

**Universidad San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Occidente  
Departamento de Estudios de Postgrados  
Maestría en Docencia Universitaria**



**Título**

Rediseño Curricular de la Maestría en Administración de Servicios de Salud, del Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala:  
Retos en Educación Superior para el nuevo milenio.

Presentado por:

**William Joao Ruiz López**

Previo a optar al Título Profesional que le acredita como:

**Maestro en Docencia Universitaria**

Quetzaltenango, Julio 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**RECTOR MAGNIFICO** Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

**SECRETARIO GENERAL** Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

**CONSEJO DIRECTIVO**

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC** M Sc. María del Rosario Paz Cabrera  
**SECRETARIA ADMINISTRATIVA** M Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS**

M Sc. Héctor Obdulio Alvarado Quiroa  
Ing. Edelman Cándido Monzón López

**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Licda. Tatiana Cabrera

**REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES**

Br. Luis Ángel Estrada García  
Br. Julia Hernández

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

M Sc. Percy Ivan Aguilar Argueta

## **TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**Presidente:** M Sc. Percy Ivan Aguilar

**Secretario:** M Sc. Edgar Benito Rivera

**Coordinador:** M Sc. Otto Coronado

**Experto:** M Sc. Verónica Rodas

### **Asesora de Tesis**

M Sc. Yendi Yomara Santos

### **Madrinas de Graduación:**

M Sc. Lorena Madrigales Rojas de Ixquiac

M Sc. Mirna Patricia Calderón

**NOTA:** Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-022-2017

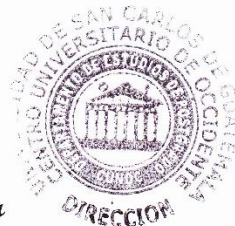
El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 175-2017 de fecha 31 de Mayo del año dos mil diecisiete, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Rediseño Curricular de la Maestría en Administración de Servicios de Salud, del Centro Universitario de Occidente”**, presentada por el Maestrante **William Joao Ruiz López** con número de carné **200530365** previo a conferírsele el título de **Maestro en Ciencias en Docencia Universitaria**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango, 05 de Julio de 2017.

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
*M. Sc. Percy Juan Aguilar Argueta*  
Director



cc. Archivo

Quetzaltenango, 28 de junio de 2017

Sres.

Miembros del Consejo Académico del Departamento de Estudios de Postgrado  
Centro Universitario de Occidente –CUNOC–  
Universidad de San Carlos de Guatemala

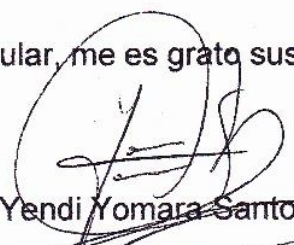
La infrascrita profesora Msa. Yendi Yomara Santos Rodas, con registro de personal No. 20060486, manifiesta respetuosamente ante Ustedes:

Que durante el mes de junio acompañó a través de reuniones presenciales y asesorías personalizadas al sustentante William Joao Ruiz López, cuya tesis lleva por nombre: **Rediseño Curricular de la Maestría en Administración de Servicios de Salud, del Centro Universitario de Occidente**, con el fin de dar cumplimiento a las observaciones efectuadas por el honorable Tribunal Evaluador. Permitiéndome indicar que tras considerar las respetables recomendaciones se ha mejorado la introducción, se rediseñó la red curricular en convergencia con el eje transversal de investigación mediante un proceso de integración a los dos cursos existentes, ya que era esa la postura que habían sostenido los actores del Programa de Maestría objeto de estudio; y que se integró el componente teórico con los resultados generales del estudio.

Ante ello, manifiesto que se ha culminado satisfactoriamente con las observaciones emitidas.

Sin otro particular, me es grato suscribirme;

Atentamente,

  
Msa. Yendi Yomara Santos Rodas

Registro de Personal 20060486





# USAC

TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Occidente  
Departamento de Estudios de Postgrado



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

### CERTIFICA:

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 175/2017 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las quince horas del día Miércoles treinta y uno de mayo del año dos mil diecisiete, reunidos en el salón de sesiones del Departamento de Estudios de Postgrado, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Presidente:** M Sc. Percy Ivan Aguilar; **Coordinador:** M Sc. Otto Coronado (Nombrado por la Dra. Betty Argueta); **Asesora:** M.a. Yendi Yomara Santos; **Experta:** M Sc. Verónica Rodas; **Secretario que certifica:** M Sc. Edgar Benito Rivera; con objeto de practicar el **Examen Privado** de la Maestría en **Docencia Universitaria** en el grado académico de **Maestro en Ciencias** del Dr. **William Joao Ruiz López**, identificado con el número de carné **200530365** procediéndose de la siguiente manera:-----

**PRIMERO:** El sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-----

**SEGUNDO:** Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE**-----

**TERCERO:** En consecuencia el sustentante **APROBO** con observaciones las cuales son entregadas al estudiante para su incorporación al trabajo de evaluación en coordinación con su asesora cubriendo así todos los requerimientos académicos necesarios previo a otorgarle el título profesional de **MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA**-----

**CUARTO:** No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.-----

Y para los usos legales que al interesado convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los cinco días del mes de Julio del año dos mil diecisiete.-----

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Certifica:

Yomara Yamileth Rodas De León  
Secretaría de Postgrados

Vo. Bo.

M. Sc. Percy Juan Aguilar Argueta  
Director de Postgrados





## **Dedicatoria**

**A Dios:** Padre Todo Poderoso, a Quien amo y confío con todo el corazón, *Te doy gracias por tantas maravillas, admirables son tus obras y mi alma bien lo sabe.* Quien me ha bendecido en cada momento de la vida, y en aquellos de prueba, me ha iluminado para alcanzar las mejores decisiones, aumentando mi fe y acercándome más a Él. *¡Bendito sea Dios, que no desvió mi súplica ni apartó de mí su amor! Salmo 66-20*

**A mis padres:** Iliana de Ruiz y Guillermo Ruiz; mis primeros y grandes formadores, en la fe y en las ciencias; no hay palabra alguna que exprese el amor y gratitud que llevo en mi corazón hacia ustedes, pues erigieron en mí el deseo maravilloso de conocer el mundo a través de las ciencias, los valores y la verdad. Hoy os digo gracias, pues ese deseo arde cual llama de antorcha humedecida en aceite; gracias por su amor, comprensión y apoyo siempre.

**A mis Hermanos:** Cesar y Simón, pues con acciones y palabras de apoyo han sabido demostrar el amor de hermanos que es vital para cada persona, agradecido estoy, infinitamente, y siempre también a su servicio.

**A mis Maestros:** “Honor a quien Honor merece” momento culmen para nombrar aquí a personas que han sabido inculcar en el corazón como en la conciencia de este servidor, la sabiduría de las ciencias y la responsabilidad de ponerlas al servicio de mis semejantes. La Dra. Ariadna Amir Cifuentes Sosa y de manera muy especial, a mi excelentísima, querida, sabia e ilustre Maestra María Concepción Anleu Romero, que además de amiga, ha sido también la Educadora que de manera utópica anhelaba encontrar en los salones de la academia. De quien brota conocimiento pero sobre todo un espíritu noble y grande, fuerte y entregado a la verdad, y al servicio de todo estudiante y de quien yo así también lo he aprendido.

**A mis amigos:** porque son parte elemental en la vida de toda persona, son la familia que elegimos para compartir momentos felices, pero también difíciles y hoy sé y reconozco que no me he equivocado, Juan Ramon, Conchi, Arlhens, Karen, Cristy, María José, Lisbeth, César, María, Mileny, Carlos, Cristian, Claudia, Anita, Candy y Lorena. Les agradezco su cariño, apoyo, comprensión, paciencia, enseñanzas, el tiempo y las vivencias que hemos compartido juntos, les sé decir que los considero familia, y ocupan un lugar muy especial en mi corazón.

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala,** Centro Universitario de Occidente: Alma Mater. Porque me brindó la oportunidad de formarme como profesional y ahora también me permite reintegrar una fracción, al ser parte de sus profesores, y desarrollar mi labor con gratitud, orgullo y alto honor en sus salones de clase, sintiéndome siempre venturoso y enaltecido de ser parte de sus exitosos egresados.

## Tabla de contenido

<b>Índice</b>	<b>Páginas</b>
<b>Introducción</b>	<b>03</b>
<b>Capítulo I</b>	
Autoevaluación de la Maestría en Administración de Servicios de Salud	
1.2 Propósito de la Autoevaluación	06
1.3 Características del Programa	07
1.4 Metodología y Organización	10
1.5 Síntesis de la Autoevaluación	13
1.6 Resultado de la Autoevaluación	15
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Plan de Mejora	37
<b>Capítulo III</b>	
Estudio Teórico	
3.1 Currículo y Rediseño Curricular	46
3.2 Los tipo de currículo, vivido, oculto y formal	57
3.3 Elementos propios del currículo formal	59
3.4 Sujetos intervinientes en el desarrollo del currículo	69
3.4.1 Los Egresados	70
3.4.2 Los Docentes	70
3.4.3 Los alumnos	71
3.4.4 Las Instituciones educativas	72
3.5 El enfoque de competencias en el campo del currículo en la educación superior	73
<b>Capítulo IV</b>	
4.1 Propuesta Curricular	79



Conclusiones	122
Recomendaciones	124
Referencias Bibliográficas	126

## Tabla de Ilustraciones

INDICE	PÁGINA
<b>Capítulo I</b>	
Tabla No. 1: Población total de estudiantes	08
Gráfica No. 1: Promoción de estudiantes 2004 – 2014	09
Tabla No. 2: FODA y Estrategias de Egresados y Estudiantes	28
<b>Capítulo II</b>	
Tabla No. 3: Plan de Mejoras, Dimensión: Misión y Visión	38
Tabla No. 4: Plan de Mejoras, Dimensión: Integridad institucional	39
Tabla No. 5: Plan de Mejoras, Dimensión: Estructura organizacional	40
Tabla No. 6: Plan de Mejoras, Dimensión: Estructura Curricular	41
Tabla No. 7: Plan de Mejoras, Dimensión: Recursos Humanos	42
Tabla No. 8: Plan de Mejoras, Dimensión: Efectividad del proceso enseñanza aprendizaje	43
Tabla No. 9: Plan de Mejoras, Dimensión: Infraestructura	44
Tabla No. 10: Plan de Mejoras, Dimensión: Vinculación con el Medio	45
Cuadro No. 1: Principales tendencias y autores relacionadas a las posturas del currículo	48
Esquema No. 1: Elementos del Currículo	51
<b>Capítulo IV</b>	
Propuesta Curricular	
Tabla No. 11: Oferta de maestrías relacionadas de la USAC y Universidades Privadas.	84
Tabla No. 12: Organización de cursos por Áreas de Conocimiento	97
Tabla No. 13: Pensum de Estudios	98

## Resumen Ejecutivo

Hablar de rediseño curricular genera siempre algo de controversia, en especial cuando se aplica a nivel superior y en el ámbito de postgrados, pero a la vez, resuena el hecho de que los procesos están en constante mejora, siendo estos evaluados en busca de ser mejor y más efectivos cada día. Y en la presente, se genera un adelanto en el desarrollo de ese perfeccionamiento. La maestría en Administración de Servicios de Salud, única a nivel nacional, cuya génesis se dio en el Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como fin último la formación de profesionales, encaminados al buen y correcto manejo de los bienes y servicios de la salud en el país, tanto del sector público como privado, pero con mayor enfoque al primero.

Se desarrolló una serie de procesos encaminados hacia una reforma debidamente contextualizada a las necesidades que se presentan en la actualidad. Entre los mismos, se presenta un informe de autoevaluación, el plan de mejoras que surge de ella y como fruto de todo el análisis, una propuesta curricular. Acotando de manera muy específica que el rediseño surge también como un requerimiento particular del Sistema de Estudio de Postgrados.

Interesante anotar que se generó una triangulación entre las opiniones emitidas por parte del coordinador, los profesores, estudiantes y egresados, y tomando como base dicho informe, se generan modificaciones claras y concretas a la red de cursos, integrándolos de mejor manera a los ejes transversales de la Universidad y encuadrándolos en el enfoque socioformativo de las competencias.

## Introducción

La pujante transformación social y la actual dinámica académica demandan de esfuerzos éticos, científicos, técnicos, metodológicos, espontáneos y creativos para reformular de manera constante y tras un proceso de reflexión consciente, los diferentes campos de estudio, sus ejes, sus campos semánticos, sus líneas de acción y hasta sus estructuras organizativas, y en tal sentido desarrollar profesionales que ejerzan comprometidamente dentro de ese complejo escenario.

Las distintas carreras del nivel superior, y específicamente, las de los postgrados, contienen en su estructura curricular preceptos y lineamientos curriculares que deben estar muy bien delineados para cumplir con la misión y filosofía que la institución universitaria demanda. Dentro de estos preceptos y lineamientos, en algún momento se han excluido u obviado de manera intencional, o no, puntos nodales para aseguren la integración disciplinar, además de los ajustes metodológicos ahora exigidos por la institución, por ejemplo, la formación en base a competencias, entendida desde una visión socio formativa.

El rediseño curricular se asimila como una estrategia estructural de gestión que pretende la actualización y reestructuración curricular en correspondencia con la evaluación de los procesos que le conforman, propiciando la acreditación para la calidad educativa de acuerdo al capítulo III del Reglamento de estudio de Postgrado y a los lineamientos del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior –SICEVAES-. En consecuencia a tal mandato, el Departamento de Estudios de Postgrados, implementó bajo la asesoría del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP-, un proceso de evaluación en sus modalidades externa (heteroevaluación) e interna (autoevaluación) durante el año 2014. Los resultados proyectaron la redefinición y rediseño de las curricula de las maestrías y doctorado existentes hasta ese momento.



Desde el año antedicho, los estudiantes de la Maestría en Docencia Universitaria fueron partícipes de los procesos de autoevaluación, plan de mejora y rediseño curricular, conjuntamente con el involucramiento decisivo y participativo de las comunidades educativas de los distintos programas y bajo la dirección de los coordinadores. Precisamente el rediseño se constituyó en una última fase de los procesos de evaluación de las maestrías, pues se demostró, de manera oficial y notoria, la necesidad de una adaptación y actualización ante la dinámica demandante del contexto local, regional y nacional. Dentro de las tales, figuró la Maestría en Administración de Recursos de Salud.

El presente informe de tesis se planteó como propósito principal el concretar procesos filosóficos, pedagógicos, teóricos, metodológicos y técnicos para rediseñar el currículo de la Maestría en Administración de Servicios de Salud, del Centro Universitario de Occidente. En esencia, el informe de investigación que se presenta se acoge con la finalidad de establecer una propuesta curricular, precedida por la necesidad de analizar los resultados de autoevaluación presentada por la Coordinación de la Maestría en Administración de Servicios de Salud, y que dicho sea de paso, conforman un acápite de este informe para su reconocimiento- , y de develar la significancia académica, social y científica que para los actores principales contenía el pensum de estudios vigente, de manera que pudiesen formularse competencias y procesos metodológicos, pedagógicos, teóricos, técnicos y legales comprometidos con las demandas sociales, de mercado y académicos; todo ello, con el fin de ofrecer una labor gerencial, administrativa e investigativa de manera eficaz, eficiente y equitativa en los servicios de salud del país.

La metodología utilizada en el estudio fue de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Los métodos implementados se desarrollaron paralelamente, pero con preeminencia del método cualitativo. La técnica utilizada en el método cuantitativo fue la encuesta, cuyos resultados no paramétricos fueron analizados en Excel. A la luz del método cualitativo fueron utilizadas las técnicas del FODA, entrevistas

abiertas y la observación. El método de análisis elegido fue la triangulación intra método, tras segmentar la información y analizarla por categorías.

Posteriormente, se efectuó una triangulación intermétodo en el que se tomó la información proporcionada por egresados, docentes y el cuerpo estudiantil, para integrar comentarios, aportes y establecer a partir de los mismos indicadores y categorías de análisis establecidas.

Tras los resultados se rediseñó el currículo dentro del enfoque socioformativo y de la tendencia de la educación en base a competencias. El proceso se efectuó con la participación activa de los actores del programa de formación en diversos talleres de inducción y reformulación. Dicha propuesta se establece como principal insumo para ser presentada ante los analistas curriculares del Sistema de Estudios de Postgrado para su posterior acreditación.

Se debe aclarar que el rediseño como propuesta de este estudio no es concluyente, ya que otra de sus características es la de la perfectibilidad, a más de someterse aún al análisis del Sistema de Estudios de Postgrados para su consecuente aprobación.

Los acápites, previo a la propuesta de rediseño curricular, se anticipan como la descripción del escenario general que presenta el programa de formación, y se constituyen en un proceso de caracterización de sus principales actores, procesos y ámbitos. Dichos acápites lo constituyen la autoevaluación, el estudio de demandas y el plan de mejoras de la maestría objeto de estudio.

## **Capítulo I**

### **Autoevaluación de la Maestría en Administración de Servicios de Salud Centro Universitario de Occidente Universidad de San Carlos de Guatemala**

#### **1.1 Propósito de la Autoevaluación**

Asegurar la calidad del nivel institucional es un elemento fundamental para el desarrollo de la educación superior, por lo que evaluar el desempeño del proceso de la maestría en Administración de Servicios de Salud, para identificar y corregir las deficiencias detectadas, resulta indispensable.

