



**POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE  
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
GESTIÓN (2011—2015)**





UNIVERSIDAD DE  
EL SALVADOR

Vicerrectoría  
Académica



# **POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR GESTIÓN (2011—2015)**

Ciudad Universitaria, junio de 2014

*POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE  
LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
GESTIÓN (2011—2015)*

1ª Edición  
Junio, 2014

Diseño e impresión: Imprenta Universitaria - UES

Fotografías: Secretaría de Comunicaciones - UES

# Autoridades Universitarias



Universidad de El Salvador

*Hacia la Libertad por la Cultura*

Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

**Rector**

Maestra Ana María Glower de Alvarado

**Vicerrectora Académica**

Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**Secretaria General**



# Índice

PRESENTACIÓN .....	9
Autonomía .....	11
La democracia .....	13
La calidad .....	15
La formación integral .....	18
La universidad virtual .....	21
POLÍTICAS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, GESTIÓN (2011—2015).....	25
Ejes estratégicos	
1. Responsabilidad Social.....	26
2. Docencia .....	26
3. Procesos académicos--administrativos .....	26
4. Modernización de la estructura universitaria .....	27
5. Deporte.....	27

6. Arte y cultura .....	28
7. Sistema bibliotecario .....	30
8. Investigación .....	30
9. Formación del capital humano .....	34
10. Control interno .....	35
11. Gestión administrativa.....	36



El propósito del siguiente documento tiene como finalidad dar a conocer las políticas institucionales que guíen el desarrollo de la Universidad de El Salvador. Las políticas son lineamientos generales para las unidades académicas y administrativas que conforman la Universidad y que deben servir de guía para la correcta acción del personal durante el desempeño de sus labores diarias.

Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita, que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en desmedro de la eficiencia.

Las políticas institucionales afectan a todos los miembros de una organización por el simple hecho de serlo y en cuanto son partícipes de la misma. Según el fallecido doctor de la Universidad de Harvard, Juan Antonio Pérez López, dentro de las políticas institucionales se pueden distinguir las generales y las de servicio. Las primeras expresan los comportamientos que pueden esperarse por parte de cualquier partícipe de la organización, y su principal función es la de evitar que aparezcan comportamientos injustos de un miembro respecto de los demás. De esta manera, dichas políticas, contribuyen al logro de un lugar de trabajo más organizado, seguro y justo.

Por otro lado, las políticas institucionales de servicio intentan expresar la calidad del comportamiento que la organización requiere de su personal, dependiendo de la función que se desempeña en la Institución. En otras palabras, clarifican lo que se espera de las personas en los diversos cargos de la institución, y como resultado de su aplicación, se pueden mantener niveles mínimos de calidad en el servicio.

Toda política institucional debe fundamentarse y reflejar los valores de la organización; también, al mismo tiempo, ser una reflexión cultural de las creencias y filosofía institucional. Es decir, la formulación de las políticas institucionales manifestará de manera explícita el cómo y por qué valora esa organización a las personas que allí trabajan.

Las Políticas institucionales claras pueden constituirse en una poderosa herramienta para lograr y consolidar la calidad educativa en todas sus dimensiones. Calidad que puede ser visualizada a través de una mayor eficiencia de los procesos educativos y administrativos, mejora de la comunicación entre los actores educativos, una fuente inmediata de guía y curso de acción para los miembros de la organización, promoción del empoderamiento de docentes, autoridades, jefaturas, estudiantes, personal administrativo y de apoyo, y cumplimiento eficaz del propósito de la organización.

Los cambios producidos en el mundo global han originado la necesidad de replantearse el conocimiento y su proceso de formación, incidiendo así en el diseño de las políticas educativas. Edgar Morín plantea el Pensamiento Complejo en el marco de un paradigma de distinción/conjunción que permite distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir.

En el presente documento se presenta una Propuesta de Políticas Institucionales de la Universidad de El Salvador desde la perspectiva de la Complejidad, mediante la caracterización de los ejes, criterios, principios y finalidades derivados del pensamiento complejo con el fin de determinar si las políticas educativas de la Educación Superior salvadoreña, esbozadas en documentos revisados, toman en cuenta las exigencias de una realidad donde el conocimiento es un factor esencial de producción.

