p> <p>Al personal suéltelo de vez en cuando para que sean más creativos, la creatividad suéltela, pero luego regrésela a la institucionalidad, entonces la gente sigue el mandato y el respeto a la institución, pero ya no sienten a un jefe, ya no sienten a un capataz, ya no siente a una persona que está diciendo: haga, haga... y yo no hago, es que tiene que hacer a la par de</p>	<p>organizacion al armonioso y vamos a tener una gerencia efectiva. Todo esto por añadidura va a mejorar el clima.</p>	<p>organizacional todavía con jefes, o cómo lograr un clima organizacional todavía con personas que están inmersas en la política o son escogidas por política sin que medie un liderazgo en investigación o un destacamento en la Región?</p>
--	--	---	--	--	--	--

				ellos, tiene que ir a fajarse al campo a la par de ellos, si no, no hacer una gerencia participativa.		
<b>OE3P03</b>	<p>Los modelos pueden ser modelos administrativos y académicos.</p> <p>En la actualidad se cuenta con buenos docentes pero malos administradores y debería existir una relación intrínseca entre administración-gestión</p>	<p>Pertinencia de los programas de posgrado es una parte sumamente importante, la parte que tiene que ver con el Recurso Humano que ofrece la docencia y que administra la docencia en ese posgrado, habría que transformar eso en una variable.</p> <p>La infraestructura, el rigor y formalidad.</p>	<p>Financiamiento para el buen funcionamiento.</p> <p>gestión ¿cómo se realiza?</p> <p>investigación ¿cómo se realiza?</p> <p>El plan estratégico del gobierno no debe estar aislado del plan estratégico que tiene la universidad, ni el plan estratégico que tiene por ejemplo los organismos</p>	<p>Liderazgo transformacional .</p> <p>Una buena cultura organizacional que es más que el clima organizacional.</p> <p>Una cultura en la que la forma sea llegar al resultado independientemente de que lo haga una sola persona o todas a la vez.</p> <p>Un clima en donde la persona</p>	<p>Claridad en el rol de los gestores de cada Sistema de Posgrado, luego que tengan incidencia política, eso es fundamental.</p> <p>Los trabajos finales de graduación en cualquiera de sus modalidades (tesis, proyectos, artículos, etc.) deben verse como patrimonio con el potencial para generar venta de servicios en investigación y docencia, patentes,</p>	<p>Organizaciones inteligentes.</p> <p>Pensamiento Complejo.</p> <p>Gestión académico-administrativa .</p> <p>Reglamentación y normativa en función de la gestión académico-administrativa, no a la inversa.</p> <p>EL modelo debe ser un modelo orientador, filosófico para la gestión de</p>

		<p>de ciencia y tecnología que también tienen una importancia en el desarrollo de la gestión de la investigación y la fortaleza de los programas de posgrado.</p>	<p>que lo haga no se sienta indispensable, sino, que sea reemplazable y que sea prescindible no imprescindible.</p> <p>La gerencia tiene que ser proactiva, sobre todo muy proactiva, correr riesgos, nada está escrito y nada debemos hacer porque nos de certeza, más bien que nos cree incertidumbre porque en la incertidumbre vamos construyendo nuevos caminos y</p>	<p>consultorías y una mayor proyección social.</p>	<p>los programas de posgrado.</p>
--	--	---	--	--	-----------------------------------

				vamos encontrando nuevas formas de actuar.		
--	--	--	--	--	--	--

**Anexo 16. Análisis D.A.F.O. - C.A.M.E.  
según tema central de cada objetivo específico**

**Introducción.**

Con base en la dinámica que debe seguirse para realizar este tipo de análisis, según el detalle que describí sobre el mismo en el capítulo tercero correspondiente a la "Metodología aplicada", desarrollaré a continuación el "Análisis D.A.F.O. - C.A.M.E." para el tema central correspondiente a cada uno de los objetivos específicos, es decir, al tema central de los capítulo cuarto, quinto y sexto donde analicé los resultados obtenidos para cada uno de ellos.