La autoevaluación es un proceso de autoanálisis mediante el cual una unidad, programa o institución, reúne y analiza información sustantiva sobre la base de sus propósitos declarados y a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados. Se constituye en una forma interna de evaluación, orientada esencialmente al mejoramiento de la calidad. En este sentido, debe estar destinada a fortalecer la capacidad de gestión de la unidad y conducir a una planificación sistemática de acciones de mejoramiento y a un seguimiento de las mismas.

La autoevaluación del programa de Administración de Servicios de Salud se realizó durante el año lectivo 2014, tras una demanda del Sistema de Estudios de Postgrado, misma que estableció la revisión participativa del proceso interno de todos los programas de maestría. De esta forma, podría contarse con resultados ampliamente discutidos y válidos para rediseñar, mejorar y desarrollar el programa. Para ello, se definieron requisitos y condiciones estandarizadas en todos estos programas, se formó un equipo conductor, se recolectó y generó la información de forma que egresados, estudiantes, docentes, coordinadores y empleadores relacionados con la formación de la maestría, pudieran hacer mención de las fortalezas y debilidades de los aspectos académicos y administrativos.



Pero la identificación de fortalezas y debilidades no tiene mayor sentido si no se traduce en decisiones que permitan reorganizar las acciones del programa de formación. Por esta razón, es esencial analizar y discutir los resultados que surjan de la evaluación en función de las perspectivas realistas de cambio, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, y arribar a planteamientos compartidos tanto en lo que se refiere al diagnóstico como a las acciones que será necesario desarrollar

## **1.2 Características del Programa**

### **a. Nombre de la unidad académica**

Centro Universitario de Occidente - CUNOC

### **b. Nombre del programa:**

Maestría en Administración de Servicios de Salud

### **c. Categoría:**

Maestría en Ciencias

### **d. Tipo de autorización legal para el funcionamiento del Programa**

Punto de Acta del Consejo Superior Universitario:

### **e. Fecha de aprobación del programa**

El día 30 julio 2003

### **f. Fecha de inicio de la primera promoción**

Enero del 2005

### **g. Fecha de inicio de la primera promoción**

Julio del año 2005.

### **h. Duración en años:**

7 Años a partir de la fecha de Admisión e inscripción.

### **i. Número de créditos:**

56 créditos.

**j. Numero de graduados del 2005- 2014**

Durante el período lectivo que se realizó la autoevaluación, 178 estudiantes habían cerrado la Maestría y 24 se habían graduado.

**k. Organización académica del programa**

El programa es de modalidad diurna. En cuanto a la admisión de género, se establece como un programa mixto. Su temporalidad es semestral, de forma permanente.

**l. Carga Académica :**

El pensum de estudios se configura a partir del primer semestre, seminarios de investigación, que culmina con la redacción y defensa de la tesis de maestría, con una duración de año y medio; haciendo un total de 56 créditos equivalentes a 1540 horas.

**m. Población estudiantil actual:**

16 estudiantes hasta el año 2015

**n. Población total de estudiantes:**

**Tabla No. 1**

**Distribución total de la población de estudios por año, desde el inicio de la maestría.**

Año de estudios	No.
2004	18
2005-2006	27
2007-2008	25
2008-2009	27
2009-2010	8
2011-2012	24
2012-2013	20
2013-2014	12
2014-2015	16

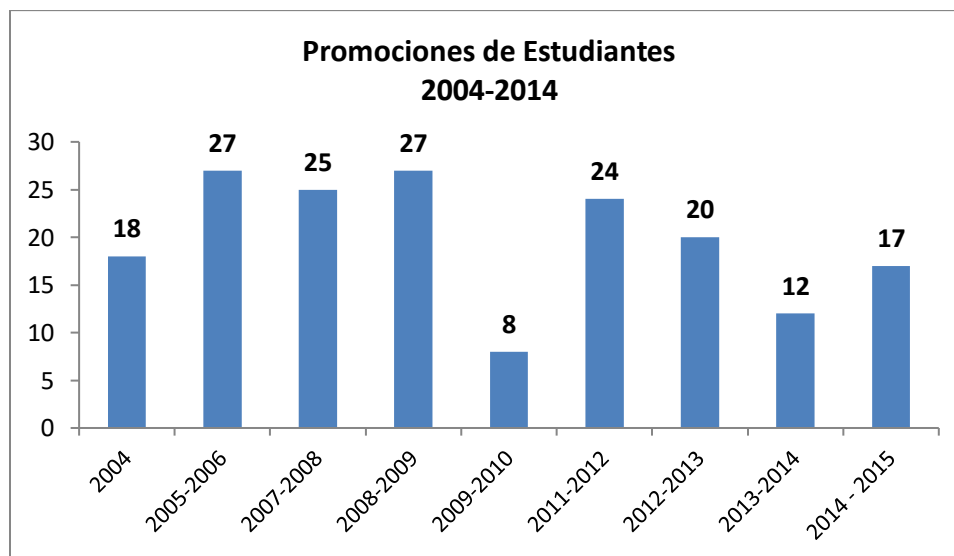
Desde la creación del programa en el año 2003 al año 2014, se han formado 9 cohortes de estudiantes, se han inscrito 178 maestrantes, con cierre de pensum; finalizaron 161 y únicamente culminaron el proceso de graduación 24 profesionales. El dato anterior representa un 15% de eficiencia terminal.

La caracterización de la población estudiantil que se ha formado en el programa se define así:

128 médicos y 24 enfermeras. El resto del grupo estaba conformado por psicólogos, administradores, odontólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, y químicos biólogos. Del total de estudiantes, el 62% corresponden al sexo femenino y 38% al sexo masculino.

Los datos prescriben un nivel de demanda amplio en diversas profesiones, desbordando el interés solamente en las disciplinas estrictas de la medicina general. También se puede notar una elevada presencia del género femenino.

**GRÁFICA 1**



**Fuente:** Estadísticas de Coordinación.

La procedencia de los estudiantes es diversa, denotando la amplia cobertura del programa en la región sur y occidental del país. Algunos de los departamentos que



figuran como procedencia de los maestrantes son: San Marcos, Huehuetenango, Sololá, Quiche, Totonicapán, Retalhuleu, Mazatenango.

Los ámbitos laborales de los maestrantes, también son diversos, entre éstos: Universidades, direcciones de áreas de salud, hospitales, Centros de Salud, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-, clínicas y hospitales privados, ONG's, centros de estudio de enfermería.

### **1.3 Metodología y Organización**

El proceso de autoevaluación se desarrolló de la siguiente manera:

Se procedió a realizar una fase de concientización sobre la importancia de autoevaluar el programa de maestría a nivel de profesores y estudiantes de las distintas cohortes. Las etapas desarrolladas fueron:

**Primero:** Se convocó, por parte de la Dirección del Departamento de Estudios de Postgrado, para comunicar el propósito institucional de la Autoevaluación de las maestrías, haciendo hincapié en el requerimiento oficial de certificación de los distintos programas del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP-.

**Segundo:** Se planificaron las acciones de la autoevaluación, realizando un cronograma del proceso, el cual fue cambiado por ajustes de los instrumentos de encuesta. Se elaboraron y revisaron las boletas de encuesta para la autoevaluación de forma electrónica de los programas de maestrías, a nivel de la comisión central del proceso y los Coordinadores de todas las Maestrías del CUNOC.

**Tercero:** Se conformaron equipos de trabajo, con docentes y estudiantes, designando un responsable de la actividad, que en este caso se constituyó en el Coordinador de la Maestría.

**Cuarto:** Se procedió a aplicar la encuesta a profesores, estudiantes, coordinador del Programa y egresados, la cual fue enviada vía electrónica y contestada en el sistema de Postgrados. Este trabajo de campo se agilizó al digitalizarse los

instrumentos de evaluación y ser aplicados electrónicamente, a través del técnico informático de la Oficina de Posgrados, lo cual minimizó el tiempo de ejecución de la encuesta y tabulación automática de la información recabada.

El instrumento fue diseñado para autoevaluar nueve dimensiones y dos secciones, la primera recopila información básica del estudiante y la segunda con dimensiones de análisis que son: Marco filosófico, integridad institucional, estructura organizacional y curricular, recursos humanos, efectividad de la enseñanza, infraestructura, vinculación con el medio y satisfacción personal.

**Quinto:** Se utilizó posteriormente la técnica del FODA (El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Maestría, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitiera en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con docentes y estudiantes, quienes expresaron a través de comentarios verbales específicos, aspectos relacionados con el proceso de diseño y desarrollo organizacional de la Maestría.

**Sexto:** Se elaboró una matriz para presentar los resultados de la autoevaluación y del FODA y contrastar información que permitiera dar cuenta de los elementos o procesos que son importantes revisar, analizar, discutir y mejorar. La matriz permitía triangular la información recabada de instrumentos cualitativos, como el FODA, con los instrumentos cuantitativos, es decir, la encuesta.

**Séptimo.** Se procedió a realizar la etapa de recolección, depuración, sistematización, procesamiento de la información para su presentación a través de gráficas y tablas estadísticas, y posteriormente se realizó el análisis triangulado de las dimensiones tanto de la información cualitativa y cuantitativa.

### **1.3.1 Fase cuantitativa de la Autoevaluación**

Luego de obtener los datos cualitativos se continuó la evaluación con enfoque cuantitativo a través del análisis de los datos obtenidos en las boletas aplicadas a

los mismos actores. Es importante hacer notar, que los datos recabados a través de este instrumento fueron contrastados con los obtenidos en el análisis del FODA.

Los datos cuantitativos que fueron recabados por medio de boletas vía electrónica, fueron respondidas por los estudiantes inscritos de las distintas cohortes del año 2014. Estas boletas se estructuraron en dos partes, la primera recabó información particular consistente en 12 ítems que buscaban capturar datos personales de los estudiantes. La segunda parte contenía ítems que buscaban recabar información en función de nueve dimensiones (Marco Filosófico, Integridad institucional, Estructura Organizacional, Estructura curricular, Recursos humanos y sujetos intervinientes en el hecho educativo, Efectividad de la enseñanza, Infraestructura y Otros Recursos, Vinculación con el medio, Satisfacción General). Cada dimensión agrupó entre tres y catorce ítems, los cuales tenían cuatro alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (TDA), parcialmente en desacuerdo (PDA), parcialmente de acuerdo (PA) y totalmente de acuerdo (TA). Finalmente, un apartado para realizar sugerencias o comentarios referidos a fortalezas y/o debilidades del Departamento de Estudios de Postgrado del CUNOC.

Los resultados se analizaron en el Sistema Excel de Microsoft, donde se elaboraron diagramas para su respectivo análisis.

### **1.3.2 Fase Cualitativa de la autoevaluación**

Se diseñó un instrumento cualitativo para docentes, estudiantes y egresados para conocer las percepciones en relación a la maestría. Además, se implementó un FODA para profundizar en el análisis cualitativo de los aspectos o elementos de evaluación, denominados para efectos de esta evaluación: Dimensiones.

El análisis de la matriz FODA permite establecer las limitaciones y ventajas provenientes tanto del entorno como de la realidad interna de una organización y que podrían incidir significativamente en el cumplimiento de su misión, la

preservación de su identidad - dentro de límites flexibles, obviamente - y el logro de la visión. Dicho análisis considera las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades que la institución posee internamente. La ponderación de estos dos últimos factores en relación a los dos primeros permite visualizar, en términos cualitativos, la capacidad de la institución para responder a las amenazas y utilizar las oportunidades del entorno en pro del cumplimiento de su misión. Este tipo de análisis presupone un diagnóstico global de la Maestría y su entorno.

Sobre las bases señaladas, mediante este análisis de la matriz FODA se intenta evaluar cualitativamente y desde una perspectiva abarcadora la situación actual de la Maestría en Administración de Servicios de Salud. El análisis FODA tiene un carácter instrumental y, en cuanto tal es funcional, en forma constante, a la detección de las dificultades y ventajas, externas e internas que inciden en el logro de los propósitos de desarrollo de la organización.

Se entiende que como técnica de indagación, un FODA proporciona elementos de juicio para evaluar la factibilidad de los objetivos estratégicos de la institución que orientan el diseño y realización de programas y/o proyectos en los que se visualizan avances en el cumplimiento de la misión y en el logro de los objetivos. Además, lo que se establece mediante el análisis FODA sirve de guía para determinar los escenarios posibles que servirían de marco al logro de dichos objetivos y para prever los alcances de sus logros.

#### **1.4 Síntesis de la Autoevaluación**

La existencia de las fortalezas y debilidades, como también los hallazgos de procesos en mejora que hay que realizar en la maestría, es una oportunidad para revalorizar y rediseñar su estructura curricular. La competencia profesional de los docentes es vital para lograr un buen rendimiento y resultados para los maestrantes de manera que puedan contribuir en la mejora de los procesos administrativos y

gerenciales de los servicios de salud y que se puedan proponer cambios significativos de los mismos.

Si bien la maestría ha formado a un elevado número de profesionales de diferentes disciplinas y ha cumplido con los requisitos del SEP y la coordinación, ha existido una preocupación por la calidad y competencia de los profesores, así mismo de los contenidos, aunque es necesario reconocer que se deben impulsar estrategias para mejorar la metodología y técnica del proceso enseñanza aprendizaje.

A este nivel de maestría la experiencia y los conocimientos de los maestrantes son vitales para incorporarlos como contenidos en la búsqueda de la mejora gerencial y administrativa de los servicios, por lo que elevar su participación activa resulta en un proceso impostergable.

En general, suman más fortalezas que debilidades en la maestría, pero hay que realizar algunas mejoras en cuanto al contenido curricular, el proceso metodológico, asegurar el perfil del egresado y de los docentes, monitorear el proceso para incorporarlo en realizar acciones prácticas al servicio y vinculantes con las instituciones públicas. También es necesario gestionar ante autoridades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS- y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- la acreditación de los maestrantes con compromisos de mejora, productividad y competitividad.

Las debilidades mencionadas son factibles de corregir y existe viabilidad y factibilidad de mejorar tales condiciones, incorporando cursos, métodos, técnicas y ejercicios prácticos de implementación y ejecución de contenidos. En el aspecto técnico, es necesario el desarrollo de un Manejo de paquetes computacionales básicos y herramientas de Internet, diseño de perfiles docentes por curso, mejora en el proceso de selección y admisión, mejora en los procesos administrativos a través de guías operativas que expliquen a maestrantes la gestión académica y administrativa de inscripción, evaluación, asignación, etc., desarrollo de proyectos vinculantes con sus instituciones aplicando la enseñanza aprendizaje en el lugar de



trabajo. Lo anterior debe complementarse con planes de intercambio y visitas a otras instituciones.

## **1.5 Resultados De La Autoevaluación**

### **1.5.1 Caracterización del estudiante de la Maestría en Administración de Servicios de salud del CUNOC en el momento de la Encuesta.**

La mayoría de los maestrantes entrevistados (64%), oscilan entre las edades de 25 a 35 años de edad, el 9% son menores a los 25 años y el 27%, mayores de 40 años. En relación al sexo de los maestrantes entrevistados fue de 82% femenino y el 18% de sexo masculino.

La mayoría de los entrevistados radican en Quetzaltenango, Totonicapán, San Marcos, Retalhuleu, Mazatenango, y Santa Cruz del Quiche. La distancia a recorrer varía de acuerdo al lugar de residencia, siendo el estudiante de Santa Cruz del Quiche quien recorre más de 80 kilómetros para asistir a sus actividades de formación.

En cuanto a su relación con la actividad laboral, la función que desempeñaban en el momento de la encuesta, varía en cada profesional, siendo la administración de hospital, consultor, médico ambulatorio, médico de centro de salud, enfermeras, nutricionistas, administradores, los más representativos dentro del grupo poblacional encuestado.

### **1.5.2 Caracterización del egresado de la Maestría en Administración de Servicios de salud del CUNOC en el momento de la Encuesta**

De los egresados que enviaron boleta de encuesta, 3 fueron del año 2012 y cuatro del año 2013. El cargo que ocupaban los egresados en el momento de la encuesta eran: Nutricionista del Area de Salud, y consultora de Vision Mundial, Director General del SIAS, Enfermera Investigadora, Director de Area

de Salud (2) y Director de Hospital. En ese momento, el salario oscilaba entre Q4600,00 a Q26,500.00. Actualmente, los mismos ocupan cargos diversos, como consultores, administradores director medico, técnico, coordinadores de programas. Cuatro profesionales siguen en el mismo puesto que tenían y tres ascendieron a puestos de trabajo superiores. Tres profesionales son empleados del sector privado y ONGs y cuatro tenían relación con el sector público.

El 57% de los egresados pertenecen al sexo masculino y el 43% al sexo femenino. El grado de maestría le permitió a un 43% ascender a un puesto de mayor jerarquía. El 57% conservaba el mismo puesto.

### **1.5.3 Caracterización del docente de la Maestría en Administración de Servicios de salud del CUNOC en el momento de la Encuesta**

Se entrevistó a cinco docentes, encontrándose ellos entre las edades de 35 a 55 años. Tres poseen el título de Médico y Cirujano, uno se presentó como Contador público y auditor, uno como licenciado en Administración de empresas. Cuatro de los docentes son egresados de la USAC y uno de la Universidad Rafael Landívar.

Dos profesores son titulares y tres por contrato. La jornada laboral es variable, pues no todos tienen tiempo completo en postgrados, sino por contrato, figurando bajo el renglón 021. Solamente uno de ellos ofrece sus servicios profesionales en pregrado y posgrado.

### **1.5.4 Caracterización del empleador de egresados y estudiantes de la Maestría en Administración de Servicios de salud del CUNOC en el momento de la Encuesta**

De las 11 organizaciones que fueron entrevistadas (4) cuatro prefiguran como organizaciones públicas y (3) tres como organizaciones privadas. Estas instituciones se dedican a ofrecer asistencia técnica a servicios de salud.