En este último tiempo, la educación superior ha sido el centro de grandes debates y discusiones que remiten a grandes problemáticas, como la participación, la formación académica, el acceso, el sentido y pertinencia de la educación, entre otros. Esto, debido a una alta inequidad en el proceso de selección, genera una pérdida de sentido y pertinencia desde lo público, donde el aprehender desde la praxis se ve sustituido por meras competencias y estandarizaciones, las cuales son presentadas para favorecer la calidad de educación superior, pero no hacen más que excluir a los estudiantes, provocando una segmentación y con ello la deserción de muchos. Sin embargo, estas políticas deberán sustentarse en los siguientes aspectos.

## **Autonomía**

El concepto de autonomía universitaria se había planteado desde el siglo XI, en universidades como la de Bolognia y luego se extendió hacia otras universidades europeas como fue el caso de las universidades de Salamanca y Cambridge, en los siglos

XII y XIII. No obstante desde entonces, el concepto ha venido cambiando y con paso del tiempo ha experimentado ostensibles transformaciones.

Luego, en los siglos XV y XVI surgieron mas universidades, incluso en América, el continente naciente empiezan a tomar auge, este tipo de centros educativos. Los claustros del saber se consideraban recintos exclusivos donde solo asistían unos pocos y en este sentido las universidades gozaron de un estatus de autonomía perse. Con la revolución francesa se empezó a difundir la necesidad de darle más apertura a la educación superior.

Con los movimientos estudiantiles de la década de los años sesenta del siglo XX, las universidades latinoamericana fortalecieron el concepto de la autonomía universitaria, enfatizando al menos, en cuatro criterios básicos: la figura de Cogobierno, la posibilidad de tener estatutos propios, contar con planes educativos incluyendo recursos propios de inversión que estuvieran a salvo de los cambios de gobierno y la inviolabilidad de los edificios universitarios por parte de la fuerza pública.

Hoy en día, la figura de la autonomía va mas allá, de estos criterios. Se caracteriza por perseguir soluciones propias, para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero además, a diferencia del concepto anterior, busca no solo mirar hacia adentro, las necesidades existentes de las instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad, y la obligación que tiene la misma, de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan la sociedad.

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y



de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos.

## **La democracia**

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia

es la educación para todos, (Educación Inclusiva) asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

Otro tema que hace parte de la democratización es el de la promoción de la mujer. La educación refuerza la diferencia entre los valores masculinos y femeninos, lo que determina la imagen del hombre y de la mujer que la sociedad considera válida, y condiciona los comportamientos y expectativas de alumnos y alumnas.

La Política de Educación Superior inclusiva de la Universidad de El Salvador deberá constituir un esfuerzo institucional orientado a responder a las exigencias de una realidad educativa salvadoreña que social e históricamente ha estado signada por la discriminación y la exclusión de diversos sectores poblacionales, en especial el de personas con discapacidad.

La falta de democratización, también se evidencia en la fuerte debilidad por parte del sistema político y social para representar a los jóvenes, lo que incide en que los estudiantes no encuentren los medios adecuados para desarrollar sus intereses, ideales

y sensibilidades particulares. Frente a lo anterior es necesario insistir en aumentar la comunicación y vinculación entre el sistema educativo, sus autoridades, actores sociales e institucionales para que se incentiven mecanismos, que favorezcan espacios y momentos de diálogo para los jóvenes. Para poder abordar estas temáticas y dar atención integral a los estudiantes, es necesaria la Creación de la Secretaria de Vida Estudiantil.

El concepto de democracia esta estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores lo cual significa que se debe desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible de todos los que formamos parte de la comunidad universitaria y la calidad de vida de estudiantes, profesores, funcionarios técnico-administrativos, personal de apoyo, etc.

## **La calidad**

El nuevo ordenamiento de la economía y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades genera fuertes exigencias especialmente en lo relacionado con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano, para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de la variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad

constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional la cual, requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología.

Si aceptamos que los docentes tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos y técnicas, los programas de capacitación a los docentes es otro de los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo.

Por eso, una de las propuestas para mejorar la calidad esta relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente que proporcionen al profesor elementos teóricos y prácticos, ubicados históricamente, que le permitan entender su sociedad y brindar a los estudiantes, las herramientas conceptuales que orienten su destino en forma racional, crítica y autónoma.

La gestión educativa del siglo XXI, deberá: trazar políticas de acción que cualifiquen a los trabajadores cuya preparación hoy suele estar por debajo de la tecnología empleada; reconvertir a aquellos preparados que desempeñen funciones ya obsoletas o saturadas de personal; y afrontar el problema de los egresados del sistema educativo que no encuentran empleo, que ocupan puestos de nivel inferior a sus capacidades o que emigran a países más desarrollados.