<b>Tema central capítulo cuarto: Los sistemas de gestión de las universidades miembros de la confederación universitaria centroamericana.</b>	
<b>Análisis D.A.F.O.</b>	<b>Análisis C.A.M.E.</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Acciones para Corregir</b>
1. La filosofía de gestión para los estudios de posgrado en cada universidad miembro de la Confederación Universitaria Centroamericana (CUC) y del mismo Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), se enfoca en aspectos normativos y técnicos de	1. La filosofía de gestión debe orientarse en función del propósito natural tanto de las universidades miembros de la Confederación Universitaria Centroamericana (CUC) y del mismo Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y menos en aspectos técnicos de carácter financiero,

<p>carácter financiero, funcional, operativo y estructural.</p>	<p>funcional, operativo y estructural, evitando que esta se convierta en un fin en sí misma.</p> <p>Por lo tanto, es necesario tomar acciones orientadas a crear o al menos transformar esa filosofía de gestión; acciones basadas en las construcciones teóricas sobre: Sistemas, Organizaciones inteligentes e Inteligencia de la complejidad, entre otras, creando a la vez "identidad regional centroamericana y del Caribe".</p>
<p>2. La formulación de políticas o al menos de lineamientos de política dirigida a la gestión de los estudios de posgrados, tanto por parte de las universidades miembros de la CUC como del mismo CSUCA, es poco clara, por lo tanto la normativa y reglamentación que derive de ese marco político es ambigua, confusa y hasta contradictoria en relación con los propósitos tanto institucionales como de los mismos estudios de posgrados; con la agravante que los estudios de posgrados no son considerados parte integral de la estructura institucional, sino, como un apéndice de dicha estructura.</p>	<p>2. Los estudios de posgrado deben ser incorporados a la estructura institucional de cada una de las universidades miembros de la CUC, a partir de la formulación de políticas o al menos de lineamientos de política que fortalezcan la gestión de los mismos.</p> <p>Esa formulación de políticas o al menos de lineamientos de política debe orientarse a la vez, hacia el aumento de inversión en investigación y no en inversión para desarrollar alternativas que escolaricen los estudios de posgrado, con el propósito de generar ingresos frescos a las universidades.</p>
<p>3. La concepción que se tiene de "sistema" por parte de las universidades miembros de la CUC como del mismo CSUCA es poco clara y débil desde el punto de vista teórico-conceptual, por lo tanto los sistemas de gestión implementados, se orientan al estricto cumplimiento de esa normativa y reglamentación ambigua, confusa y hasta contradictoria, reduciendo la pertinencia de la misma.</p>	<p>3. Siempre desde las construcciones teóricas sobre: Sistemas, Organizaciones inteligentes e Inteligencia de la complejidad, entre otras, así como la creación de "identidad regional centroamericana y del Caribe", es importante y urgente reflexionar profundamente para tomar decisiones sobre lo que se entiende por "sistema" y lo que se espera de uno aplicado a la gestión tanto "académico-administrativa" en las universidades miembros del CUC, los estudios de posgrado que estas ofrecen, y en el mismo CSUCA.</p>