### **1.5.5 Resultados de los procedimientos internos del programa por dimensiones:**

#### **Dimensión 1. Misión y propósitos**

##### **Estudiantes**

Con relación al conocimiento que tienen los estudiantes de la **visión y misión** del departamento de estudios de Postgrado del CUNOC, el 82% manifestó conocerlo y el 18% no. El conocimiento de la visión del Departamento y de los objetivos y propósitos de la maestría es un indicador de confianza y respaldo a la expectativa del estudiante al ingresar a estudios de especialización.

En relación al nivel de satisfacción respecto al plan y el perfil de egreso de estudios de la maestría el 80% de los estudiantes manifestó estar totalmente de acuerdo e indicaron que este responde a sus necesidades e intereses profesionales.

La encuesta aplicada sobre evaluación docente donde los estudiantes juzgan la calidad de los profesionales contratados para tal ejercicio, la mayoría está parcialmente de acuerdo (43%), y 14% indica estar parcialmente en desacuerdo, lo que representa una observancia a mejorar la calidad de contrato de los maestros

Entre los docentes, el 80 % aduce conocer la misión y visión propuestas por la unidad académica donde laboran. En cuanto a si los planes de estudio son coherentes con el perfil de egreso, el 80% está en total acuerdo (TA) y el 20% Parcialmente de acuerdo (PA); manifestando también que el perfil de egreso (conocimientos, habilidades y actitudes) están definidos en un 80% en la maestría.

A los egresados se les consultó en relación a su comprensión y nivel de satisfacción con la filosofía de USAC, a lo que el 57% manifestó estar total o parcialmente de acuerdo (TA Y PA). De hecho, manifestaron que el programa de postgrado les orientó en una corriente filosófica definida. Los resultados

estadísticos se distribuyen así: 57% (TA) y 14% (PA); y en su trabajo, su formación académica les permitió ubicarse en una corriente epistemológica, principalmente porque la reflexión filosófica en su formación les permitió el desarrollo de una conciencia social e incremento de su ética profesional.

En resumen, existe una mayoría de estudiantes y docentes que están enterados de la visión y propósitos del Departamento de Estudios de Postgrado, sin embargo la maestría como tal no tiene una misión y visión. En cuanto a los planes de estudio, tanto estudiantes como maestrantes están de acuerdo con el perfil de egreso de la maestría.

## **Dimensión 2. Integridad Institucional**

La maestría responde al nivel académico de postgrado exigido mediante el cumplimiento de las actividades académicas y el desarrollo de contenidos del plan de estudios, las labores educativas son aprobadas por los estudiantes y docentes, como también los empleadores están satisfechos del nivel de los egresados. Es importante mencionar que los maestrantes han mejorado su condición laboral, como también sus espacios de participación y su competencia en cuanto han obtenido mejores oportunidades de trabajo que son reconocidas por sus empleadores.

Los encuestados también manifestaron que esta maestría, única en su género en estudios de postgrado a nivel de USAC, permite ubicarlos en mejores posiciones laborales. Establecen satisfacción con la calidad del rol de los docentes.

Por otro lado, refieren que las normativas son conocidas en general.

A los estudiantes se les consultó sobre su confianza en la formación que ha recibido hasta ahora, principalmente si ésta le permite suponer que se cumplirá el perfil de egreso de la Maestría. Al respecto, el 46% de los estudiantes manifestó estar totalmente de acuerdo, el 36% parcialmente de acuerdo y el 18% totalmente en desacuerdo. Este resultado indica que la maestría responde al nivel académico

de postgrado de forma aceptable, pero debe mejorarse en todo sentido el plan de estudios.

El plan de estudios obtuvo un 95% de satisfacción por los estudiantes, no obstante, los docentes consideran prudente actualizar algunos contenidos y reformular algunos cursos de manera que se pueda integrar la parte investigativa como eje transversal.

El nivel de participación de los estudiantes y dentro de los procesos petitorios se establece como una debilidad en el programa, ya que solo un 9% de los estudiantes indicaron que no son escuchados en sus demandas de necesidades, el resto se manifestó satisfecho.

Dentro del proceso de evaluación se pretendía develar la agilidad de los trámites administrativos y pagos de los salarios a docentes, hecho que se manifiesta débil en tanto la burocracia imperante hasta ese momento; por lo mismo, se establece como necesidad mejorar las capacidades administrativas a nivel institucional.

En relación al ámbito de la absorción laboral de los egresados, existe suficiente campo y satisfacción por parte de los empleadores. De hecho, un 83% de las instituciones entrevistadas manifiestan contar con egresados del programa y de éstos el 92% valora positivamente la calidad de estos profesionales.

En general, la percepción de estudiantes, docentes, empleadores y egresados, respecto a la maestría es aceptable.

### **Dimensión 3. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización orientándola al logro de los objetivos. El sistema utilizado define la jerarquía organizacional e identifica los puestos, funciones y roles de cada entidad para la consecución exitosa de los contenidos.



Dentro de los puestos definidos, uno de los más relevantes es el de los docentes, ya que ejercen la función de facilitar los cursos y sus respectivos contenidos, viabilizando el aprendizaje mismo. En relación a ello, los estudiantes y egresados encuestados coincidieron, en su mayoría (72%), que la calidad pedagógica es adecuada y que los docentes son accesibles dentro de los horarios establecidos para plantearles dudas o cuestionamientos.

Por su lado, los docentes reconocen poseer experiencia en la docencia y en relizar proyectos de investigacion científica, aunque un 60% reconoce la necesidad de seguirse actualizando. Hasta el momento, aunque el 80% manifiesta tener experiencia en investigación, apenas el 20% indican ser investigadores activos.

Es necesario fortalecer la capacidad de producción científica publicada, ya que solamente el 40% indica que éste aspecto es considerado un criterio de contratación. Además, es necesario incluir un sistema de evaluación constante del desempeño docente, ya que los mismos docentes aducen que el Departamento de Estudios de Postgrados no cuenta con tal proceso.

Sobre las funciones de cada sujeto interviniente el programa, los estudiantes saben a dónde recurrir cuando tienen un problema y la mitad de los encuestados dicen estar satisfechos de los trámites administrativos, aunque manifiestan que en ocasiones son engorrosos, principalmente las que se relacionan con certificaciones de cursos, pagos, trámites y accesibilidad a la atención. De hecho, la competitividad en las gestiones de las autoridades para satisfacer demandas administrativas, es calificada como competente en un 57% de los encuestados; el resto considera que se debe mejorar.

#### **Dimensión 4. Estructura Curricular**

La estructura curricular se entiende como un conjunto de componentes organizadores en relación con los fines de la educación, contenidos, experiencias

formativas, recursos y valoraciones, a partir de las cuales se definen los planes de estudio. La estructura curricular del programa es, en cierta forma, la columna vertebral de los procesos formativos, pues de ella depende la orientación, la selección, la organización y la distribución de los conocimientos y de las prácticas que contribuyan con la formación profesional (Díaz-Barriga, 1990).

Pese a que el programa cuenta con un plan de estudios: Perfil de ingreso y egreso, listado de contenidos, objetivos, plan de estudios, contenidos mínimos, falta desarrollar un cronograma de las materias por niveles y por competencias. El área más débil del programa es el área de investigación, porque solo tiene un curso que en realidad no cumple con el propósito de desarrollar el protocolo o diseño de investigación, hecho que incurre en el egreso de maestrantes que luego no se titulan.

En el programa, la malla curricular es definida como la estructura que da cuenta de la forma como los docentes intervienen y desarrollan las competencias necesarias en los diferentes grados académicos. Estas son el instrumento que les permite integrar las áreas desde diferentes enfoques, propiciando el diálogo entre saberes; es decir, nuestras mallas curriculares propician la transversalidad del conocimiento. Describe la importancia de evaluar el grado en el cual los estudiantes logran los resultados establecidos para cada asignatura, y recomienda o prescribe ciertos tipos de estrategias de evaluación (como la escrita, la oral, el desempeño y la demostración de habilidades prácticas). Sin embargo, es necesario fortalecer dentro de ésta transversalidad la investigación e integrar aspectos relacionados con la cosmogonía, pues son elementos que se han quedado rezagados dentro del currículo.

Pese a ello, venturosamente, el plan de estudios responde a las necesidades de los estudiantes y a los estándares de estudios de postgrado. En relación a tal aseveración, el 82% de los encuestados manifestó estar Totalmente de Acuerdo y Parcialmente de Acuerdo. En cuanto a determinar la relación de los contenidos de actividades técnicas y práctica, o si estas se integran adecuadamente al plan de

estudios el 73% indicó que tal integración es existente, además revelan que tales contenidos trascienden a los desarrollados a nivel de licenciatura.

Otro hecho innegable es el de la ausencia de modelos pedagógicos en algunos programas de formación, no obstante, el programa define su propio modelo en función de egresado perfilado, aunque este modelo no precisamente está en congruencia con el que actualmente demanda la institución, es decir, el de competencias. Es más, solamente el 60% de los docentes entrevistados consideran estar trabajando un modelo en base a competencias, el resto indicó no estar muy seguro.

Un hecho relevante es el de la inclusión de contenidos de principios y valores éticos en el desarrollo de sus cursos.

Dentro del aspecto académico es preciso incluir actividades extracurriculares que fortalezcan la formación y la profesionalización, pues los egresados manifiestan que se asistió a eventos de formación, pero que se hacen deseables intercambios académicos.

En cuanto a los métodos de enseñanza y aprendizaje empleados por los docentes en su clase, los estudiantes indican, en su mayoría (81%), que son apropiados y que están de acuerdo. Dentro de tales técnicas sobresalen la investigación, la exigencia en lectura, y que los libros y documentos se actualizan constantemente, hecho que no impedía el fácil acceso a las referencias de la biblioteca. El mismo porcentaje de satisfechos se manifiestan a favor de las estrategias de evaluación implementadas.

El 85% de estudiantes entrevistados considera que los contenidos de los cursos son novedosos y que éstos, al igual que los procesos metódico didácticos implementados, permitieron el incremento de sus conocimientos en un 71%.

Sobre este tema se le consultó a los empleadores si los profesionales que laboran en las empresas poseen la formación académica adecuada para satisfacer las exigencias de la empresa o institución, a lo que manifestaron que están

totalmente y parcialmente de acuerdo en un 50%. Manifiestan evidencia de que el profesional que labora en su empresa o institución tiene dominio teórico y metodológico en las asignaciones que le competen realizar en un 92%.

## **Dimensión 5. Recursos Humanos y Sujeto Intervinientes en el Hecho Educativo**

El rol de los recursos humanos es clave en cada organización y en especial en esta maestría, ya que es fundamental contar con profesionales con experiencia en el campo de la salud y de la administración de servicios. Esta combinación no siempre está presente en el perfil de ingreso de los estudiantes, lo que dificulta el lograr llegar a un perfil idóneo de egreso.

La didáctica de los docentes es adecuada, están actualizados y tienen experiencia profesional respecto al curso o los contenidos impartidos.

El área de mayor debilidad es el área de investigación donde incluso los empleadores manifestaron que es necesario diseñar, ejecutar, evaluar y supervisar proyectos en esta área.

Los estudiantes manifiestan que la cantidad de docentes es adecuada e indican que los administrativos del Departamento de Estudios de Postgrados del CUNOC, están capacitados para mantener un correcto funcionamiento de esa dependencia.

El cuerpo docente indica que el Departamento de estudios de postgrado del CUNOC cuenta con una política de investigación (40% - TA /PA) que se vincula con el medio; el 60% indica que esta normada y programada para realizar proyectos y que 80% de los proyectos de investigación están orientados a generar nuevos conocimientos y tienen relación con los programas de maestría, pero solo el 60 % se valoran en cuanto a su aporte e impacto.

Sobre ello, los profesionales egresados de la maestría del CUNOC evidencian iniciativa para innovar acciones de trabajos en investigación (77% TA y PA);

capacidad para diseñar investigaciones en su campo (76%), capacidad de ejecutar investigaciones en su especialidad (67% - PA y TA) y capacidad para evaluar y supervisar proyectos de investigación (61%), lo que evidencia que esta área debe mejorarse en la maestría.

Substancialmente, pese a que los niveles de eficiencia de la mayoría de los sujetos que intervienen en el programa son los adecuados, siempre es necesario establecer nuevos estándares para superar las debilidades.

### **Dimensión 6. Efectividad del proceso enseñanza/aprendizaje**

Las estrategias en educación que son innovadoras necesitan ser evaluadas para identificar áreas de oportunidad y mejoras del proceso. En este sentido es necesario dar a conocer los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje analizados y evaluados por los estudiantes quienes indicaron que el 27% está totalmente de acuerdo con las metodologías de los profesores para lograr adquirir un buen aprendizaje, 46% PDA y el resto indica que deben mejorar.

El 82% (TA y PDA) manifiesta estar de acuerdo con los contenidos de los cursos e indican que son adecuados para su formación a nivel de maestría y que la forma de evaluar está basada en criterios académicos clarificados en los programas de curso.

El 73% de los estudiantes indican que han conocido los requisitos de graduación de la Maestría y que esto se traduce en una oportunidad para avanzar en tal proceso con propiedad.

### **Dimensión 7. Infraestructura**

La infraestructura es entendida como el bien físico donde se desarrollan las actividades académicas y en el proceso de evaluación se buscó develar el nivel de satisfacción de los maestrantes respecto al edificio donde se concentran, mismo que se comparte con los salones regulares de las carreras plan diario del CUNOC.



En este sentido, un aspecto importante de resaltar es el hecho de que el Departamento de Postgrados no cuenta con salones de clase propios, sino solamente con oficinas, una sala de reuniones y el salón mayor de ésta instancia. Pese a ello, el 54% de los estudiantes indica que los salones de clases tienen instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la magnitud de la población estudiantil, aunque un 74% indica que la renovación, reparación e incorporación de equipo en los salones de clase es oportuna.

En relación a la accesibilidad a la información, el 73% de los estudiantes indica que el material bibliográfico que necesitó lo encontró, ya sea en la biblioteca, por préstamo interbibliotecario o por documento electrónico, 73% indicó no estar de acuerdo en que en la biblioteca encuentren material actualizado. El 71 % de los estudiantes indican que en la biblioteca no adquieren de forma permanente importantes publicaciones periódicas (revistas, artículos, informes, etc.) sobre la especialidad. El 87% manifiesta que en la biblioteca cuentan con servicios de acceso a Internet, pero los servicios que ofrece la biblioteca no corresponden con sus requerimientos y expectativas, además, el horario de biblioteca no se ajusta a las horas que disponen para acceder a sus servicios que es durante las horas de clase de maestría o por la tarde noche. En tal sentido, se hace necesaria una reingeniería de la biblioteca, de manera que se facilite el acceso a información novedosa, principalmente es imprescindible digitalizar las tesis relevantes y reformular los procesos bibliotecarios.

Otro aspecto relevante es el del equipo tecnológico con el que cuenta el programa para desarrollar sus actividades y que facilita los procesos académicos, principalmente los de enseñanza aprendizaje. Al respecto, vale indicar que se cuenta con internet abierto para estudiantes y docentes, mismo que es aprovechado para acceso a documentos en línea desde buscadores académicos. No obstante, la velocidad del mismo impide la agilidad en el acceso.

Desde la perspectiva de los docentes y los egresados, es necesario fortalecer y ampliar el laboratorio de cómputo, pues las 20 máquinas con las que cuenta no cubren los requerimientos de todos los estudiantes de las maestrías y doctorados.

## **Dimensión 8. Vinculación con el medio**

Los procesos de extensión de los programas de maestría se validan a través del nivel de éxito de su vinculación con los problemas de la sociedad para explicarla y solucionarla. Acerca de ello, el 64 % (TA/PA) de los estudiantes estima que el plan de estudios, así como se define y desarrolla en la práctica, les permite insertarse en los grandes debates académicos que se están desarrollando en la actualidad. El 60% de los estudiantes manifiesta que el programa de postgrado fomenta la participación de estudiantes en seminarios, jornadas académicas, conferencias especializadas, congresos internacionales y nacionales, mientras que el 40% indica que no lo hace. Solamente el 46% indica que el plan de estudios contempla actividades de vinculación de los y las estudiantes con el medio laboral de la Maestría

Otra fortaleza del programa es que, por lo menos, un 60% de los profesores de la maestría participan en debates y como conferencistas regionales o nacionales sobre temas de su especialidad; la coordinación fomenta la participación de estudiantes y profesores en seminarios externos; propicia la vinculación docente con programas de cooperación.

El grupo de empleadores entrevistados señalan que el 92% de los profesionales egresados de la maestría tiene capacidad de planificar en función en su trabajo, que además, se desenvuelven con responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y que tienen la capacidad para la elaboración de informes escritos y orales, así como de promover el trabajo en equipo.

Un 67% de los egresados participa en debates regionales, nacionales e internacionales sobre temas relacionados a su campo de estudio o especialidad profesional, tienen participación en actividades académicas de su disciplina científica y el 67 % se vinculan a programas de cooperación académica, con las empresas e instituciones productivas o de servicio que operan en la región.

## **Dimensión 9: Satisfacción general**

El 70 % (TA/PA) de la población estudiantil entrevistada asevera que, de tener la oportunidad de elegir otra vez dónde estudiar este programa de postgrado, optaría nuevamente por los programas del Departamento de Estudios de Postgrados del CUNOC.