Por eso la educación superior debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional y la educación técnica, como la implementación de los INCTAUES en los departamentos en los cuales no hay Educación Superior, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.



Otros temas fundamentales que contribuyen a preservar la calidad educativa consistirán en: establecer un sistema de evaluación que permita medir adecuadamente los conocimientos adquiridos por los participantes y beneficiarios del proceso educativo. Introducir una nueva cultura en los gestores educativos responsables de la formación sobre los sistemas de evaluación motivando y generando calidad.

La investigación y la extensión son dos grandes falencias que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas. La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

No es posible hablar de calidad sin extensión, la cual, deberá buscar conexiones que contribuyan a fortalecer los vínculos de la triada, Sociedad, Universidad, Estado, combinación necesaria para alcanzar el desarrollo. La extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos; los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

## **La formación integral**

La situación de transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema, con tal fin se ha venido divulgando desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI.

Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países subdesarrollados con manifestaciones de corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas,

trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

La universidad ha de contribuir tanto a preservar el legado de las generaciones precedentes como a forjar el porvenir. Para lograrlo es necesario educar a los estudiantes en la importancia de la cultura, la naturaleza, la condición humana, las formas intangibles de patrimonio, tradiciones, ritos, fiestas y costumbres el patrimonio genético y sobre todo, el patrimonio ético.

El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la Educación Superior, no obstante, existen fenómenos que dificultan la formación integral.

Una de las causas que dificulta la formación integral recae sobre los profesores los cuales, poseen una sólida formación en sus áreas técnicas pero carecen de formación sico-pedagógica lo que dificulta la formación de valores a los estudiantes, para solucionar esta falencia se requiere capacitar a los docentes en temas éticos y axiológicos.

Los educadores, en general, le prestan más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo Taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta, tratando de buscar eficiencia. A este fenómeno se agrega el hecho que los educadores no están capacitados para formar en valores,

Este afán por privilegiar, lo instructivo sobre lo educativo terminó por aniquilar cualquier intento de formar ética y valores relegando las asignaturas de humanidades. Una evidencia real de este problema en los planes de estudio, es la ausencia o escasez de asignaturas de ciencias humanas en algunas carreras que ofrece la Universidad, aun en las mismas Ciencias Sociales.

Para los estudiantes y aun para muchos profesores de estas carreras, las escasas asignaturas humanísticas, optativas que aparecen en los programas de estudio son consideradas como “rellenos”, término despectivo que significa que son asignaturas sin importancia.

También se ha logrado evidenciar que en algunas unidades académicas carecen de un sistema de gestión que desarrolle políticas y acciones encaminadas hacia la formación integral. La ausencia de una estrategia para la gestión de la formación de valores contribuye a la transmisión impune de contravalores como violencia, agresión, humillación, irrespeto, intolerancia que día a día encuentran en nuestro país un ambiente prospero para la trasgresión de todos los derechos humanos.

Estos contravalores se transmiten de manera colectiva, es decir, se imponen a las personas mediante normas y pautas de conducta propias de complejos sistemas que al señalar lo deseable y lo indeseable, lo cierto y lo equivocado, crean códigos de comportamiento estándar e identidades colectivas homogéneas.

El proceso de formación de valores empieza sin duda en la escuela y en la familia, pero debe continuar en las Instituciones de Educación Superior y Universidades, en la academia, cuyo sentido y legitimidad estriba en formar profesionales, gentes con un profundo conocimiento de su materia y dispuestas a orientarse en la práctica por los valores y metas que den sentido a su profesión.

Prepararse para formar integralmente a lo estudiantes del siglo XXI exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la formación de valores, para lo cual, se requiere un esfuerzo decidido de autoridades, profesores, alumnos, personal de apoyo y padres de familia con el fin que se revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos, y las coloquen al servicio de la formación integral.

Formar integralmente al estudiante es favorecer la formación crítica y la capacidad de autoaprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el



resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

## **La universidad virtual**

Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las Instituciones de la Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Esto implica, crear otra universidad, se trata de superponer una universidad digital que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase, canchas, piscinas y cafeterías.

Pero para que la universidad virtual funcione requiere de una gestión permanente y los conocimientos, pero tanto las autoridades de todo nivel como las personas que la ejecutan, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión, pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Una universidad virtual deberá fortalecer las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto significa tener una red propia de banda ancha con unos servidores de alta capacidad debidamente conectados a los servidores de la web y el internet. Sugiere que deberá contar con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital.