<b>Amenazas</b>	<b>Acciones para Afrontar</b>
<p>1. El Estado mantiene un compromiso con la Educación Superior Pública, sin embargo, el respaldo para asignar recursos específicos orientados al desarrollo de los estudios de posgrado con calidad que ésta ofrece, es débil.</p>	<p>1. Es necesario fortalecer los mecanismos de enlace y comunicación, así como de rendición de cuentas que conduzcan a un cambio o al menos transformación de los paradigmas actuales con los que se conciben y desarrollan los posgrados, los cuales limitan y restringen el compromiso Estatal para asignar recursos específicos orientados al desarrollo de los mismos con calidad por parte de las universidades miembros de la CUC.</p>
<p>2. La educación superior universitaria privada, tanto regional como la que proviene fuera de la Región y los estudios de posgrado que ésta ofrece, contribuye a satisfacer la demanda de estudios superiores del tercer nivel, requeridos por el contexto globalizado, altamente dinámico y cambiante.</p>	<p>2. Es irreal pensar en esquemas o modelos de gestión para las universidades miembros de la CUC, que no consideren o pretendan neutralizar a la educación superior universitaria privada, tanto regional como la que proviene fuera de la Región, y los estudios de posgrado que ésta ofrece. Por lo tanto, es necesario tomar decisiones y acuerdos que conduzcan al diseño de esquemas novedosos de colaboración y fortalecimiento de sectores sociales y productivos específicos, dentro de un marco de calidad e internacionalización común.</p>
<p>3. Los modelos y sistemas de gestión implementados por la educación superior universitaria privada tanto regional como proveniente fuera de la Región y los estudios de posgrado que ésta ofrece, son más flexibles y por lo tanto tienen más probabilidades de adaptarse exitosamente al cambio.</p>	<p>3. La flexibilidad en los sistemas de gestión que se implementen tanto en las universidades miembros de la CUC, como del mismo CSUCA, orientados hacia el desarrollo de sus estudios de posgrado, no solo debe atender la necesidad de adaptarse al cambio, sino más bien, de dirigirlo.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Acciones para Mantener</b>
<p>1. La integración de las universidades públicas en la Región bajo la figura de una Confederación con</p>	<p>1. Las acciones orientadas a mantener tanto la figura de la Confederación como del CSUCA como su</p>

<p>trayectoria que supera los 60 años desde su conformación.</p>	<p>máxima autoridad, deben orientarse hacia la modernización de sus esquemas de gestión, con el fin que éstos respondan a la realidad actual, así como a los desafíos y tendencias tanto presentes como futuras, desde una visión prospectiva.</p>
<p>2. La mayoría de las universidades públicas en la Región gozan de autonomía.</p>	<p>2. La autonomía con la que cuentan la mayoría de las universidades públicas en la Región debe fortalecerse a partir de acciones y decisiones concretas orientadas al propósito principal de rendir cuentas a la sociedad y mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades sociales desde un balance positivo en la relación "eficiencia-eficacia".</p>
<p>3. Los temas de calidad e internacionalización se incorporan como parte del quehacer de las Universidades miembros de la CUC y como parte del quehacer del mismo CSUCA.</p>	<p>3. La incorporación tanto del tema de calidad como del tema de internacionalización, así como aquellos derivados de estos, debe hacerse considerándolos como parte <i>sine qua non</i> del quehacer de las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y como parte del quehacer del mismo CSUCA.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidad</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Acciones para Explotar</b></p>
<p>1. La Región continúa siendo destino del apoyo económico y financiero por parte de la Cooperación Internacional en materia de educación superior universitaria pública, lo cual representa una oportunidad para fortalecer los sistemas de gestión que se implementan en las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y en el mismo CSUCA.</p>	<p>1. Las acciones que se orienten para continuar explotando esta oportunidad, deben permitir el fortalecimiento de las capacidades y habilidades, tanto en el talento humano que se encargue en la actualidad de la gestión académico-administrativa, como en aquel que lo vaya a relevar, como parte del cambio generacional natural.</p>
<p>2. Se han creado espacios para fortalecer la formación en gestión universitaria tanto en la</p>	<p>2. Estos espacios deben ser aprovechados por aquellas personas que conformen cuadros de relevo</p>