El 73% está completamente satisfecho/a con la formación de postgrado que ha recibido en esta institución y el 27 % no lo está del todo.

En cuanto al grado de satisfacción de trabajo en el CUNOC, todos los docentes indicaron que están orgullosos de desempeñarse en la maestría y de recibir el apoyo de la Dirección de estudios de posgrado, y que están dispuestos de desarrollar actividades de extensión.

El grupo de egresados entrevistados indican que si tuvieran la oportunidad de elegir otra vez estudiar un nuevo postgrado optaría por otro programa en ésta misma institución, principalmente por la calidad de sus docentes y la accesibilidad de las cuotas mensuales e inscripciones.

Un porcentaje aceptable de empleadores (el 75%) se manifiestan satisfechos con el desempeño laboral de los egresados de los programas de Maestrías y Doctorados que se sirven en el CUNOC. Por ende, y aún con las debilidades que el programa en algunos aspectos pueda mostrar, es evidente que el mismo se ha constituido en una oportunidad para la formación ciudadana, accesible; y en una posibilidad de desarrollo en el área de la salud.

## FODA Y ESTRATEGIAS DE EGRESADOS Y ESTUDIANTES

Tabla No. 2

### Dimensión 1: Misión y Propósitos

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de la maestría y postgrados son personas accesibles</li> <li>• Las dudas son aclaradas</li> <li>• El plan de estudios y el contenido de la maestría es conocido por los estudiantes</li> <li>• La maestría cumple con la expectativa de ofrecer conocimientos y actitudes para poder transmitir y poner en práctica, en los servicios de salud y comunidad</li> <li>• La concordancia de los contenidos de la maestría con respecto a las necesidades de la sociedad es congruente con los propósitos de mejorar las condiciones de trabajo.</li> <li>• La misión de la maestría es formar profesionales que puedan administrar adecuadamente un servicio de salud, brindando una atención de calidad.</li> <li>• La maestría cumple con tener una visión más amplia de la realidad y contexto de nuestra situación en salud.</li> <li>• La maestría capacita a profesionales de la salud para saber administrar los diferentes servicios de forma eficaz, eficiente, con normas de calidad y partiendo de estándares, para que los servicios de salud inicien a prestar un mejor servicio a la población</li> <li>• La maestría mejora el perfil de cada maestrante para poder poner en práctica actividades diarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Directivos de MSPAS, IGSS (Viceministerio, RH, Desarrollo de Servicios para dar a conocer el propósito, visión y misión de la Maestría de Administración de SS</li> <li>• Gestionar ante la institucionalidad publica un reconocimiento y acreditación de los maestrantes con un compromiso de mejora en sus SS</li> <li>• Dar seguimiento a los ex maestrantes y supervisar su seguimiento en la incorporación de procesos de mejora administrativa en sus servicios de salud.</li> <li>• Promocionar la maestría de administración de servicios de salud como aplicación de política operativa a los servicios de salud.</li> <li>• Formar maestros en la administración en salud, altamente capacitados y comprometidos con el desarrollo de las instituciones de salud de la región, con el propósito de que eleven sus niveles de productividad y competitividad para lograr una mayor participación en la salud nacional.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo docente en los contenidos de programas en forma virtual</li> <li>• No monitoreo y verificación de asignaturas para alcanzar formar excelentes profesionales.</li> <li>• No disponer y tener acceso a internet dentro de las Instalaciones</li> <li>• El ambiente de las instalaciones es deficiente.</li> <li>• El estudiante manifiesta tener poco tiempo para repasar las materias, debido a los compromisos laborales.</li> <li>• Necesidad que se comparta la misión y propósitos de la maestría, creación, perfil de ingreso y el perfil de egreso a los estudiantes</li> <li>• Se requieren cursos que sean más afines a la carrera, simplificándolos a manera de hacer más fácil su aprendizaje ya que no todos cuentan con base de conocimientos en administración.</li> <li>• En algunos temas se tiene el conocimiento adecuado pero no del proceso enseñanza aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un Manejo de paquetes computacionales básicos y herramientas de Internet</li> <li>• Liderar propositiva y creativamente equipos de trabajo de alto rendimiento, asumiendo un comportamiento ético y de responsabilidad social</li> <li>• Mercadotecnia de la maestría de administración en las organizaciones de salud</li> </ul>

## Dimensión 2: Integridad institucional

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mismas que la misión y propósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el perfil con que se ingresa a la maestría debe haber una evaluación inicial.</li> <li>• Falta mejorar la página web de postgrados</li> <li>• Hace falta más promoción de la maestría y más actividades que involucren a los estudiantes para la propia promoción</li> <li>• Se requiere mayor publicidad sobre la maestría,</li> <li>• No hay proceso de inducción a los estudiantes sobre cómo utilizar la página del departamento de estudios de posgrados, y reglamento interno y los procedimientos administrativos</li> <li>• Hay fallas en la selección del personal docente, lo cual influye en rendimiento académico, en especial el curso de Administración Financiera, didáctica del docente no era la idónea.</li> <li>• No contar con asociación de Maestranes.</li> <li>• El tiempo para solicitar certificaciones es largo, para estudiantes que no son de la ciudad, la solicitud se reduce por el tiempo de clases</li> <li>• La Imagen Física del CUNOC, es la de unos edificios descuidados, áreas verdes abandonadas, que dan muy mal aspecto al visitante y en alguna medida hacen ver como "de otra categoría" a esta Gloriosa Universidad cuando se compara con las instalaciones de las privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de admisión e ingreso de maestrantes para determinar perfil del profesional</li> <li>• Mercadotecnia de la maestría de administración en las organizaciones de salud</li> <li>• Diseñar perfiles de docente por curso e Instrumentar, implantar y evaluar modelos de calidad para organizaciones de la salud</li> <li>• Plan de Selección, contratación de docentes basados en el perfil ideal y competencias de acuerdo a curso</li> <li>• Proponer un flujograma de procesos administrativos de registro y control académico</li> <li>• Iniciativa de gestión para mejorar las áreas físicas del CUNOC</li> </ul>



**Dimensión 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de la Maestría tiene el conocimiento y la experiencia</li> <li>• La oficina de post grados y su directora están en disposición de solucionar cualquier problema</li> <li>• Los catedráticos manejan sus contenidos y son accesibles por lo que esto también se refleja como parte de la atención administrativa.</li> <li>• Las Autoridades superiores del Departamento de estudios de Postgrados manifiestan capacidad en el desempeño de su cargo y actividades.</li> <li>• Los docentes son accesibles hasta en horarios fuera de curso</li> <li>• Coordinador y autoridades superiores siempre están dispuestos a apoyar procesos y facilitar acciones, son comprensibles y tiene capacidad profesional</li> <li>• La maestría cuenta con excelentes catedráticos, siendo estos el Dr. Juan Carlos Moir, Dr. Carlos González y el Lic. Lizardo López, que hacen que sea una experiencia académica agradable donde se viene aprender e intercambiar experiencias, utilizando siempre el marco de la realidad.</li> <li>• Es evidente la capacidad pedagógica que poseen los profesores en la forma de impartir los cursos y aplicar técnicas metodológicas</li> <li>• Personal capacitado para el trámite y pertinencia efectiva para lo que se necesita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar propositiva y creativamente equipos de trabajo de alto rendimiento, asumiendo un comportamiento ético y de responsabilidad social.</li> <li>• Reuniones de coordinación y orientación pedagógica y metodológica del programa de maestría con docentes</li> <li>• Proponer un enfoque de enseñanza centrado en el alumno para mejorar al termino del módulo o programa la aplicación práctica de los conocimientos y experiencias del aprendizaje científico y social.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura adecuada administrativa.</li> <li>• Poco material para lectura en casa y si hay material no se evalúa el conocimiento del mismo.</li> <li>• Mejorar desde los contenidos y las evaluaciones en algunos cursos.</li> <li>• Los trámites de las Certificaciones de estudios son tardados y engorrosos</li> <li>• Falta inducción para la realización de tramites</li> <li>• Falta de orientación pasó a paso de procedimientos para generar órdenes de pago, ya que muchos estudiantes en ocasiones no logran realizar el proceso necesario para generar las mismas.</li> <li>• Docentes competentes pero con deficiencia en mejorar métodos y técnicas pedagógicas que faciliten el aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer una guía operativa de procesos administrativos de registro y control académico para estudios de postgrado</li> <li>• Capacitar, Instrumentar, implantar y evaluar modelos de calidad metodológica para docentes, a través de la aplicación de prácticas pertinentes.</li> </ul>

**Dimensión 4: Estructura Curricular**

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo diseñado para ser gerentes de servicios de salud y orientado a mejorar el actual modelo de salud, del Ministerio como otras instituciones</li> <li>• Se informa sobre todos los procesos y requisitos para la graduación.</li> <li>• Los contenidos han sido de mucha utilidad en las áreas de trabajo donde laboramos,</li> <li>• En el Desarrollo del plan de estudios tengo la oportunidad de participar en investigación científica.</li> <li>• Los contenidos son nuevos y acordes a la realidad,</li> <li>• Las actividades que se incluyen son oportunas y permiten el desarrollo del estudiante.</li> <li>• La maestría invita poder establecer soluciones a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Establece metas apropiadas para el rendimiento académico del alumno en la maestría</li> <li>• Cursos y temas adecuados a la realidad nacional- la mayoría de los cursos cumplen con las expectativas</li> <li>• Contenido de los diferentes módulos es totalmente nuevo para mí ya que, en mi carrera no se brinda ningún tipo de instrucción de índole administrativa, financiera, políticas públicas, etc. Y por ello es sumamente necesario que las personas que lideran instituciones de salud, reciban este tipo de capacitaciones, para saber cómo manejar de forma adecuada los servicios de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas del estudiante para el manejo de los contenidos curriculares de administración en servicios de salud</li> <li>• Estudiante construye una visión integral del conocimiento y re significa su práctica, a partir de la reflexión crítica,</li> <li>• Impulsa estrategias e implementa prácticas sustentables que incrementan la calidad de la atención en Áreas, centros y puestos de salud , hospitales y organizaciones de salud, tanto públicas como privadas</li> <li>• Seleccionar y aplicar la técnica adecuada del análisis cuantitativo para la toma de decisiones, al resolver problemas administrativos bajo diferentes situaciones organizacionales. -</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tomar en cuenta que muchos de los temas de los cursos son nuevos para muchos y a veces son muy complicados, los cuales dificultan su aprobación y entendimiento.</li> <li>• Al ser contenidos nuevos, algunos catedráticos dan por entendido que se conoce algunos temas, cuando hace falta un poco más de tiempo para comprenderlos</li> <li>• Debe incluirse un curso de computación</li> <li>• No tener en la Web (página de Postgrados) formato electrónico en donde se encuentren los cursos y los temas que se evaluarán a lo largo del semestre</li> <li>• No integra las actividades teóricas con las prácticas</li> <li>• Dificultad para desarrollar algunos temas de investigación.</li> <li>• No tener un curso de como formular proyectos en base a las investigaciones científicas realizadas.</li> <li>• Poca disponibilidad de tiempo para realizar el proyecto de investigación</li> <li>• Poca Disponibilidad de tiempo de docentes para la asesoría en el proyecto de investigación</li> <li>• Instrucciones del proceso de graduación, se brindan al final de la maestría</li> <li>• Aumento de requisitos para la graduación de la maestría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un curso introductorio sobre Administración y Gerencia para estudiantes</li> <li>• Desarrollo de un Manejo de paquetes computacionales básicos y herramientas de Internet</li> <li>• Los profesores cuentan con una amplia experiencia académica y profesional y son reconocidos a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Solicitar a maestrantes proyectos de investigación que estén vinculados con sus instituciones y sus directivos para lograr mejor entendimiento del programa de maestría sino que permite aplicar la enseñanza aprendizaje en el lugar de trabajo.</li> </ul>

**Dimensión 4: Estructura Curricular**

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo diseñado para ser gerentes de servicios de salud y orientado a mejorar el actual modelo de salud, del Ministerio como otras instituciones</li> <li>• Se informa sobre todos los procesos y requisitos para la graduación.</li> <li>• Los contenidos han sido de mucha utilidad en las áreas de trabajo donde laboramos,</li> <li>• En el Desarrollo del plan de estudios tengo la oportunidad de participar en investigación científica.</li> <li>• Los contenidos son nuevos y acordes a la realidad,</li> <li>• Las actividades que se incluyen son oportunas y permiten el desarrollo del estudiante.</li> <li>• La maestría invita poder establecer soluciones a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Establece metas apropiadas para el rendimiento académico del alumno en la maestría</li> <li>• Cursos y temas adecuados a la realidad nacional- la mayoría de los cursos cumplen con las expectativas</li> <li>• Contenido de los diferentes módulos es totalmente nuevo para mí ya que, en mi carrera no se brinda ningún tipo de instrucción de índole administrativa, financiera, políticas públicas, etc. Y por ello es sumamente necesario que las personas que lideran instituciones de salud, reciban este tipo de capacitaciones, para saber cómo manejar de forma adecuada los servicios de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas del estudiante para el manejo de los contenidos curriculares de administración en servicios de salud</li> <li>• Estudiante construye una visión integral del conocimiento y re significa su práctica, a partir de la reflexión crítica,</li> <li>• Impulsa estrategias e implementa prácticas sustentables que incrementan la calidad de la atención en Áreas, centros y puestos de salud , hospitales y organizaciones de salud, tanto públicas como privadas</li> <li>• Seleccionar y aplicar la técnica adecuada del análisis cuantitativo para la toma de decisiones, al resolver problemas administrativos bajo diferentes situaciones organizacionales. -</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tomar en cuenta que muchos de los temas de los cursos son nuevos para muchos y a veces son muy complicados, los cuales dificultan su aprobación y entendimiento.</li> <li>• Al ser contenidos nuevos, algunos catedráticos dan por entendido que se conoce algunos temas, cuando hace falta un poco más de tiempo para comprenderlos</li> <li>• Debe incluirse un curso de computación</li> <li>• No tener en la Web (página de Postgrados) formato electrónico en donde se encuentren los cursos y los temas que se evaluarán a lo largo del semestre</li> <li>• No integra las actividades teóricas con las prácticas</li> <li>• Dificultad para desarrollar algunos temas de investigación.</li> <li>• No tener un curso de como formular proyectos en base a las investigaciones científicas realizadas.</li> <li>• Poca disponibilidad de tiempo para realizar el proyecto de investigación</li> <li>• Poca Disponibilidad de tiempo de docentes para la asesoría en el proyecto de investigación</li> <li>• Instrucciones del proceso de graduación, se brindan al final de la maestría</li> <li>• Aumento de requisitos para la graduación de la maestría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un curso introductorio sobre Administración y Gerencia para estudiantes</li> <li>• Desarrollo de un Manejo de paquetes computacionales básicos y herramientas de Internet</li> <li>• Los profesores cuentan con una amplia experiencia académica y profesional y son reconocidos a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Solicitar a maestrantes proyectos de investigación que estén vinculados con sus instituciones y sus directivos para lograr mejor entendimiento del programa de maestría sino que permite aplicar la enseñanza aprendizaje en el lugar de trabajo.</li> </ul>

### Dimensión 5: Recursos Humanos

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada catedrático integra los contenidos en base a los objetivos de la maestría.</li> <li>• Los catedráticos en su mayoría son de renombre y tienen mucha experiencia.</li> <li>• La cantidad de docentes son adecuados a la cantidad de estudiantes.</li> <li>• Los docentes son profesionales con experiencia y con trayectoria.</li> <li>• los docentes están totalmente capacitados, conocen, dominan los temas y contenidos de la maestría.</li> <li>• Existen catedráticos que tienen la capacidad y experiencia de realizar y exponer cualquier tema, ya que su amplia trayectoria los hace profesionales reconocidos</li> <li>• Docentes con adecuado conocimiento de los cursos que imparten</li> <li>• Proceso didáctico y material de apoyo acorde a los temas que brindan,</li> <li>• Algunos docentes utilizan una didáctica sencilla y eficaz para facilitar así el aprendizaje</li> <li>• Docente brinda herramientas que ayudan al profesional a mejorar en el ámbito de la Administración.</li> <li>• Contar en su mayoría con maestros con alta formación académica, así como del proceso enseñanza aprendizaje</li> <li>• Docentes ayudan al aprendizaje de los profesionales</li> <li>• La mayoría de catedráticos tienen conocimiento de los cursos que imparten y los manejan muy bien.</li> <li>• Los maestrantes conocen su propósito de estudio e importancia de un postgrado</li> <li>• Docentes brindan herramientas que ayudan a conocer mejor el ámbito de la administración de servicios de Salud, dando un enfoque especial a la mejora de la calidad de atención, y a la mejoría de los sistemas que se desarrollan dentro los mismos</li> <li>• Atención adecuada al estudiante de la maestría e incluso de mas</li> <li>• La mayoría el personal de recursos humanos tiene un trato adecuado cuando se recurre a ellos para resolver las dudas que se tenga.</li> <li>• El personal administrativo es adecuado y brinda toda la atención a los maestrantes para poder hacer y realizar el proceso de una mejor manera</li> <li>• El Portal ayuda a conocer nuestras notas en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuerpo docente contribuye en el desarrollo de la comunidad y en la divulgación científica y tecnológica a través del desarrollo de productos, publicaciones y participación en proyectos de investigación.</li> <li>• Posee las competencias profesionales propias de su disciplina, los valores y atributos como persona que la institución establece, y las competencias docentes requeridas para la implementación del modelo pedagógico</li> <li>• Los estudiantes conocen los estudios, publicaciones, reconocimientos y certificaciones que tienen los docentes.</li> <li>• Gestión de Recursos Externos Coordina y facilita la administración financiera y logística de los proyectos de investigación y consultoría. -</li> <li>• Promover un curso de comunicación interpersonal y relaciones interpersonales para el personal administrativo</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubo un par de docentes, a los que les falto preparar sus clases.</li> <li>• Falta de disponibilidad de tener más docentes con experiencia y conocimiento en administración de servicios de salud</li> <li>• En dos docentes se observó un poco la falta de didáctica en el desarrollo del curso (Administración Financiera)</li> <li>• Falta incluir cursos de internet a los maestrantes.</li> <li>• Se necesitarían elevar el número de docentes, ya que el coordinador en mi opinión no se dan abasto para impartir docencia y labores administrativas</li> <li>• Existen algunos docentes que no poseen muy buena didáctica para enseñar, aunque sepan los contenidos no saben enseñar.</li> <li>• Poco interés en resolver dudas del estudiante en lo administrativo de oficinas de postgrado</li> <li>• El horario del día sábado debería ampliarse debido a que algunos maestrantes realizan sus trámites por venir de lejos.</li> <li>• Algunas personas del personal administrativo les falta capacitación para atender al público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un curso de computación básico y herramientas de Internet</li> <li>• Realizar un banco de docentes con expertiz en Administración de SS.</li> <li>• Normar que el docente de maestría haya recibido o reciba un curso de docencia superior con énfasis en metodología educativa.</li> <li>• Promover un curso de comunicación interpersonal y relaciones interpersonales para el personal administrativo</li> </ul>