La investigación también es uno de los factores que deberá estar presente en este mundo electrónico para lo cual deberá estar conectada a las redes nacionales e internacionales de investigación.

Además, impone capacitar a un claustro de profesores que se adapten a la enseñanza y aprendizaje de los sistemas virtuales, desde el diseño curricular, hasta los métodos y técnicas más adecuados para digitalizar las cátedras y por supuesto realizar las pruebas a los alumnos matriculados.

Montar la universidad virtual presupone recursos financieros para dotar a las universidades de edificios inteligentes con cableados de banda ancha, salas de computadores, oficinas para el funcionamiento de la universidad virtual, auditorios de reuniones para orientar a los estudiantes virtuales, el montaje de portales que dispongan de información permanente, revistas virtuales que se conviertan en canales de divulgación, en otras palabras se trata de avanzar en telecomunicaciones y conectividad, asunto imprescindible en la sociedad del conocimiento. Pero además, se requiere

de un equipo humano permanente de autoridades, profesores, monitores y auxiliares, expertos en el tema, que son en definitiva los orientadores, responsables y motivadores del programa.

Otra de las tendencias que se viene desarrollando en la universidad virtual es la utilización cada vez más frecuente de los denominados Juegos de Formación: para instruir a los futuros pilotos a conducir aviones con simuladores de vuelo, para entrenar a socorristas con simulacros virtuales para salvar vidas en caso de emergencias, utilizando la técnica del juego de roles como en el caso de la repentina enfermedad del piloto o el secuestro de un avión por terroristas. Cabe entonces la pregunta ¿Este tipo de pedagogía es un buen método de enseñanza?

En síntesis, la universidad del siglo XXI, tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual.

La autonomía presupone actuar sobre asuntos prioritarios en el mejoramiento y transformación de los procesos educativos en las instituciones, como son: la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos educativos, la conexión de la gestión educativa con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación de la gestión educativa en el marco de la relación academia comunidad para la transformación de la sociedad y la consecución de recursos financieros.

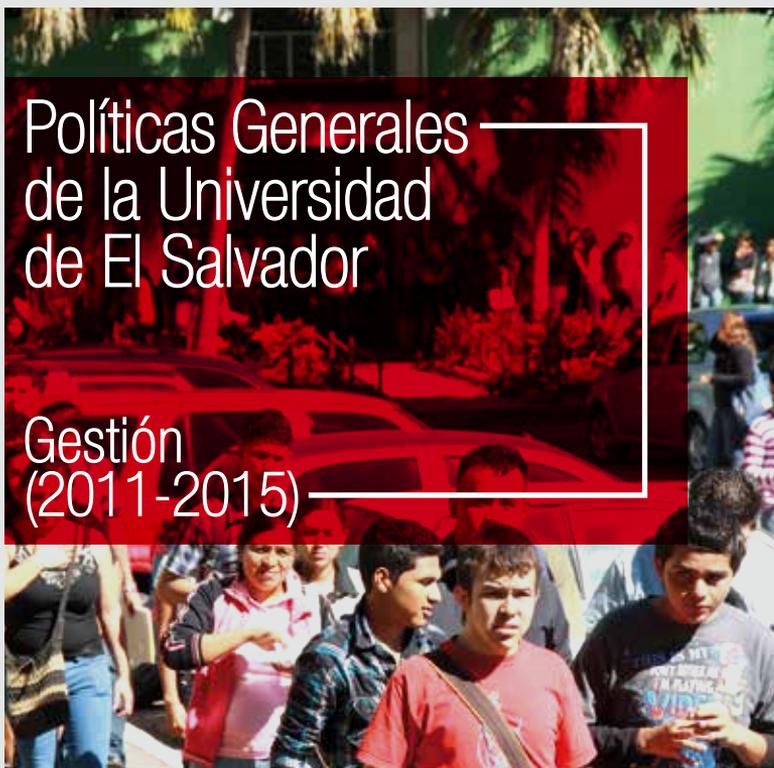
Democracia en la educación presupone que la ciencia no es patrimonio de una elite, ni de lo que se llamó la aristocracia de la inteligencia, sino de toda la sociedad, más aún de la humanidad. Por ello, todos los hombres, mujeres, niños y niñas deben poseer información sobre aspectos que influyen decisivamente en el presente y en el futuro inmediato de nuestra vida cotidiana, aspectos entre los cuales ocupan un lugar prioritario, los descubrimientos científicos y las aplicaciones tecnológicas, que permitan transformar nuestra vida y la sociedad; la participación ciudadana

se constituye en un factor decisivo para que el sentido de la democracia en lo educativo avance.