Región como a partir de convenios con universidades europeas.	generacional, debidamente diseñados para esos fines.
3. La realidad actual mundial en general y de la Región en específico, ofrece grandes oportunidades para innovar en materia de investigación en todos los campos del saber, lo que significa también oportunidades para transformar los actuales sistemas de gestión tanto de las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado, como del mismo CSUCA.	3. Pasar de un sistema de gestión transaccional a un sistema de gestión del conocimiento, o bien, innovar en dinámicas y mecanismos que permitan la integración y articulación de ambos.
<b>Tema central capítulo quinto: Impacto regional de los programas de posgrado a partir de la gestión sistémica y compleja.</b>	
<b>Análisis D.A.F.O.</b>	<b>Análisis C.A.M.E.</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Acciones para corregir</b>
1. Las dimensiones de planificación estratégica, autoevaluación y acreditación, gestión presupuestaria, gestión del talento humano, internacionalización y comunicación, son consideradas de manera aislada, desarticulada y desintegrada de la gestión que actualmente se hace para los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la CUC, así como del mismo CSUCA. Esto reduce el impacto esperado por esos estudios de posgrado en la Región.	1. Fortalecer los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región.
2. Se demora mucho tiempo en implementar los acuerdos y decisiones que se toman en los espacios formales y oficiales, en cuanto a temas relacionados con la gestión universitaria, de	2. Si el carácter no vinculante de los acuerdos y decisiones tomados en espacios formales y oficiales organizados por el CSUCA, en cuanto a la gestión de la investigación y de los estudios de posgrado,

<p>investigación y los estudios de posgrado. Existe una clara intención de abordar estos temas en esos espacios, sin embargo, la profundidad con que se hace y la capacidad de autorregular la operacionalización de los acuerdos y decisiones tomadas al respecto, son poco eficientes y poco eficaces, es decir, son débiles.</p>	<p>encuentra obstáculos y limitaciones para su ejercicio, entonces deben diseñarse mecanismos que conduzcan a la aplicación e implementación de esos acuerdos y decisiones desde una perspectiva de transparencia y uso racional del talento humano y recursos invertidos por cada universidad miembro de la CUC para permanecer en ésta.</p>
<p>3. No hay homogeneidad en los modelos de gestión implementados por parte de las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y del CSUCA; tampoco hay planificación que oriente la apertura pertinente de posgrados en función de las necesidades país-región, más que de grupos profesionales.</p>	<p>3. La armonización y el diseño de mecanismo para el acoplamiento entre componentes y elementos que conforman sistemas y modelos sistémicos orientados a la gestión, desde una visión prospectiva derivada de la planificación, representa una alternativa para la apertura pertinente de posgrados en función de las necesidades país-región, más que de grupos profesionales.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Acciones para Afrontar</b></p>
<p>1. Agudización de las problemáticas y necesidades sociales y contextuales que respectivamente deberían ser atendidas por las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, en los correspondientes campos de acción.</p>	<p>Incursionar y fortalecer los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región.</p>
<p>2. Reducción del apoyo económico y financiero proveniente de la Cooperación Internacional, como consecuencia de la reducción del impacto regional por parte de los Estudios de Posgrados, por causa de desbalances en la relación "Eficiencia-Eficacia" en sus esquemas, sistemas y/o modelos de gestión.</p>	<p>Complementar lo anterior con dinámicas y mecanismos orientados a la rendición de cuentas desde la perspectiva de "responsabilidad social universitaria".</p>
<p>3. deterioro de la credibilidad social con que goza</p>	

<p>la educación superior universitaria pública, por el uso y gestión deficiente e ineficaz de talento humano y recursos.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Acciones para mantener</b></p>
<p>1. Existe disposición por parte de Rectores y autoridades de las universidades, para avanzar en lo que respecta a las interrelaciones entre las diferentes universidades miembros de la Confederación.</p>	<p>1. Si el carácter vinculante de los acuerdos y decisiones tomados en espacios formales y oficiales organizados por el CSUCA, en cuanto a la gestión de la investigación y de los estudios de posgrado, encuentra obstáculos y limitaciones para su ejercicio, entonces deben diseñarse e implementarse mecanismos que conduzcan a la aplicación e implementación de esos acuerdos y decisiones desde una perspectiva de transparencia y uso racional del talento humano y recursos invertidos por cada universidad miembro de la CUC para permanecer en esta.</p>
<p>2. El talento humano representa una fortaleza que tienen tanto las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrado, como del mismo CSUCA.</p>	<p>2. Es necesario innovar para el fortalecimiento de las acciones que han contribuido a disponer en la actualidad con el talento humano altamente calificado en sus respectivos campos de acción. Pero a la vez, esas acciones deben complementarse con el diseño de cuadros orientados al relevo generacional natural, que cuenten con las capacidades y habilidades indispensables para enfrentar los retos y desafíos tanto actuales como futuros.</p>
<p>3. La persistencia en los estudios de posgrados para desarrollar actividades de autoevaluación con miras a la acreditación y/o mejora continua, con el fin de garantizar calidad.</p>	<p>3. La calidad no debe verse como una exigencia, sino, como una parte inherente y fundamental de la gestión universitaria, de los estudios de posgrado y de la labor orientada a la integración regional que emprende el CSUCA. Por lo tanto, desde la gestión deben proveerse los recursos para garantizar calidad y</p>