**Dimensión 6: Efectividad de la enseñanza**

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen docentes de mucha experiencia y trayectoria reconocida.</li> <li>• La manera en que se evalúa a los estudiantes está basada en criterios académicos</li> <li>• Está claro cuál es el perfil del egresado para quienes han estudiado la maestría y que al pasar los contenidos del curso este aspecto se hace más claro.</li> <li>• Los requisitos de las Maestrías están plenamente definidos.</li> <li>• Los cursos son adecuados al nivel de maestría, cumple con los requerimientos</li> <li>• La curricula es adecuada para el aprendizaje</li> <li>• Es adecuado el contenido curricular</li> <li>• Es adecuada la metodología</li> <li>• Los exámenes son basados en contenidos vistos en clase y tienen mucha relación con el actuar cotidiano.</li> <li>• Los Conocimientos son claros y favorecen el aprendizaje de los estudiantes de maestría</li> <li>• La capacidad de muchos docentes es muy buena</li> <li>• Se Cuenta con Maestros con conocimientos y didáctica adecuada en su mayoría</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de incentivos y reconocimiento docentes anualmente.</li> <li>• Redefinir el perfil del egresado de la maestría.</li> <li>• Realizar la adecuación curricular y tiempo de maestría.</li> <li>• El docente posee las competencias profesionales propias de su disciplina, los valores y atributos como persona que la institución establece, y las competencias docentes requeridas para la implementación del modelo pedagógico</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
NO DESCRITOS	

### Dimensión 7: Infraestructura y otros Recursos

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones de los edificios, internamente se encuentran reacondicionados y adecuados</li> <li>• Las instalaciones e infraestructura son buenas y los baños siempre tienen mantenimiento</li> <li>• Los salones son amplios, el ambiente es agradable.</li> <li>• Las instalaciones como aulas se encuentran en buen estado y son óptimas para recibir los cursos</li> <li>• Se cuenta con la estructura básica para la satisfacción de las necesidades académicas</li> <li>• Docentes apoyan con adecuada literatura y material de apoyo</li> <li>• Existe equipos audiovisuales para la enseñanza - aprendizaje del estudiante de posgrados</li> <li>• La universidad cuenta con fácil acceso a internet y fotocopiadoras, lo que mejora el servicio</li> <li>• El servicio de fotocopiadora e internet del CUNOC está muy bien ubicada y es fácil su acceso.</li> <li>• estudiantiles</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar mejorando las instalaciones y equipamiento de las maestrías.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto externo de los edificios y los jardines dejan mucho que desear.</li> <li>• Los baños están en mal estado y no se encuentra con todo lo necesario para utilizarlos</li> <li>• Falta seguridad en los parqueos (servicios sanitarios no adecuados)</li> <li>• La Infraestructura y los anexos de la CUNOC les falta tener una buena imagen, a los baños les hace falta mantener los accesorios adecuados</li> <li>• Las aulas deberían de contar con wifi para poder trabajar en línea,</li> <li>• Los porteros que cuidan las entradas carecen de educación y no saben realmente acomodar los carros.</li> <li>• La biblioteca es muy poco utilizada en la actualidad, no hay servicio fin de semana y debería de ser más interactiva.</li> </ul>	<p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de coordinación para mejorar el área física y jardinería del CUNOC. Solicitar a estudiantes siembra de un árbol – llevar un planta (todos igual)</li> <li>• Solicitud de internet inalámbrico en CUNOC</li> <li>• Gestión de apertura de biblioteca para maestría o creación de la biblioteca para maestrías.</li> </ul>

**Dimensión 8: Vinculación con el medio**

<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre se informa sobre cursos o jornadas y conferencias para que podamos participar.</li> <li>• El contenido visto en la maestría permite participar en debates y dar nuestro puntos de vista con bases científicas</li> <li>• Se fomenta la investigación</li> <li>• Contenido relacionado con medio en el cual se labora</li> <li>• Si brindan capacidad de desarrollo al estudiante.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de intercambio docente – estudiantil con universidades afines Univ. Monterrey, Chiapas, México y Costa Rica, o latinoamericanas</li> <li>• Fomento de la relaciones inter universitarias sobre administración de servicios de salud</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de intercambio entre otras instituciones afines y organizaciones exteriores.</li> <li>• No participación en congresos nacionales e internacionales</li> <li>• Difícil asistir a actividades relacionadas pues es fin de semana</li> <li>• No tenemos la oportunidad de salir al extranjero a seminarios</li> <li>• No existe campo de trabajo amplio en donde se pueda desempeñar como administrador de SS</li> <li>• No permite contar con un mejor empleo y una mejor remuneración de acuerdo al grado académico, ya que lastimosamente es poco valorado por las instituciones públicas por el clientelismo político y por ausencia de carrera publica</li> <li>• No hay campo para laborar al salir de la universidad.</li> <li>• Está muy enfocado a la parte de salud pública y no tanto a la parte de salud privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de intercambio docente – estudiantil con universidades afines Univ. Monterrey, Chiapas, México y Costa Rica, o latinoamericanas</li> <li>• Fomento de la relaciones inter universitarias sobre administración de servicios de salud</li> <li>• Propiciar un plan de comunicación de las ventajas de estudiar la maestría de gerencia y administración de servicios de salud y potenciar las capacidades y desempeño adquirido de los estudiantes.</li> </ul>



## **CAPÍTULO II**

### **Plan De Mejoras**

#### **Maestría en Administración De Servicios De Salud**

##### **2.1 Presentación**

Todo proceso de autoevaluación requiere no solo conformarse con la presentación de resultados o de un análisis de los problemas encontrados, sino más bien requiere de un proceso de discusión, preparación, análisis de las soluciones, alternativas o propuestas de mejora de los procesos y de las acciones que deben realizarse para fortalecer el desarrollo de una maestría.

El proceso de administrar eficaz y eficientemente unidades de salud, es una responsabilidad de asumir un comportamiento ético y de responsabilidad social en la aplicación estratégica de aspectos teóricos-metodológicos y de tecnología de la administración contemporánea, con el propósito de ofrecer servicios de salud que propicien el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente tiene la responsabilidad de coadyuvar a la creación de organizaciones de salud, de alta calidad y competitividad, así como a la mejora y/o consolidación de las ya existentes, aplicando los principios económico-administrativos, legales y sociales apropiados, para que provean de los beneficios pertinentes a los usuarios de los servicios de salud y de los satisfactores económicos de las instituciones públicas y/o privadas.

**Tabla No. 3**  
**PLAN DE MEJORAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	<b>Problema a mejorar /Prioridad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
<b>DIMENSIÓN</b> Misión y Propósitos	La Maestría no tiene visión y misión pero si tiene propósito.	Establecer la misión y visión de la Maestría	Cuerpo docentes y maestrantes se apropian de la visión y misión de la maestría	100% de docentes y maestrantes conocen la misión y visión de la maestría	Carpeta de Maestría, materiales de difusión, sitio web, redes sociales	Incluir la misión y visión en Trifoliales y carpetas de maestría	Coordinador de la maestría  Docentes  Grupo de Ex maestrantes
	Mejorar la calidad de contrato de los maestros (18% PDA y TDA)	Diseñar perfiles de docentes por curso	Perfiles docentes diseñados para cada curso de maestría	12 perfiles docentes definen sus competencias de acuerdo al currículo	Fomento de la creatividad-innovación y didáctica de los profesores capaz de que los alumnos logren competencias deseadas	Banners manta vinílica para actividades.  Creación de sitio web y Blogs de Maestría	
	Comprender la filosofía de la USAC para orientar pensamiento epistemológico	Desarrollar documento epistemológico de la Maestría	Un documento introductorio de la Maestría contiene la filosofía y pensamiento epistemológico	100% Maestrantes conocen Filosofía y corriente epistemológica de la maestría	Reuniones y taller discusión filosofía y epistemología de la educación administrativa en salud	2 Talleres para elaborar perfiles docentes  Sesión –taller	

**Tabla No. 4  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

DIMENSIÓN INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
	Ausencia de un normativo académico y administrativo de la Maestría  Existe burocracia en los trámites realizados por administración	Realizar un normativo interno de la maestría  Elaboración de flujo grama de procesos administrativos de la maestría	Un normativo elaborado en corto plazo  Una guía de procesos académicos y administrativos de la maestría	Normativo implementado en 2015  Guía de procesos académicos y administrativos elaborado en 2015	Establecer los mecanismos para la creación y socialización del normativo y del diagrama o guía de procesos académicos y administrativos	Reuniones docentes y administrativos  Reuniones con estudiantes	Director /a de estudios de Postgrado  Coordinador de la Maestría  Docentes Estudiantes.

**Tabla No. 5  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
DIMENSION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Realizar proyectos de investigación científica por parte de docentes	Proponer líneas o temas de investigación a docentes	Definir 5-10 líneas de investigación para docentes y estudiantes	10 líneas de investigación definidas como áreas de interés de la maestría	Reunión para definir líneas de investigación  Alianza y Gestión con organismos de investigación	Reuniones con docentes para establecer áreas de investigación institucionales	Dirección de postgrados  Coordinador de la Maestría  Docentes
	Participar en proyectos de investigación	Formular propuestas de proyectos de investigación a DICUNOC, CONCYT	Identificar instituciones que apoyen investigación científica de maestría	2 instituciones con interés de apoyar investigación académica	Realizar un convenio o carta de entendimiento colegios profesionales e instituciones	Reuniones con instituciones de financiación	
	Realizar un proceso de evaluación de desempeño sistemático	Establecer un proceso sistemático de evaluación de desempeño a docentes	Administración SS.  Realizar 2 evaluaciones semestrales por docente por curso	2 evaluaciones a docentes por semestre  Un informe de evaluación de desempeño de profesores	Evaluación en línea con unidad informática de CUNOC	Comunicación a docentes  Comunicación a estudiantes para autoevaluación del desempeño docente.	

**Tabla No. 6  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA CURRICULAR</b>	Cursos no suficientes para cubrir necesidades de aprendizaje	Rediseñar la curricula de la Maestría de Administración de SS.	Reunión – taller con Maestría docencia Univ. y MASS para incluir cursos que fortalezcan la maestría	Curricula y pensum de estudios de MASS rediseñado y mejorado	Proponer ante el Director de Posgrados del CUNOC y el Sistema de Estudios de Posgrado la inclusión de cursos nuevos (readecuación curricular)	Sesión –taller para diseñar cursos e incluirlos: Curso de Computación – Curso de TIC’s Curso Diseño de Investigación. Seminario de Investigación Curso de inglés optativo Taller con docentes para capacitar sobre competencias y elaborar planes de estudio de cada curso	Director /a de Postgrados  Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados
	Contenidos y planes de estudio basado en competencias (40%)	Desarrollar un proyecto formativo integrado de planes de estudio	Mejorar el rendimiento y competencias de los egresados en Administración de SS a través del proyecto formativo integrado	Planes de estudio de cada curso elaborados por competencias	Desarrollar con docentes un proceso para capacitar sobre competencias y elaborar planes de estudio de cada curso	Curso de inglés optativo Taller con docentes para capacitar sobre competencias y elaborar planes de estudio de cada curso	Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados  Especialistas de docencia CUNOC
	Participación en investigación y eventos de formación o intercambios académicos	Fortalecer las relaciones con instituciones nacionales e internacionales para el intercambio académico	Establecer las conexiones con instituciones y universidades nacionales e internacionales	Reuniones con las instituciones Cartas de entendimiento	Establecer las alianzas y/o convenios, a través con el departamento de postgrados	Sesiones Visitas Cruce de cartas de interés e intención	Especialistas de docencia CUNOC  Especialistas invitados

**Tabla No. 7  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
DIMENSIÓN RECURSOS HUMANNOS	Innovación en trabajos de investigación de campo	Investigar problemas prioritarios de salud pública y administración	Mejorar los perfiles de planteamiento de problemas de investigación que contribuyan mejorar el sistema nacional de salud a nivel institucional y comunitario	Evaluar cada problema de investigación por su trascendencia, importancia, impacto, relevancia Y contribución social	Establecer los lineamientos de contribución a la investigación e innovación en problemas de investigación social y de salud	Reuniones con directores de salud del MPSAS e IGSS, Directores de escuelas formadoras	Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados
	Acompañamiento y Supervisión de egresados en el desempeño de sus labores	Sistematizar la evaluación del desempeño docente	Mejorar y retroalimentar a los docentes en sus actividades pedagógicas, didácticas de la maestría	Evaluar a cada docente al finalizar su curso  Retroalimentación del docente	Establecer los mecanismos para la sistematización y evaluación docente	Reuniones con expertos  Reuniones con dirección de postgrados y coordinación maestría para realizar evaluación en línea y realizar grupos focales	Especialistas de docencia CUNOC  Especialistas invitados
	Actualización y manejo en tecnología informática	Desarrollar un plan de capacitación y actualización docente y estudiantil	Mejorar las habilidades de uso de tecnología informática.	Número de docentes que participan en actualización informática	Gestionar un curso de tecnología informática para docentes	Coordinación con unidad informática Sesión taller para docentes	Docentes y estudiantes

**Tabla No. 8  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
DIMENSIÓN Efectividad del proceso enseñanza aprendizaje	Desarrollo de metodologías adecuadas para el aprendizaje eficaz para docentes	Establecer un programa de capacitación sobre metodología para el aprendizaje eficaz	100% de docentes participan en capacitación sobre metodologías de aprendizaje  Mejora en la metodología educativa de enseñanza aprendizaje	Número de docentes que participan en capacitación y actualización	Gestionar un taller para capacitación a docentes sobre metodologías de aprendizaje	Reuniones con los responsables de postgrados.  Taller con los docentes	Director /a de Postgrados  Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados
	Necesidad de biblioteca y disponibilidad de documentos	Promover y compilar material bibliográfico en salud pública y administración de servicios que fortalezca La maestría	Mejorar y aumentar el material bibliográfico, y ayudas visuales que permitan mejorar la disponibilidad bibliográfica	Material documental y bibliográfico disponible entre semana y fines de semana	Comunicación a editoriales, instituciones relacionadas con salud pública y administración, universidades e institutos de investigación	Listar entidades Editoriales, ONGs y ONGs públicas y privadas, voluntarios  Gestión ampliación horario tarde – noche de servicios	Director /a de Postgrados  Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados



**Tabla No. 9  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA	Falta de equipos de cómputo y cañoneras	Gestionar equipos audiovisuales para las maestrías	Mejorar la calidad de la enseñanza a través de ayudas audiovisuales	Contar con dos equipos audiovisuales para la maestría en salud	Gestionar al departamento de estudios de postgrado la adquisición de equipo audiovisual	Cartas de solicitud Cotizaciones Organizar eventos para recaudar fondos	Director /a de Postgrados  Coordinador de maestría Docentes Egresados invitados
	Falta de acceso a internet inalámbrico	Gestionar a dirección y departamento de estudios de postgrado el acceso a sistemas de internet e intercambio tecnológica	Mejorar y facilitar la intercomunicación en todos los niveles docentes estudiantes administrativos.	Acceso a internet inalámbrico 100%	Gestionar con dirección y administración la conectividad	Cartas solicitud Promoción	

**Tabla No. 10  
PLAN DE MEJORAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

<p align="center"><b>DIMENSIÓN VINCULACION CON EL MEDIO</b></p>	Problema a mejorar /Prioridad	Objetivo	Metas	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables
	Participación en seminarios, jornadas, congresos	Fortalecer la participación de docentes y estudiantes en congresos o seminarios	Facilitar la comunicación con los estudiantes y docentes	Reuniones con docentes y estudiantes	Gestionar agenda con coordinación y socios virtuales.	Reuniones con responsables de los organismos y la maestría.	Director /a de Postgrados
	Participación con programas de cooperación	Establecer alianzas con organización de cooperación	Establecer alianzas para el intercambio de experiencias	Taller y reuniones con las instituciones			Coordinador de maestría
	Participación en eventos nacionales e internacionales	Fortalecer las relaciones para el intercambio de experiencias y conocimiento	Mejorar la participación a nivel nacional e internacional	Intercambiar experiencias con estudiantes y docentes.			Docentes Egresados invitados

## Capítulo III

### ASPECTOS PUNTUALES DEL CURRÍCULO

#### 3.1 Currículo y Rediseño Curricular.

En general, el desarrollo de un currículo dentro del sistema educativo engloba múltiples esferas que se deben manejar con propiedad, haciendo especial énfasis a dicha frase, desde un punto de vista particular, en la generación de ideas y propuestas concretas, se debe recurrir a las bases, conceptos y categorías elementales de las ciencias de la educación, para que su uso, sea el correcto.