El logro de aprendizajes de calidad, es un reto a los que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos, necesarios a incorporar a la esfera productiva para el desarrollo. La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos: social, económico, político y cultural con el fin de que en el futuro y cualquiera que sea su esfera de actividad cuenten con los instrumentos imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico.

La formación integral va más allá de conformarse con instruir. En síntesis se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de las autoridades, estudiantes, profesores, personal de apoyo y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica con capacidad de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la educación la no-discriminación sexual, étnica, por alguna discapacidad y el respeto al medio ambiente.

La puesta en marcha de la universidad virtual es otro desafío para la educación del siglo XXI, requiere redefinir el concepto actual de universidad, explorar y construir un concepto de educación virtual, su significado y objetivos. Cada institución tendrá que hacer esfuerzos para construir su propio modelo sin olvidar que actualmente existen otros referentes y experiencias en donde se pueden adoptar algunas técnicas que sirvan de paradigmas que permiten adoptar las mejores prácticas.



Las políticas institucionales, y que acompañaran el desarrollo de las actividades en el decenio 2011-2021 han sido formuladas de acuerdo a necesidades internas de la UES, del país. Por ello las estrategias, acciones y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Estratégico de la UES, 2011-2021, que serán operacionalizados en los Planes Operativos de cada año, han sido definidas de acuerdo a las políticas, considerando los ejes estratégicos que se describen a continuación:

## **Ejes Estratégicos:**

### **1. Responsabilidad Social**

Articular todos los ámbitos institucionales para su difusión y aplicación de valores que nos guían, impactando desde la comunidad universitaria hacia la sociedad salvadoreña.

### **2. Docencia**

- Fortalecer la calidad de los servicios académicos que ofrece la Universidad de El Salvador
- Crear la Secretaria de Desarrollo Académico Institucional.
- Garantizar una formación Escuela de Formación Docente
- Utilizar métodos alternativos de enseñanza, así como también el empleo de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Consolidar los programas de inglés en los diferentes pensos de estudios, a nivel presencial y a distancia; así como también la conversión del inglés técnico a inglés instrumental para las maestrías y doctorados.
- Reformular el proceso de selección de la Universidad de nuevos relevos docentes, convirtiéndolo en un proceso sistematizado y eficaz.
- Establecer como requisito esencial para el Personal Docente con aspiraciones a ingresar a la UES, que debe poseer estudios de postgrado.

### **3. Procesos académicos-administrativos**

- Mejorar de forma permanente la calidad y pertinencia del servicio de educación que se oferta.
- Elaborar políticas de Nuevo Ingreso universitario.

- Elaborar Políticas de Inclusión Social.
- Realizar la revisión y ajuste curricular de los diferentes planes de estudios, de manera que faciliten la transversalidad en las distintas carreras y programas que ofrece la universidad y la movilidad del estudiante.
- Revisar los instrumentos de evaluación del desempeño docente, manteniendo su actualización permanente.
- Generar una cultura de autoevaluación para todas las instancias de la universidad.

#### **4. Modernización de la estructura universitaria**

- Mantener la modernización académica y pedagógica a nivel curricular, considerando los acelerados cambios del conocimiento, las tecnologías y las necesidades del saber de las organizaciones.
- Crear nuevas carreras acordes al nuevo contexto mundial y las demandas y requerimientos de la sociedad salvadoreña.
- Establecer programas permanentes que integren y articulen las funciones docencia, investigación y proyección social con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria.
- Fortalecer la calidad de nuestros programas y servicios académicos, a través de alianzas y convenios de intercambio y cooperación académica, con instituciones de educación universitaria e investigación, empresas, organizaciones civiles y con otros organismos nacionales e internacionales.

#### **5. Deporte**

- Gestionar actividades académicas deportivas-recreativas, dirigidas a la comunidad universitaria en general y su entorno, respondiendo a las necesidades de desarrollo científico-deportivo-social, a nivel universitario y nacional.



- Desarrollar programas deportivos-recreativos que impacten la cultura organizacional, dirigidos a todos los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo el sentido de pertenencia y la identidad institucional.
- Fortalecer la calidad de los programas deportivos de la UES, a través de alianzas y convenios de intercambio y cooperación con instituciones de educación universitaria, empresas, organismos de la sociedad civil y organismos del Estado.
- Crear la Secretaria de Deporte
- Fomentar la participación del capital humano de la Institución en proyectos deportivos, recreativos de higiene y salud.