	gestionarla.
<b>Oportunidad</b>	<b>Acciones para explotar</b>
1. En la Región existente los elementos y componentes necesarios para diseñar de manera articulada e integrada, un modelo de gestión sistémico y complejo orientado al desarrollo de los estudios de posgrado, con el fin de mejorar el impacto regional de estos.	1. Es necesario tomar acciones orientadas a crear o al menos transformar la actual filosofía de gestión; acciones basadas en las construcciones teóricas sobre: Sistemas, Organizaciones inteligentes e Inteligencia de la complejidad, entre otras, creando a la vez "identidad regional centroamericana y del Caribe". En su calidad de entidades con la responsabilidad de generar, custodiar y transferir conocimiento, las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos, información y conocimiento suficientes para hacerlo, es cuestión de canalizar o mover voluntades a partir de liderazgos.
2. Las distancias geográficas relativamente cortas entre cada país de la Región, es una oportunidad para la movilidad académica ágil, por parte de estudiantes, docentes e investigadores.	2. La armonización y el diseño de mecanismo para el acoplamiento entre componentes y elementos que conforman sistemas y modelos sistémicos orientados a la movilidad académica ágil, por parte de estudiantes, docentes e investigadores, desde una visión prospectiva derivada de la planificación y en función de las necesidades país-región.
3. Tanto el sector público como privado, demandan bienes y servicios que pueden ser provistos por las universidades miembros de la CUC, mediante la relación remunerada con el fin de generar recursos que sean reinvertidos y distribuidos equitativa y proporcionalmente para el desarrollo de la investigación y los estudios de posgrados en la Región.	3. Las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos, información y conocimientos suficientes para generar alternativas viables de productos, servicios y/o mezclas de estos que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores productivos e industriales, tanto de las economías por país como de la Región, por medio de relaciones remuneradas y desde una perspectiva de

	responsabilidad social universitaria.
<b>Tema central capítulo sexto: Modelo de gestión para los estudios de posgrados ofrecidos por las universidades miembros de la confederación universitaria centroamericana.</b>	
<b>Análisis D.A.F.O.</b>	<b>Análisis C.A.M.E.</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Acciones para Corregir</b>
1. Liderazgos débiles que reducen la capacidad para adaptarse al cambio, o bien, dirigirlo.	1. Los liderazgos deben conformarse y fortalecerse desde dos instancias: por un lado desde los procesos formales de reclutamiento y selección; por otro lado, a partir de la concepción que se tenga de los roles y funciones del líder. De acuerdo con Senge (2011, pp. 412, 425 y 434) esos roles y funciones del líder en ejercicio de su liderazgo se ubican en las siguientes tres dimensiones: líder como diseñador, líder como maestro y líder como mayordomo o gestor.
2. Articulación e integración débil entre los elementos y componentes que forman parte de la gestión científica, sistémica y compleja.	2. La armonización y el diseño de mecanismo para el acoplamiento entre componentes y elementos que conforman sistemas y modelos sistémicos orientados a la gestión, desde una visión prospectiva derivada de la planificación, representa una alternativa para mejorar y fortalecer la articulación e integración entre los elementos y componentes que los conforman.
3. Continuar diseñando e implementado modelos de gestión desde los paradigmas de las sociedades de la información, sin dar el salto hacia las demandas de las sociedades del conocimiento.	3. En su calidad de entidades con la responsabilidad de generar, custodiar y transferir conocimiento, las universidades miembros de la CUC, sus respectivos estudios de posgrados y el mismo CSUCA, cuentan con los datos e información suficientes, así como con el talento humano para dar ese salto orientado hacia