Un problema subyacente en el ámbito académico, del cual no escapan el profesorado y estudiantado del Centro Universitario de Occidente, es precisamente la diversidad de connotaciones y significados que implica el currículo, dentro de los cuales la acepción más generalizada es de reducirlo a un listado de cursos, o a lo sumo, a relacionarlo con los cursos sumados a los contenidos y objetivos de un programa académico o de formación.

Lo cierto es que el desconocimiento imperante y los niveles de significación del currículo que poseen los actores en el medio educativo impiden el reconocimiento de las categorías, niveles de concreción y ámbitos relevantes que le conforman, conduciendo a su visualización reducida y luego parcializada de una realidad que es mucho más compleja de lo que parece.

Este reduccionismo conceptual impidió que muchas carreras a nivel de postgrados del Centro Universitario de Occidente, formularan currículos de trascendencia y menos que se llegase a comprender su dinamismo y necesidad de adaptabilidad, perfectibilidad y flexibilidad en el tiempo y el espacio.

Lo antedicho denota una ausencia cognitiva del desarrollo teórico del que ha sido objeto el currículo como proceso político, pedagógico y académico de la formación humana.

Es preciso indicar que el término ha trascendido en sus acepciones:

#### **a. El Currículo: Definiciones principales**

Diversas son las acepciones que en la actualidad se manejan en relación a la palabra currículo, varios académicos discuten en relación a establecer definiciones concretas, sin embargo, cada uno agrega a las ya existentes aspectos propios, o al menos considerados importantes en su momento, contexto y necesidad.

El término fue utilizado por primera vez en un título de texto de la literatura pedagógica por Franklin Bobbit en su libro *How to make a curriculum* en 1924. Sin embargo, (Shane, 1981) opina que los diez escritos más significativos que han influido sobre el concepto, la definición y desarrollo del currículo en el siglo XX son:

1. John Dewey, en 1916 en su libro *Democracy and education*, “Democracia y Educación”.
2. NEA. *Commission on the reorganization of secondary education* en el libro *Cardinal principles of secondary education*, “Principios cardinales en la educación secundaria” de 1918.
3. William H. Kilpatrick, en su libro *The Project method*, “El método de proyecto”.
4. La Progressive Education Association Platform y la Educational Policies Commission, en 1919, en su libro. *The purposes of education in American democracy*, “Los propósitos de la educación en la Democracia Americana” (revisado en 1938)
5. Franklin Bobbit, en 1924, en su libro *How to make a curriculum*, “Como hacer un currículo”.

6. George S. Counts, en 1932, en su libro: Dare the school build a new social order? “¿Se atreve la escuela a construir un Nuevo orden social?”
7. Ralph W. Tyler, en 1949, en su libro Basic principles of curriculum and instruction, “Bases principales del currículum”.
8. Robert Havighurst, en 1950, en su libro Developmental task and education “Desarrollo de pruebas en educación”.
9. Benjamin Bloom, en 1956, en su libro Taxonomy of educational objectives: cognitive domain, “Taxonomía de los objetivos de la educación: dominio cognitivo”.
10. Jerome S. Bruner, en 1960, en su libro The process of education, “El proceso de Educación”.

Otros más han aportado algunas definiciones que pueden ser muy generales y vagas, o bien, muy específicas y puntuales, como también holísticas y estructurales (Lafrancesco V, 2003).

El análisis en cuanto al término, puede encontrarse con connotaciones socio-políticas, económicas y culturales que imponen y proponen la sustitución de otras, sin embargo las acepciones deben ser cuidadosamente estudiadas y razonadas con tono crítico, de tal manera que se puedan generar conclusiones propias.

En un orden de cualidades en relación a la tendencia por cada autor, se encuentra indiscutiblemente el presente recuadro, donde además se clarifica las décadas y años en los que se propusieron las mismas.

### Cuadro No. 1

*Principales tendencias y autores relacionadas a las posturas del currículo.*

Década	Autores	Tendencias
De los 50	Sailor y Alexander (1954) Smith, Stanley y Shores (1857)	Calificar los resultados escolares. Disciplinar la escuela y los escolares, desde el pensamiento y el trabajo grupal.

De los 60	Kearney y Cook (1962)	Aprendizaje guiado
	Dottrens (1962)	Programación escolar
	Johnson (1967)	Guía educativa y de enseñanza
De los 70	Taba (1973)	Preparación cultural
	Rule (1974)	Experiencias escolares y de aprendizaje
	King (1976)	Psicopedagogía cultural
	Beauchamp (1977)	Planeación institucional
	Glazman y de Ibarrola (1978)	Objetivos, unidades y dominio de aprendizaje
	Yung (1979)	Distribución social del conocimiento
De los 80	Berstein (1980)	Conocimiento educativo considerado público
	Acuña, Glazman y Figueroa (1980)	Adaptación social
	Díaz-Barriga (1981)	
	Helibner (1981) McNeill (1983)	Acceso al conocimiento
	Arredondo (1981)	Contextos, fines y objetivos educativos, recursos y medios para lograrlos
	Achuber (1985)	Materias actividades, tareas, conocimientos, valores y actividades por desarrollar
	Whitty (1986)	Respuesta a valores y creencias sociales
	Apple (1986)	Selección, organización y evaluación de conocimientos
	Grundy (1987)	Organización de prácticas educativas
	Sarramona (1987)	Programación de actividades socialmente aprobadas
	Arnaz (1989)	Plan institucional de enseñanza-aprendizaje
De los 90	Sacristán (1991)	Lo explícito (intenciones, normas, contenidos) y lo oculto (valores, actitudes, conocimientos y destrezas) que se enseñan y se aprenden.
	Lundken (1992)	Fines, contenidos, destrezas y métodos de la enseñanza
Siglo XXI comienzos	Lafrancesco (1998)	Principios, propósitos y procesos de formación integral y social y medios para lograrla

**Fuente:** Recuperado de Lafrancesco V. (2003) "Nuevos fundamentos para la transformación curricular. Propuesta de un nuevo concepto de Currículo".

Y con todas estas tendencias, se formulan las diversas definiciones en cuanto a currículo.

Sin duda alguna, la acepción de Jhonson (1967) es la que influyó más en nuestro medio, pues la idea de currículo como una guía de enseñanza es la más generalizada en la academia, perdiéndose de vista el currículo como un proyecto en el que convergen diversidad de elementos de manera dinámica.

En el programa de maestría en Administración de Servicios de Salud, se logró evidenciar un error semántico, incluso entre los docentes, quienes asocian la idea de currículo con el de pensum de estudios. Esto pese a que en otros países la idea curricular ya se formalizaba desde incluso, Tyler y Taba.

La formalización del currículo comenzó en Estados Unidos, ya en los años treinta, pero alcanzó peso decisivo desde el final de la Segunda Guerra Mundial, a partir de los trabajos de Tyler y de Hilda Taba. Estos textos tuvieron amplia difusión, y encontraron desarrollo posterior en la luego muy socorrida taxonomía de Bloom sobre los objetos de la acción educativa (Follari, 1995).

El uso del término se puede ver influido por corrientes filosóficas, psicológicas y pedagógicas, además de eso, por adelantos tecnológicos, por la constante transformación y evolución de las sociedades, y por su movilidad cultural.

Ante la diversidad de teorías, una definición de currículo dependerá de la mirada de su autor y del tiempo en que se formule, llevándolo así al punto de vista metateórico de la filosofía; muy especialmente de la epistemología.

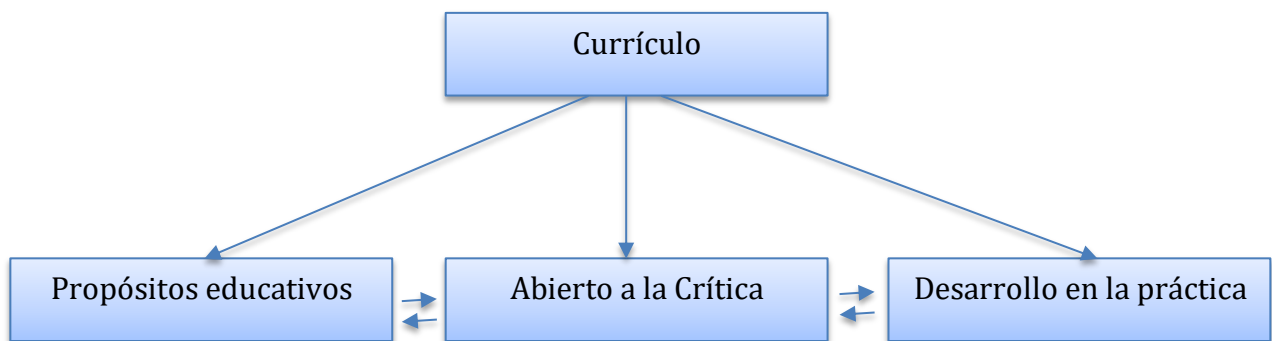
El pedagogo británico Lawrence Stenhouse, en su libro *Investigación y desarrollo del currículo*, define al currículo como: “una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y pueda ser trasladado efectivamente a la



práctica” (Stenhouse, 2003; citado por Meza Morales, 2012, Pg. 8). Como se ve, este concepto es un intento de vincular propósitos educativos con la apertura a la crítica y su desarrollo en la práctica.

Desde tal perspectiva, el concepto se puede esquematizar de la siguiente manera:

**Esquema 1:** Elementos de un currículo



**Fuente:** Meza Morales, J. Diseño y Desarrollo Curricular. Red Tercer Milenio, 2012.

Un diagrama que si bien es cierto clarifica en parte el concepto de currículo, lo hace de manera personal, contextualizando una filosofía de vida.

Se plantean en este aspecto, dilemas diversos, como: el currículo dice lo que se debe enseñar o lo que los alumnos deben aprender; lo importante son los conceptos que se deben transmitir o lo que se pretende desarrollar en los alumnos; el currículo dice lo que se debe enseñar o lo que se debe aprender y debe ser explícito en decir cómo se logra este proceso, haciendo referencias a estrategias, métodos y recursos para el aprendizaje (Meza Morales, 2012).

Son varios los pensamientos que como el anterior han surgido, entorno a lo que es y cómo deber ser un currículum, mismo que se relaciona o direcciona el establecimiento de dicho proyecto para la maestría; y es el usado según (Zais, 1976) ordinariamente por los especialistas de dos maneras:

1. Para indicar un “plan” para la educación de los alumnos y
2. Para identificar un campo de estudios; y añade:

Desde la perspectiva de Angulo Rasco & Blanco “el currículum como un plan para la educación es calificado como un Currículum o el Currículum... Pero como campo de estudio, al igual que muchos campos especializados, es definido tanto por el aspecto concreto del que versa (su estructura semántica), como por los procedimientos de investigación y práctica que utiliza (estructura sintáctica)” (Angulo Rasco & Blanco, 1994, pág. 1).

En el primer sentido, el concepto de currículum adquiere inevitablemente un significado prescriptivo. Currículum es entonces, aquello que debe ser llevado a cabo en las escuelas, es el plan o la planificación, por la cual se organizan los procesos escolares de enseñanza/aprendizaje. En el segundo sentido, el currículum es tratado como un fenómeno digno de ser estudiado; como una región disciplinar que se nutre de la investigación de cualquiera de las vertientes en las que como fenómeno el currículum se presente (Gimeno & Perez, 1983).

Tyler (1973) por otro lado, señala que una definición bastante limitada del mismo es la que lo equipara con un curso de estudio; en el otro extremo, el currículum también puede ser considerado como “todo aquello que transpira en la planificación, la enseñanza y el aprendizaje de una institución educativa<sup>1</sup>” (Pág. 239); sin embargo, Tyler (1973) añade que, para sus propósitos, el currículum comprende solamente los planes para un programa educativo. El primer significado es curiosamente uno de los más extendidos. Normalmente, y a pesar de su limitación, el currículum parece siempre y a primera vista que es el contenido o el conocimiento valioso y digno de ser aprendido, y con el cual a un sujeto se le puede calificar como “educado”. En realidad gran parte de las concepciones que Tanner & Tanner (1975) y (Eisner & Vallance, 1974) registran, tienen que ver con este sentido, pues de una u otra manera, y con mayor o menor amplitud, casi todas tratan

---

no sólo al currículum como conocimiento, sino que representan un modo particular y alternativo de entender lo que sea dicho conocimiento. No obstante, el mero hecho de entender el currículum de esta manera ya supone inevitablemente que adquiere una significatividad prescriptiva. Al igual que si fuera un programa educativo para organizar los acontecimientos escolares, el conocimiento como selección de contenido (y sea cual sea el enfoque adoptado) es e mismo un concepto que prescribe “el objetivo” de la empresa escolar, es decir, indica ya la meta a partir de la cual tienen que organizarse todas las actividades escolares. Es importante que no perdamos de vista este pequeño detalle.

Pero Tyler introduce un matiz muy importante, cuando afirma que currículum es ese trasfondo que subyace tanto a las “actividades” de planificación, como a los procesos de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, nos señala que el currículum como “proceso” abarca no sólo los encaminados a crear un “plan de enseñanza” sino los procesos reales de enseñanza. Sin especular demasiado, el currículum comprende entonces, los propósitos que guían la acción, así como la acción misma. Esto significa que el currículo ha de entenderse desde un extremo propiamente prescriptivo a otro propiamente operacional, o en palabras de Tyler, a lo interactivo.

El error en el que constantemente se incurre en el medio universitario, y más precisamente, en la Maestría en Administración de la salud, es a situar el currículo en su naturaleza estrictamente prescriptiva. De hecho, la parte operacional, muchas veces no concuerda con lo establecido en el currículo oficial.

Nos encontramos, al parecer, ante dos puntos de vista diferentes acerca del currículum. Por una parte, es considerado como una intención, un plan, o una prescripción, una idea acerca de lo que desearíamos que sucediese en las escuelas. Por otra parte, se le conceptúa como el estado de cosas existentes en ellas, lo que de hecho sucede en las mismas (Stenhouse, citado por Meza Morales, 2012). Son escenarios aparentemente distintos, pero que deben visualizarse de manera integrada. O como enuncian Ángulo & Blanco (1994), ya que ni las

intenciones, ni los acontecimientos pueden discutirse, a no ser que sean descritos y comunicados de algún modo, el estudio del currículum se basa en la forma que tenemos de hablar o de escribir acerca de estas dos ideas relativas al mismo tiempo.

La diferencia entre estos dos autores, radica principalmente en que para Tyler, el currículum es una realidad escolar y acontecimiento interactivo dentro de la misma institución o entorno educativo, y para Sthenhouse el problema central se enfoca en la diferencia significativa entre las ideas y aspiraciones propuestas y la operatividad de las mismas, en busca de convertirlas en acciones educativas concretas, procesos reales de enseñanza-aprendizaje. Dicho bien en otras palabras o en resumen, una perspectiva dialéctica del currículum.

En lo particular, este último autor propone quizá ante los demás una acepción más concreta, con la salvedad de generar la contextualización del mismo, obteniendo como resultados, la dilucidación del término.

En el contexto español, Sacristán ha matizado de una manera más integral el concepto curricular. Su acepción traspasa los miramientos técnicos y realza la naturaliza humanista del currículum, aduciéndolo como la capacidad o poder inclusivo que nos permite hacer de él, un instrumento para comunicar, debatir y contrastar nuestras visiones sobre lo que se entiende como realidad educativa, como damos cuenta de lo que es el presente, de cómo y qué valor tenía la escolaridad en el pasado e imaginarse el futuro cercano, al contenerse en él lo que pretendemos que aprenda el alumnado; en que deseamos que se convierta y mejore (Sacristán, 2010).

El currículum, su implementación, ha condicionado nuestras prácticas. Es un componente instituyente de la realidad educativa que vivimos; podría decirse que la conforma.

Estas peculiaridades, entre otras, hacen que el concepto currículo apele a una realidad difícil de encerrarla en una definición sencilla, esquemática y clarificadora por la complejidad misma del concepto (Gimeno Sacristan, 2010).

El contexto latinoamericano se ha visto entre la ambivalencia de varios mundos en cuanto a la acepción de currículo. Según Follari “Los países que componen toda Latinoamérica son hijos de influencias europeas, de modo al eficientísimo crudo que suele oponerse a cierta capacidad para lo pragmático, junto a una considerable tendencia de apego a lo teórico, conceptual, que en el mundo anglosajón tiene menor cabida”. El problema es que en algún momento se ha incurrido en un eclecticismo teórico muchas veces de manera inconsciente.

Es interesante hacer mención que, si bien el término se ha dilucidado por varios autores, para otros, atraviesa por un conjunto de tensiones, entre las necesidades institucionales que le dieron origen y distintas perspectivas de investigadores y académicos (Díaz Barriga, 2003).