- Proyectar la Universidad hacia las comunidades a través de eventos académicos deportivos-recreativos.
- Vincular las políticas de extensión cultural y deportiva con los demás programas desarrollados por la Universidad.

## **6. Arte y cultura**

Promover los valores culturales del hombre y de la mujer la comunidad universitaria y formar integralmente al estudiante mediante la transmisión de conocimientos relacionados con las diferentes manifestaciones del quehacer cultural.

- Fortalecer la Secretaria de Arte y Cultura
- Fortalecer el contacto con las comunidades.
- Promover internamente la Dirección de Cultura.
- Ofrecer alternativas interculturales.
- Optimizar la evaluación de los integrantes de las agrupaciones culturales.
- Extender el trabajo cultural hacia las comunidades internas y externas de la UES.
- Ofrecer alternativas interculturales.
- Incrementar el número de integrantes de las agrupaciones culturales.
- Reconocer a los cultores de la región y del país.
- Aumentar la oferta cultural.
- Reactivar el taller de artes visuales.
- Reactivar los talleres literarios.
- Extender el trabajo cultural hacia las comunidades externas a la UES.



- Fomentar la producción inédita de la Dirección de Cultura.
- Realizar producciones de alto impacto.
- Lograr mayor proyección del quehacer cultural universitario.

## **7. Sistema bibliotecario**

- Contribuir con la formación profesional e integral, de la comunidad universitaria con la prestación de servicios para acceder y consultar información acorde a sus demandas.
- Consolidar la infraestructura normativa y tecnológica de la Biblioteca, mediante el desarrollo de contenidos y la alfabetización informacional de los usuarios para acceder y consul-

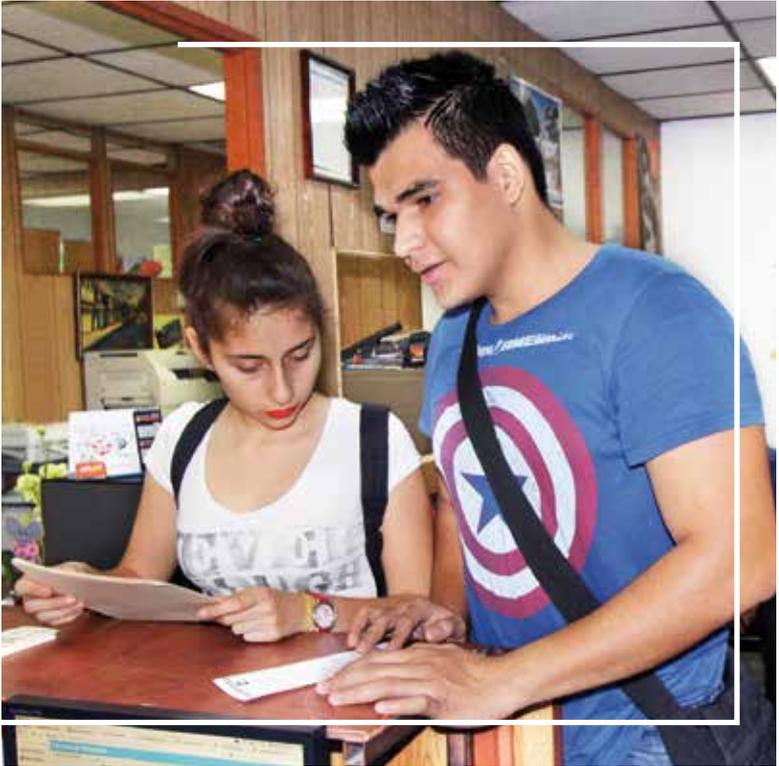
tar los recursos de información y conocimientos disponibles; y contribuir a la generación de conocimientos de la comunidad universitaria como de la sociedad civil en general

- Consolidar la capacidad instalada de la Biblioteca para incorporar las nuevas formas de gestión del conocimiento.
- Formular las políticas de canje de publicaciones seriadas con las revistas académicas de la Universidad.
- Establecer vínculos de intercambio con bibliotecas y centros de documentación universitarios e institucionales públicos y privados.