	la atención de las demandas requeridas por las sociedades del conocimiento.
<b>Amenazas</b>	<b>Acciones para afrontar</b>
1. Reducción o no asignación de recursos provenientes del Estado y/o la Cooperación Internacional.	<p>1. Es necesario fortalecer los mecanismos de enlace y comunicación, que conduzcan a un cambio o al menos transformación de los paradigmas actuales con los que el Estado concibe los estudios de posgrados, ofrecidos por parte de las universidades miembros de la CUC.</p> <p>En lo que respecta a la Cooperación Internacional, la rendición de cuentas debe integrarse como parte de la gestión universitaria y de los estudios de posgrados.</p>
2. Desplazamiento de la labor social propia de las universidades miembros de la CUC y del CSUCA, por parte de la educación superior universitaria privada proveniente tanto de la Región como fuera de ella.	Fortalecer los procesos, dinámicas y mecanismos orientados hacia la planificación, tanto para el desarrollo como estratégica desde la visión prospectiva por país y para la Región.
3. Reducción de la profundidad, alcance y pertinencia en las investigaciones que se realicen en los estudios de posgrados que ofrecen las universidades miembros de la CUC, como consecuencia del incremento en la cantidad de posgrados profesionales y reducción de los posgrados académicos.	
<b>Fortalezas</b>	<b>Acciones para mantener</b>
1. Existe un conocimiento detallado por parte de las universidades miembros de la CUC y del CSUCA, de la realidad contextual regional.	1. Crear espacios y foros para el estudio profundo de la realidad en la Región con el fin de orientar acciones que les permitan a las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA, abordar las problemáticas que se

	identifiquen, de manera articulada e integral, desde la perspectiva de una "Identidad regional centroamericana y del Caribe"
2. Tanto las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA mantienen apertura y disposición para la conformación y gestión de redes.	2. Fortalecer las acciones conducentes a la formación e integración del talento humano en el campo de la conformación y gestión de redes.
3. Persistencia en el diseño de dinámicas y mecanismos orientados a la mejora continua con base en transmisión de buenas prácticas de gestión por parte de universidades miembros de la CUC y otras fuera de la Región, en lo que respecta a investigación y posgrados.	3. Fortalecer los mecanismo de comunicación, virtuales y presenciales, que faciliten tanto la transmisión como la reflexión de buenas prácticas de gestión por parte de las universidades miembros de la CUC y otras fuera de la Región, en lo que respecta a investigación y posgrados
<b>Oportunidad</b>	<b>Acciones para explotar</b>
1. Existencia de experiencias exitosas en la Región sobre gestión universitaria en general y de los estudios de posgrado en específico, tanto en el sector público como privado.	1. Realizar estudios de campo que permita identificarlas y compartirlas.
2. Convenios marco y cartas de entendimiento firmados con las mejores universidades del mundo, las cuales cuentan con modelos de gestión universitaria y para estudios de posgrado exitosos.	2. Hacer un inventario de los vigentes, pero también de los que se han vencido, con el propósito de identificarlos y gestionar su implementación.
3. El entorno dinámico y cambiante con el cual interactúan las universidades miembros de la CUC, sus estudios de posgrado y el mismo CSUCA, genera datos e información que podrían ser procesados y analizados con el fin de generar los conocimientos necesarios para innovar y transformar la gestión universitaria y del mismo CSUCA.	3. Es necesaria la conformación de cuadros de liderazgo desde la perspectiva de los roles y funciones que expone Senge (2011, pp. 412, 425 y 434); esos roles y funciones del líder en ejercicio de su liderazgo se ubican en las siguientes tres dimensiones: líder como diseñador, líder como maestro y líder como mayordomo o gestor.