Y debido a la existencia de propuestas de carácter interdisciplinar y multifactorial del currículo, se ha logrado integrar la llamada “Teoría Curricular”. Dicha teoría propone 4 elementos que lo constituyen, entre estos:

- Objetivos curriculares
- Plan de estudios
- Cartas descriptivas
- Sistema de evaluación

Esto conlleva a que algunos autores lo engloben o cataloguen dentro del campo de la didáctica y para otros, continua siendo un escenario totalmente autónomo (Guzman Paz, 2012).

Desde la tónica de la socioformación, el currículo se aborda el currículo desde un enfoque que busca transformar las prácticas educativas tradicionales, hasta

ahora centrada en los contenidos y orientarle hacia la formación integral en correspondencia con los retos de construir y vivir en la sociedad del conocimiento. En este sentido, se enfatiza en el proyecto ético de vida, la colaboración, el emprendimiento y las competencias necesarias para afrontar los retos del contexto. El fundamento de ésta perspectiva es la metodología de proyectos formativos y la evaluación con mapas de aprendizaje (Tobón, 2015).

El enfoque actual se sitúa en modelos que trasciendan a la multi e interdisciplinariedad del conocimiento y del actuar en la búsqueda del mismo. Busca la integración de los procesos formativos a través del establecimiento de competencias ampliamente redefinidas, enfatizando en cómo cambiar la educación teniendo en cuenta la persona como un todo, como base de la construcción de un proyecto ético de vida en consideración con las dinámicas social y económica. En éste sentido la mediación pedagógica se efectúa desde la autorrealización del ser humano, a quién se le forma para afrontar retos del desarrollo de la persona, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico, la actuación profesional-empresarial, articulando la educación con los procesos comunitarios, políticos, económicos, sociales, ambientales, entre otros.

El enfoque socioformativo de las competencias difieren de otros, en que fortalece las habilidades del pensamiento complejo. Según Morín (1993, citado por Tobón 2015), el pensamiento complejo cambia la percepción del sistema, asumiéndole como un conjunto de elementos relacionados por nexos múltiples, capaz, cuando interactúa con su entorno, de responder, de evolucionar, de aprender y de organizarse. En palabras de Tobom (2015), las competencias desde un enfoque socioformativo se centran en sus aspectos estructurales profundos y en el carácter integrador de las competencias y no solamente en las competencias como tales.

Para concluir, de acuerdo con Román y Díez (2000, citados por Tobón,2015), el currículo es una selección cultural compuesto de procesos (capacidades y valores), contenidos (formas de saber) y métodos o procedimientos (formas de hacer) que

demanda la sociedad en un momento determinado. Así, el enfoque socioformativo, asume el currículo como un proceso de acuerdo y negociación entre los requerimientos sociales, de las instituciones educativa y las personas, con respecto a la formación integral y el aprendizaje de competencias en las distintas áreas de actuación, teniendo como propósito corresponder con la necesidad de la autorrealización, la construcción del tejido social y el desarrollo económico.

Es bajo esta visión que se pretende configurar la propuesta de la Maestría en Administración de la Salud.

### **3.2 Los tipos de Currículo: vivido, oculto y formal.**

El estudio del currículo se ha visto envuelto en una serie de contradicciones en torno a su conceptualización y función. Partiendo de numerosas investigaciones se ha logrado dividir para su estudio en currículo formal, currículo real o vivido y currículo oculto. De tal manera que se pueda abarcar todos aquellos elementos y experiencias que puedan surgir durante el proceso de enseñanza – aprendizaje, no sólo por la transmisión de conocimientos sino por todas las actitudes y habilidades que les servirán a los educandos para desenvolverse de manera eficiente en su entorno, ya sea en el ámbito personal como profesional.

El currículo se divide en tres niveles 1) explícito, oficial o formal, 2) implícito, oculto o no formal y 3) currículo en uso, el vivido, también llamado real u operacional. Dentro de las concepciones del currículo explícito, la mayoría responde a aspectos de tipo administrativo, contenidos, métodos y técnicas didácticas, entre otras, visto así, el currículo es la planeación (Serrano Barquín, s/f).

El currículo formal puede ser definido como una planeación del proceso de enseñanza-aprendizaje incluyendo sus finalidades y las condiciones académico-administrativas que se deriven de la práctica educativa. La parte medular del currículo formal es la fundamentación de su estructura académica, administrativa,



legal y económica. En síntesis, dicha fundamentación establece las pautas para que el currículo formal sea considerado como aquello que puede dar contenido y forma a un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas a desarrollar por el estudiante. Como característica principal tiende a exaltar el saber cultural a transmitirse enfocado a una intención didáctica.

El currículo formal da paso al desarrollo del currículo real, que es conceptualizado como un conjunto de actividades y tareas que tienen la finalidad de originar aprendizajes. De tal forma que el currículo real es una traducción práctica del currículo formal, actuando como un mediador entre docentes y alumnos, ya que no se toman únicamente las intenciones educativas del docente, sino que existe una adaptación a la naturaleza de la clase y a las eventualidades que pudiesen presentarse durante el curso.

El currículo real puede definirse como la operativización del currículo formal. Es la ejecución curricular y las respuestas que en la práctica emana. Implica las consecuencias que traiga consigo su aplicación y que lógicamente requerirán en su momento de una adaptación entre el plan curricular y la realidad en el aula (Guzman Paz, 2012). Tal adecuación tiene como exigencia el desarrollo de objetivos de aprendizaje fundamentados en un modelo o corriente educativo buscando desarrollar el máximo de competencias en el educando. Surgiendo un contraste entre lo propuesto por la institución y lo que debe ser realizado en el salón de clases con el propósito de lograr una misma meta.

Caso contrario lo refleja el currículo oculto, que se deriva de ciertas prácticas institucionales y no de los planes de estudio y mucho menos de la normatividad que establece el sistema. No por esto deja de ser importante para el logro de objetivos de aprendizaje. Su función radica en la reproducción de conductas y actitudes, y siguiendo un orden en cuanto a dicha reproducción se sabe que aunque no están contemplados explícitamente en el currículo formal se desarrollan en el aula. Por tal motivo es de suma importancia el ejemplo que brinde el profesor dentro de la

institución, ya que al mismo tiempo intercambiar conocimiento pueden generar alumnos con valores y actitudes positivas. En la medida en que los maestros sean incluidos por la institución como actores principales, la función de fomentar actitudes tiende a crecer, pues es una forma de pensar en común la que se requiere para formar estudiantes eficientes y de calidad (Guzman Paz, 2012).

La educación es un fenómeno social, que bien lleva implícito el estudio de la ideología y aspectos culturales dentro del currículo. El estudio de dichos temas surge con Michael Apple, quien preocupado por las cambiantes funciones ideológicas de la enseñanza y de los significados curriculares, abandona la visión positivista en la cual el conocimiento es separado de los actores humanos, así, el currículo ha mostrado, además de enseñanzas encubiertas transmitidas en el aula, a través del currículo no formal, la praxis liberadora de Paulo Freire, la política estudiantil de Henry Giroux, las significaciones, los referentes simbólicos y las asunciones ideológicas de los sujetos que definen, diseñan y controlan el mismo (Gómez y Hernandez, 1991, citados por Serrano Barquín, s/f)

M. Apple muestra la base social de la construcción del conocimiento educativo y las relaciones de poder incorporadas en la misma, estudia el papel que desempeña el currículo en la creación y sostenimiento del monopolio ideológico de las clases dominantes, se interesa, acercándose a la sociología de la cultura de Bourdieu, por la relación entre cultura y poder, y de la neutralidad del conocimiento como elementos legitimadores del capitalismo, así como los mecanismos de distribución de valores e ideologías necesarios para naturalizar y neutralizar el conflicto, es decir el currículo oculto.

### **3.3 Elementos Propios del currículo formal**

Se debe partir de un diagnóstico, selección y organización del contenido, del aprendizaje y de la evaluación; y así llegar a un punto sincrónico, entre incluso, los distintos modelos curriculares.

En el programa de Maestría en Administración de la Salud, tales aspectos equivalen a la autoevaluación, el estudio de demandas, el plan de mejoras y el trabajo de análisis proposicional del nuevo currículo educativo.

**a. Fundamentos, objetivos y capacidades del currículo.**

Una fase relevante en el proceso de desarrollo curricular, es que esta parte de la colectividad y de la participación decisiva de sus principales actores. Esto conlleva una serie de actividades de trabajo en equipo de manera que el proyecto refleje las demandas de los involucrados y no solamente de un reducido sector.

El proceso de desarrollo curricular tiene que ser producto de la toma de decisiones colectivas e intencionadas. Las propuestas curriculares están destinadas al fracaso si los encargados de su concreción no participan. Es imprescindible entonces organizar equipos de trabajo dispuestos a sostener un esfuerzo importante de reflexión, discusión y formación de propuestas. “Es necesario establecer la fundamentación por medio de la investigación de las necesidades del ámbito en que laborara el profesionalista a corto y largo plazo. La detección de estas necesidades también sitúa a la carrera en una realidad y en un contexto social” (Guzman Paz, 2012, pág. 48).

Bajo ésta dinámica y tras el uso de continuados talleres, la construcción del rediseño se realizó desde una perspectiva constructiva dialógica, rompiendo con la tradición de simplemente reproducir los pensa de estudios existentes y recrear a partir de las propias capacidades de las personas involucradas los nuevos requerimientos y paradigmas del programa de Salud.

En los procesos de construcción, se implementaron grupos focales de especialistas, representados por académicos pedagogos, el coordinador del programa y los docentes, ya que de acuerdo a Tyler (1973), para elaborar el

currículo es necesario responder a ciertas preguntas, de las cuales la primera es: ¿Qué fines desea alcanzar la escuela? , a lo cual indica que son los objetivos los que vienen a delimitar los criterios para la elección del material, contenidos, programas, etc., por lo que el fijar objetivos es el punto de partida de un diseño curricular. No obstante, es importante que en la estructura de tales metas u objetivos exista la participación decidida de los intervinientes educativos, dentro de los que incluso, debieran incluirse los mismos estudiantes.

Elaborar un diagnóstico de necesidades sienta las bases para el diseño curricular porque hay que tener claramente definidas qué necesidades se quieren cubrir, cuales son las exigencias y necesidades de la sociedad, así como la naturaleza del contexto cultural. Es pues importante diagnosticar el rendimiento de los alumnos, esto es, en qué medida los estudiantes logran cumplir con los objetivos educacionales, así como considerar a los alumnos como sujetos inmersos en un contexto social y cultural. Resulta importante también diagnosticar las deficiencias o carencias de los currículos actuales. Contando con un diagnóstico de necesidades se puede formular los objetivos que se pretenden alcanzar, mismos que deben considerar los conceptos, actitudes, formas de pensamiento y hábitos o destrezas.

Partiendo de esta noción, se realizó la autoevaluación y tras las entrevistas con estudiantes y a la luz de las nuevas motivaciones y demandas, se estableció la necesidad de rediseñar el programa curricular bajo una visión de trascendencia ante los modelos tradicionales, centrándolo en el educando y en aspectos sustanciales como la liga de la investigación, el autoaprendizaje, el trabajo en equipo, la multidisciplinariedad y la introducción de nodos semánticos de relevancia. Tras ello, se ha reconocido la necesidad de formular un currículo en base a competencias, mismo que debía ser formulado desde el seno mismo de la maestría.

Dentro del proceso de análisis del pensum de estudios, se evidenció niveles altos de obsolescencia científica y ausencia de contenidos que hoy resultan trascendentales para el gerente de la salud, por lo que se redefinieron los

contenidos agrupándolos por áreas y se instituyeron ejes transversales de relevancia para asegurar un proceso de formación más integrado. Se incorporaron cursos que trascienden la connotación de asignatura, por considerárseles de formación integral, ya que sus componentes no se establecen como específicos de un área de formación, sino que puede agrupar varios de éstos.

Desde la postura socioformativa, cada institución educativa debe efectuar la selección de los campos de conocimientos en consonancia con lo que las personas necesitan conocer para resolver un conjunto de problemas presentes en el sistema social (González, 2000; citado por Tobón 2015). Dentro de los fines se espera la gestión de la formación humana integral a través de un proyecto ético de vida, del emprendimiento creativo y del aprendizaje de competencias fundamentales, para que de esta forma haya una contribución tanto a la consolidación de la institución, a la realización del ser humano, fortalecimiento del tejido social, el aumento del desarrollo económico-empresarial, la generación de cultura para la cohesión social y el equilibrio de la sustentabilidad ambiental.

Así, el diseño curricular no se asume solo como una práctica metacognitiva, sino además un proceso de investigación acción y estos son aspectos que deben quedar muy bien establecidos en el currículo como parte de sus lineamientos y fundamentos.

#### **b. Perfil de ingreso y egreso**

Después de establecer una sólida fundamentación de la carrera que se va a crear, es necesario fijar las metas que se quieren alcanzar en relación con el tipo de profesionista que se intenta formar. Esto se determina en base a la fundamentación establecida.

Cabe señalar que los perfiles de ingreso y egreso de la Maestría en Administración de la Salud, estaban establecidas para un contexto diferente al que

se instituye en el CUNOC, por lo que se entiende la necesidad de redefinirlos y a la luz de la tendencia socioformativa, se implementa un proceso de formulación de competencias para el egresado que respondieran de manera más estricta a las nuevas demandas establecidas en el plan de mejoras.

El término perfil se ha utilizado en educación para identificar las capacidades de los ingresantes y de los egresados de un programa educativo. La expresión de estas capacidades se ha dado en función del conjunto de saberes. Cuando se hace referencia al perfil de ingreso se ha reconocido el cúmulo de conocimientos y experiencias indispensables para ser admitido en el programa. Este perfil expresa el sector de educandos potenciales o núcleo de usuarios reconocibles para una determinada propuesta educativa.

Respecto al perfil de egreso, las capacidades generalmente son referidas a ámbitos profesionales o laborales en los cuales los egresados podrán desarrollarse. Las capacidades se expresan en función de tareas o actividades con diversos grados de especificidad (Guzman Paz, 2012).

Arnaz, (1981) propone que si bien es cierto que la primera tarea en la elaboración del currículo es: Formular objetivos curriculares, se debe tener claro que para formularlos es necesario antes precisar necesidades (o sea, qué se pretende cubrir con este currículo), las características del alumno al ingresar (pues es a él al que se va a formar), elaborar el perfil del egresado (definir el tipo de egresado o el producto final de la intervención educativa) y entonces sí, definir los objetivos curriculares.

Según Jacinto Rentería & Heras Modad (2010) la elaboración del perfil profesional incluye:

- Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina.

El perfil académico delinea las facultades del estudiante para trascender del qué hacia el cómo, el para qué y el porqué del aprendizaje mediante la participación propositiva y el ejercicio de los procesos del pensamiento para la solución de problemas académicos, profesionales y de interacción social, dentro y fuera de los centros de educación superior.

El perfil profesional se relaciona con las condiciones de trabajo, mercado, empleadores y remuneración. Se identifica en términos de sectores y se relaciona con la concepción del profesional.

Lafourcade define el perfil profesional “como una especificación de habilidades, rasgos y disposiciones que orientan la construcción del plan de estudios y asuntos que define el quehacer de los miembros de cierta profesión” ( Citado por Guzman Paz, 2012).

¿Qué está sucediendo en el mundo del trabajo en relación con la carrera? Tal cuestión conlleva la aspiración de atender las necesidades del país, poco estudiadas a fondo por las distintas profesiones y menos por las instituciones universitarias. Sin embargo es de suma importancia considerar lo siguiente:

- Lo que necesita o cree necesitar el mercado.
- El tipo de profesional que demanda y el que estamos en capacidad de formar, además del profesional que deseamos formar.

En este rubro es necesario un análisis del mercado de trabajo en términos de demanda cuantitativa de egresados, el número de egresados que se espera producir y el tiempo estimado de saturación del mercado. Tal vez sea uno de los elementos que menos se toman en cuenta pero su inclusión podría perfeccionar los perfiles profesionales y convocaría a una mejor relación de las experiencias de aprendizaje.

En consecuencia, y con el propósito de establecer las bases para detectar las necesidades del mercado en relación a las profesiones de los jóvenes, deberán realizarse las investigaciones necesarias que permitan identificar esas carencias o necesidades del mercado. Primero es necesario establecer la situación actual de los educandos, y segundo, comparar esa situación con las pautas que permitan ubicarlos en el campo de trabajo idóneo (Guzman Paz, 2012). Durante el proceso es necesario establecer competencias que sirvan al individuo solucionar problemas del contexto.

No obstante, aunque el perfil del profesional pareciese solo acomodarse a los requerimientos laborales, también ha de corresponder con las necesidades sociales actuales y futuras, y las expectativas de los profesionales, pues la optimización del proceso educativo debe ocuparse también de formar ciudadanos que coexistan en paz, que sean más felices y que se conduzcan con ética, en amplio compromiso para enfrentar los cambios y desarrollar el pensamiento complejo que les conduzca a ser exitosos en todo lo que emprendan o se desenvuelvan.

En el plano socioformativo, durante el proceso de formulación de los perfiles, se determinan las competencias que se espera formar en función de los problemas identificados en el contexto. Dentro del mismo se debe establecer la metodología de acreditación de las competencias de egreso, así como las acciones de refuerzo.

### **c. Organización de los Contenidos**

Tyler (1973, Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), no define claramente la selección y organización del contenido pero declara que: la conducta y el contenido son partes esenciales dentro de un programa educativo, y que éste a su vez produce actividades educativas que son las que se utilizan para lograr objetivos.