## **8. Investigación**

- Fortalecer la investigación interdisciplinaria, acorde con las necesidades regionales, nacionales e internacionales.
- Crear la Secretaria de Investigación.
- Fomentar el espíritu científico y de investigación que contribuya a los altos fines académicos de la Universidad de El Salvador y del país, favoreciendo la creación y el desarrollo de ambientes académicos, donde se propicie la discusión y difusión de nuevos conocimientos.
- Promover la apertura de programas de postgrado, es decir, doctorados maestrías y especializaciones con pertinencia social que respondan a las necesidades y exigencias nacionales e internacionales, tanto bajo la modalidad presencial como semipresencial.
- Consolidar la excelencia académica del pregrado y los postgrados en investigación y docencia; y en la calidad científica de los trabajos de grado y tesis doctorales, incorporando a los docentes y a los tutores que lo ameriten a los programas de formación para investigadores.

- Estimular la producción científica, humanística y tecnológica con la finalidad de generar nuevos conocimientos a través de los centros de investigación.
- Optimizar la consolidación de la investigación científica del postgrado.
- Consolidar la cultura de la autoevaluación con visión de largo plazo encaminada a fortalecer el compromiso institucional de mejorar continuamente la calidad de los centros de investigación y de los programas de postgrado de la UES.
- Fomentar y consolidar los convenios ya existentes entre los centros y líneas de investigación y los programas de postgrado con otras instituciones a nivel regional, nacional e internacional.
- Crear grupos interinstitucionales de líneas de investigación, mediante convenios entre universidades regionales, nacionales e internacionales.
- Establecer la vinculación de los investigadores de los Centros de Investigación y la docencia del postgrado, mediante la producción de conocimiento científico, actualización e investigación, por lo cual, los docentes deben ser investigadores activos.
- Establecer alianzas estratégicas mediante mecanismos que permitan la generación, transferencia y divulgación de la ciencia y tecnología a fin de lograr el fortalecimiento y actualización de las líneas de investigación adscritas a los programas de postgrado y centros de investigación.
- Establecer la vinculación interinstitucional Universidad-Sociedad-Estado, para orientar la cooperación a nivel local, regional, nacional e internacional
- Generar renovados procesos de vinculación entre la Universidad y las organizaciones del medio socio-productivo, tanto público como privado, a través de mecanismos institucionales eficientes de cooperación, aplicando procesos interactivos y



creativos, creando nuevos espacios de colaboración e influencia mutua, que propicien la definición de estrategias comunes.

- Cooperar en el diseño y definición de políticas públicas en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y organismos del Estado, para la solución de las diversas y complejas problemáticas sociales, a través del compromiso e involucramiento de la comunidad universitaria con las instituciones y organizaciones del medio donde se interviene, a partir del servicio comunitario
- Promover la apropiación social del conocimiento, la democratización de las tecnologías de información; y sobre esta base, generar nuevos conocimientos como aspectos claves que contribuyan a la transformación social e integración al

medio, de manera consciente y comprometida con las problemáticas locales, regionales, nacionales e internacionales.

- Propiciar investigaciones orientadas a la solución de problemáticas sociales, acordadas conjuntamente con los actores sociales a partir de la identificación de situaciones-problema.
- Apoyar la formación continua de docentes, en base a competencias, valores críticos, conciencia ciudadana, emprendimiento y responsabilidad social, sustentada en la solución a las problemáticas presentes, con la incorporación de los saberes y conocimientos existentes, desarrollados desde la universidad y del medio productivo social.
- Desarrollar recursos humanos para la gestión de programas y proyectos comunales, así como la definición de perfiles e identificación de líderes, grupos de interés, que ejecuten estos planes dirigidos al mejoramiento y bienestar de las comunidades del entorno universitario.
- Desarrollar escenarios para la integración de la Investigación, la Docencia y la Proyección Social.
- Promover la experticia institucional en materia de innovación, gestión y transferencia de conocimientos tecnológicos, técnicos y empresariales, para satisfacer a través de servicios académicos, las demandas de empresas, organizaciones civiles, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, en el marco de las leyes y demás regulaciones regionales, nacionales e internacionales.

## **9. Formación del capital humano**

- Crear la Escuela de Paz
- Crear la Escuela de Formación Docente.
- Fomentar una cultura organizacional de calidad basada en pilares como el liderazgo positivo, el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación y la planificación estratégica

- Desarrollar y promocionar programas de cultura organizacional, dirigidos a todo el personal de la comunidad universitaria, promoviendo el sentido de pertenencia y la identidad institucional.
- Reestructurar el proceso de inducción para relevos docentes y administrativos, garantizando que reciban información pertinente, clara y oportuna, acerca de la institución, sus normas, procedimientos, políticas y valores.
- Activar un proceso permanente de reinducción al personal antiguo de la institución, para reforzar los conocimientos adquiridos acerca de las normas, procedimientos, políticas y valores, como estrategia de vinculación y motivación al logro de los objetivos institucionales.
- Formalizar programas de formación continua para el personal docente y administrativo, que permita fortalecer sus conocimientos y su vinculación con los objetivos de la Institución.
- Reestructurar el proceso de inducción para empleados, ofreciendo una mejor información acerca de la Universidad, sus normas y procedimientos, tanto administrativos como y académicos.
- Desarrollar procesos de enseñanza-aprendizaje a través de prácticas en proyectos que permitan la incorporación de la Extensión en los currícula de las carreras de pregrado y postgrado.
- Rediseñar el sistema de evaluación de desempeño para el personal administrativo, técnico y de servicio, estableciendo para ello los indicadores de desempeño grupal e individual, requeridos en base a las descripciones de los cargos, así como los perfiles ocupacionales y la experiencia adquirida con el sistema de evaluación vigente.
- Adecuar el actual sistema de reclutamiento, selección e ingreso del personal, para los nuevos docentes y sector administrativo.

- Fomentar la participación del capital humano de la Institución, en proyectos de higiene y salud alimentaria.
- Desarrollar diferentes herramientas de comunicación interna eficaz (apoyadas en la tecnología), que permitan a toda la organización conocer los objetivos institucionales, así como las responsabilidades que poseen en sus áreas de actuación.
- Implementar un programa de evaluación del potencial de los trabajadores internos, para de esta manera diseñar planes de carrera que permitan a todos los profesionales que laboran en la institución, optar a puestos de responsabilidad.

## **10. Control interno**

- Fortalecer la estructura organizacional mejorando cada vez más los procedimientos y los mecanismos de control interno
- Revisar los manuales de normas y procedimientos, actualizándolos y unificándolos bajo Manuales de Organización, fiel reflejo de la estructura organizativa de la Institución, y en el que se compila información referente a los puestos de trabajo, políticas internas relacionadas con el personal, normativas generales y específicas, códigos de ética, entre otros aspectos relacionados con el personal.
- Dar cumplimiento a las políticas trazadas pertinentes con la misión, visión, valores objetivos y estrategias de la Institución.
- Garantizar un salario justo, adecuado al personal de acuerdo a la responsabilidad, funciones y desempeño de cada cargo, mediante la correcta evaluación, según lo propone el Reglamento de Escalafón del Personal Docente y Administrativo de la UES.

## **11. Gestión administrativa**

- Velar por el uso eficiente de los recursos institucionales obtenidos por la vía de ingresos propios, destinados para el



acondicionamiento de la planta física, formación de sus recursos humanos, dotación, actualización y mantenimiento de la planta tecnológica, materiales e insumos para laboratorios y talleres, que sirven de apoyo a los programas académicos de pregrado, postgrado y Proyección social.

- Ajustar los ingresos propios de la Universidad de El Salvador que conlleven hacia la excelencia de los servicios académicos que se oferten, con cobros de matriculas accesibles a la población aspirante a ingresar a cursar estudios en la universidad.
- Preservar y acrecentar la infraestructura de la Universidad, garantizando el acondicionamiento permanente de la planta física, dotación y mantenimiento de equipos y materiales para el desarrollo efectivo de los programas académicos.

- Alcanzar niveles de excelencia en todas las actividades de la comunidad universitaria.
- Optimizar el uso y la obtención de recursos financieros que permitan el logro de los objetivos institucionales.
- Fortalecer los procedimientos de evaluación y mejoramiento cualitativo de los insumos, procesos y productos de la institución.
- Establecer estrategias financieras que permitan obtener un manejo óptimo del flujo de caja y la atención oportuna de todos los compromisos ante empleados y proveedores.
- Regular las contrataciones para los eventuales, jubilados, pensionados y estudiantes trabajadores.

*Este documento  
se terminó de imprimir  
en la Imprenta Universitaria  
de la Universidad de El Salvador,  
en junio de dos mil catorce.  
Final Avenida "Mártires Estudiantes  
del 30 de julio". Ciudad Universitaria.  
San Salvador, El Salvador, Centro América.  
Teléfono: (503) 2511-2039.*

---





**POLÍTICAS  
INSTITUCIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD  
DE EL SALVADOR  
GESTIÓN (2011—2015)**