Taba (1976, citado por Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), propone como tercer y cuarto elementos principales del desarrollo del currículo: la selección de



contenido y la organización del mismo. Pues una vez elegidos los objetivos a alcanzar, es posible comenzar a seleccionar el contenido específico para el desarrollo de los mismos. El cual debe ser válido y relevante, esto es tiene que ser actualizado y ser útil para el que lo aprende.

El contenido debe organizarse de manera secuencial y lógica para favorecer el aprendizaje. La organización del currículo puede darse por materias, que es la más antigua pero también la más criticada; se propone una organización por grandes temas generales que integre varias materias o un currículo integral donde las clases abarquen más tiempo y las asignaturas sean provistas por más de un maestro.

Arnaz (1981, citado por Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), a su vez propone como segunda tarea en la elaboración del currículo: Elaborar el plan de estudios; para lo cual es necesario seleccionar los contenidos, derivar objetivos particulares de los objetivos curriculares y estructurar los cursos del plan de estudios.

Desde el punto de vista de las disciplinas, la estructuración del contenido debe reflejar las nociones básicas de un conocimiento específico, los principios o categorías a partir de los cuales se estructura.

El contenido puede estructurarse de acuerdo a la teoría de aprendizaje que se siga: ya sea de forma lógica-formal, o de duración corta (50 minutos por clase), o como proceso continuo (exigiendo más tiempo para que se logre el aprendizaje) entre otros.

La tercera etapa que plantea la metodología básica de Diseño curricular (Díaz Barriga F. et al. 1990) es: La organización y estructuración curricular; compuesta por los siguientes elementos:

- Determinación de los conocimientos y habilidades requeridas para alcanzar los objetivos especificados en el perfil profesional.

- Determinación y organización de áreas, tópicos y contenidos que contemplen los conocimientos y habilidades especificados anteriormente, o sea, los contenidos que conformarán el currículo.
- Elección y elaboración de un plan curricular determinado. Ya sea un plan lineal (por asignaturas), modular o mixto. Una vez seleccionado se debe organizar en materias o módulos, después estructurarlas en un plan curricular y por último establecer el mapa curricular.
- Elaboración de los programas de estudio de cada curso del plan curricular.

A su vez Coll (1991, citado por Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010) plantea como segundo componente del currículo la cuestión ¿Cuándo enseñar?, es decir, la temporalidad o el problema de la organización y secuenciación de las intenciones educativas. Coll basándose en los principios del aprendizaje significativo busca una secuenciación de los contenidos de lo simple a lo general. Para ello se basa en el principio de globalización de tal forma que el alumno comprenda de dónde surgen los conceptos y qué relación guardan con otros (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

Algunos otros autores, son enfáticos al clasificar y señalar de manera sistematizada nueve áreas para constituir un núcleo básico de currículo.

Desde otros enfoques se ha propuesto la organización de los contenidos por módulos, por unidades de aprendizaje, por proyectos, por unidades de organización curricular o una combinación de todas.

En el caso particular del programa de maestría, se optó por una organización de los contenidos por áreas de conocimiento y por la inclusión de nodos semánticos en forma de ejes transversales. Se ha adoptado este modelo por áreas de conocimiento con el fin de que al final de cada semestre conlleve la elaboración de un proyecto concreto encaminado a la construcción de un programa de salud. Dicho proceso se constituye en la culminación del trabajo de graduación con una

propuesta válida, viable y puntual para respuestas a los diversos problemas de salud que aquejan a la sociedad local como nacional.

Aunque se ha de indicar que desde el enfoque socioformativo no es tan relevante la estructura que adquiere la malla curricular, sino la forma como se media la formación y la evaluación de las competencias en el aula.

#### **d. La Evaluación**

Tyler (1973), citado por (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), propone como última pregunta para la elaboración del currículo: ¿Cómo podemos comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos? Para ello se juzga la conducta del alumno durante todo el proceso; verificando así si se han logrado o no los objetivos y entonces explicar el porqué de los errores o aciertos. Para ello se deben elaborar instrumentos adecuados para la evaluación.

Los criterios importantes que se relacionan con un instrumento de evaluación son:

- La objetividad
- La confiabilidad
- La validez

Taba (1976), citada por (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), establece que un elemento principal en el desarrollo del currículo es la determinación de lo que hay que evaluar y de las formas y medios para hacerlo (aunque añade una última etapa en el desarrollo de una unidad la cual es: Verificación del equilibrio y la secuencia, la cual tiene que ver con la organización del contenido y también con la evaluación de la congruencia interna). ¿Qué hay que evaluar? El logro de los objetivos propuestos, por lo que hay que estimar el progreso y los cambios, ya que Taba ve a la educación desde una perspectiva cultural como un agente de cambio, entonces cada educador tiene como tarea preparar a la gente para el cambio y

cerciorarse de que éste ocurra.

Mientras que Frida Díaz- Barriga y colaboradores proponen que esta etapa de la evaluación debe ser continua, la cual incluye:

- Diseño de un programa de evaluación externa
- Diseño de un programa de evaluación interna
- Diseño de un programa de reestructuración curricular basado en los resultados de las evaluaciones anteriores.

En tal caso el objeto de evaluación curricular no es exclusivo de los estudiantes, ni se les concibe a ellos como los productos del éxito del currículo, sino que es el currículo mismo, en toda su complejidad, el que debe ser sometido a evaluación en forma continua. En tal sentido, el currículo debe ser en todo momento evaluado y reevaluado, estableciendo planes de contingencia, en pro del cambio que pueda y/o deba, de acuerdo a las necesidades del contexto, realizarse (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

Debido a que el proceso de evaluación instituido en el programa de formación objeto de estudio converge con la idea de la formación en base a competencias, solamente se procedió a enriquecer con otras estrategias innovadoras las ya existentes. De manera que se introducen la investigación acción, los diarios de doble entrada, los portafolios y los ensayos, como alternativas de evaluación para el programa.

### **3.4 Sujetos intervinientes en el desarrollo del currículo.**

Son varios los actores que participan en el proceso del diseño del currículo, elementos importantes incluso, sin los cuales el mismo no se podría concretar en una realidad educativa. Una comunidad educativa, un todo, un universo, y puesta en escena donde sobresalen con protagonismo: los egresados, docentes, alumnos y las mismas instituciones educativas.

En el proceso de rediseño curricular el programa objeto de estudio se involucraron de manera constante y decidida el coordinador de la carrera, el Director de Postgrados, egresados y los docentes activos. Los estudiantes manifestaron sus apreciaciones y demandas a través de un cuestionario y entrevistas abiertas.

La importancia de la participación activa de los intervinientes del programa educativo se detallan a continuación:

### **3.4.1 Los egresados**

Se constituyen en un elemento de vital importancia para el diseño de un currículo, ya que se pueden relacionar con las habilidades, destrezas y conocimientos que posee el graduado, lo cual puede o no coincidir con el perfil profesional deseado o planteado durante el proceso de su formación.

Lo ideal es que exista correspondencia entre el perfil del egresado y el profesional, aunque no siempre ocurre así. Para obtener la información se puede elaborar una encuesta entre los egresados acerca de la manera en que están enfrentando los retos de la profesión y la idoneidad de la preparación que recibieron (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

### **3.4.2 Los docentes**

La forma en que el docente se ha integrado en el desarrollo curricular ha sido como autoridad y único poseedor del conocimiento, además de que se le han adjudicado un ejercicio mecánico y un desligamiento de su entorno laboral y social.

Las nuevas propuestas para los cambios curriculares tratan de delimitar su función en el sistema socioeconómico y la educación escolar. Si bien es cierto,

ningún proceso de diseño curricular es completo si no da consideración al personal docente, ya que el docente puede establecer la diferencia entre la implementación de un currículo eficiente o deficiente.

El profesor es una fuente de estimulación particular, el primer y más definitivo recurso didáctico de la enseñanza, al tiempo que transmisor y modulador de otras influencias exteriores, pero no se puede olvidar que las destrezas profesionales no lo son todo, porque, en gran medida, su papel pedagógico está marcado por el reparto de competencias profesionales que la práctica de desarrollo del curriculum le reserva (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

Desde el enfoque socioformativo el papel del docente es sustancial, en tanto que es el mediador entre el proceso prospectivo y el estudiante.

### **3.4.3 Los alumnos**

Se ha considerado al estudiante desde dos enfoques principales según Glazman y Figueroa (citados por Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010), por un lado, se analizan sus características con fines de orientación vocacional o ubicación profesional y, por el otro, se le considera como un elemento activo, decisivo y responsable de su proceso educativo.

Para ampliar más estos enfoques se dice, que el alumno es una fuente esencial para proveer información respecto al currículo; es portador de una cultura. Esto es, pertenece a un grupo social que influye en su comportamiento individual y social (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

De hecho, los modelos curriculares menos tradicionalistas enfocan el proceso curricular en los estudiantes y ya no le ven a este como simple producto o resultado. El estudiante se constituye en el sujeto que permite el avance frente a los enfoques tradicionales. Su participación en la planeación de las actividades son

relevantes en tanto que se consideran sus intereses y no los de un equipo centralizado que se concentra en todo, menos en el sujeto que se formará.

#### **3.4.4 Las instituciones educativas**

El proyecto cultural se da en un ambiente que es por sí mismo elemento modelador o mediatizador de los aprendizajes y fuente de estímulos originales, independientes del propio proyecto curricular. Las instituciones educativas como parte fundamental del tejido de nuestra sociedad actual, juegan un papel fundamental en la transmisión, recreación e inculcación de valores y representaciones organizadas y controladas desde el poder a través de los llamados procesos de socialización. Las clasificaciones que el poder hace de lo cultural; es decir, las culturas son organizadas y controladas a partir de estos procesos de socialización.

La institución escolar ha sufrido diversos cambios a lo largo de la historia que provocaron en su momento modificaciones importantes. Un claro ejemplo son los modelos educativos desde la primaria hasta la universidad recomiendan fomentar el trabajo en equipo para resolver problemas, la posibilidad de discutir con el maestro, exponer los intereses del estudiante; son mejoras que demuestran un currículo totalmente flexible y no rígido como décadas atrás (Jacinto Rentería & Heras Modad, 2010).

La institución es el escenario donde el currículo se operativiza. En tal sentido, considerar los aspectos organizacionales, de infraestructura y legal, resulta indispensable para configurar un currículo integrados.

En éste caso en particular, es el Centro Universitario de Occidente el que se instituye como el escenario particular del rediseño curricular, por lo que fue necesario considerar las nuevas políticas institucionales, tales como la de Inclusión

y la de Medio Ambiente, además de establecer con mucha seriedad los ejes académicos fundamentales de docencia, investigación y extensión.

### **3.5 El enfoque de competencias en el campo del currículo en la educación superior.**

La educación en general, y la universidad en particular, vienen sufriendo procesos de crítica acerca de sus funciones y de la calidad de las formaciones que logran. Estas críticas están especialmente originadas en los cambios profundos y variados que se han producido en los contextos sociales, políticos y económicos. Esta situación coloca a las instituciones educativas ante la exigencia de producir cambios en el curriculum y en la enseñanza con la intencionalidad de mejorar la calidad de las formaciones que pretenden lograr y de reformular sus políticas y acciones de funcionamiento interno y de articulaciones con otras instituciones educativas y sociales más amplias, como así también, con el mundo del trabajo profesional. Las instituciones educativas, que tienden naturalmente a ser conservadoras e impermeables a los cambios e innovaciones, se han visto sacudidas por estos fuertes cambios culturales y sociales, poniendo de manifiesto sus aspectos más anacrónicos y, entre ellos, muy especialmente las propuestas curriculares que ofrecen.

Por otra parte ante el claro e irreversible contexto de globalización actual, ha surgido, por parte de los diferentes países, la necesidad y conveniencia de llegar a acuerdos en cuanto a formaciones y acreditaciones de estudios y profesiones, que faciliten el intercambio de estudiantes, profesores y profesionales, aspecto que está teniendo desde hace ya un tiempo considerable, clara importancia con aumento notorio de posibilidades. En tal sentido la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior (*European Higher Education Area o Bologna process*) en palabras de Bolívar (2007, citado por Brovelli, s/f), se ha constituido como una oportunidad histórica para armonizar la Educación Superior europea, ya que además de la señalada facilitación de intercambio este autor considera que puede



facilitarse la producción de una renovación didáctica de la educación superior, incidiendo en el curriculum, el profesorado, la enseñanza, el trabajo de los estudiantes (Brovelli, s/f). Así, se introducen las competencias como constructos teóricos que orientan la formación del ser humano.

Se cree que el término se emplea académicamente desde 1960 con Chommsky, quien pensaba de una forma diferente en el desarrollo lingüístico y el desempeño de las personas en la lengua. Luego fueron utilizados en el medio educativo. Al respecto, Tobón (2015) señala que Chomsky no retomó el concepto de competencias del mundo laboral, ni de la competitividad empresarial, que dicho sea de paso, es la discusión que ha generado en la comunidad humanística en ocasión del rechazo de las competencias. El término, más bien, fue tomado por su uso en la comunidad y de sus estudios sobre la historia del análisis lingüístico.

En su recorrido histórico se empiezan a generar modelos en torno al currículo y la didáctica y la evaluación por competencias desde la década de los 90s.

En América Latina, si bien la incorporación del enfoque de competencias estuvo vinculado a las políticas de empleo (Mastache, 2007, citado por Brovelli, s/f) hoy ya existen avances para establecer un Convenio Regional para la Convalidación de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe.

Es conocido, también, que en el bloque del MERCOSUR se están buscando acuerdos globales de integración regional, referidos a la certificación de competencias en diversos campos y profesiones, lo que permitiría la libre circulación de personas con acreditación de los estudios realizados.

Desde un punto de vista sociológico, Marcos Díaz Villa plantea que las competencias se construyen socialmente, que constituyen una realidad estructurante y estructurada, que le permite al sujeto desenvolverse en distintos planos, contextos y situaciones. Sostiene que, “además de las condiciones subjetivas (muchas de ellas ya mencionadas), requieren de condiciones objetivas,

produciéndose su desarrollo en el entrecruzamiento de ambas” (Díaz Villa, 2006; citado por Brovelli, 2006, pp. 1,2).

La inclusión del concepto de competencias en el ámbito educativo ha producido y está produciendo importantes debates con posiciones diferentes que dan lugar a nuevas dudas e incertidumbres, sin embargo, el concepto está lejos de dejar de utilizarse.

Es posible apreciar que las propuestas de desarrollo de las competencias varían de acuerdo a las concepciones que se sustenten respecto de cuestiones de base como las filosóficas-epistemológicas, psicológicas, pedagógico-didácticas.

Desde el enfoque por competencias se argumenta que éste es de utilidad para concebir, diseñar y desarrollar el curriculum en el nivel superior dado que los perfiles académicos y profesionales se formulan a partir de la descripción de las competencias requeridas en el mundo de la profesión; dichos perfiles permiten la selección de contenidos en relación con ellos. Las competencias están formadas por una combinación dinámica de cualidades (Bolívar, 2007; citado por Brovelli, s/f) que tienen que ver con el conocimiento, su aplicación, actitudes y responsabilidades ante el aprender y aprender a hacer.

Resulta oportuno aquí hacer referencia al proyecto *Tuning Educational Structures in Europe*, que se propone la armonización de estudios superiores entre los países europeos y ha servido de modelo-base para el diseño de titulaciones, teniendo en cuenta el proceso de convergencia de Bologna (citado en Bolívar, 2007).

El modelo-base de referencia propone dos tipos de objetivos educativos que pueden ser definidos en términos de competencias:

- Competencias generales (transferibles y comunes a cualquier titulación) subdivididas en competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Se refieren a cuestiones tales como capacidad de análisis, la cultura general, capacidad para trabajo autónomo, colaboración, organización, etc.

- Competencias específicas: ligadas a las áreas de estudio (conocimiento teórico, práctico y/o experimental y habilidades específicas del área). Tienen que ver con el manejo de métodos y técnicas propias de cada área de que se trate.

Una cuestión más a tener en cuenta en el enfoque de competencias es el de su logro procesual, es decir, a través del tiempo. Ello significa que una competencia no se logra en un solo momento o a través de una sola situación, requiere tiempo, el recorrido por el curriculum. Esto ha llevado a algunos autores como Roe (2003; citado en Díaz Barriga, 2006) a considerar que existe una etapa básica en la formación en competencias, que puede llamarse inicial y otra avanzada.

Del planteo anterior se deduce que la formación básica es también una formación en competencias profesionales, de allí que el curriculum y su desarrollo debe ofrecer oportunidades de integrar conocimientos y competencias y tienen que poner a los alumnos en situaciones de movilización de las competencias, y no dejar que esto lo hagan ellos solos y con posterioridad. Inevitablemente, entonces deben cambiar las clases en el nivel superior. No más enciclopedismo, pasividad, desintegración de contenidos y de situaciones de aprendizaje (Brovelli, s/f).

En el ámbito de la maestría en Administración de Servicios de Salud, todos o cada uno de los diversos procesos y elementos que integran el desarrollo de un curriculum, se matiza básicamente en el que se encuentra vigente, claro está se actualiza, retoma y se modifican unas serie de estos. Configurando como esencia del trabajo, la contextualización a este nuestro tiempo y la realización personal.

Dentro de las principales características que se retoman, está el abordar los fundamentos, objetivos y capacidades que se plantean para el desarrollo de la

maestría en cuestión, basando y dirigiendo el actuar, en un estudio de demanda y un FODA practicado a la misma. Todos los datos enmarcados dentro del tiempo establecido para el desarrollo del rediseño curricular.

Los perfiles de ingreso y egreso, se concretizan abordando también el tema central del trabajo por competencias, que se espera logre alcanzar y desarrollar el egresado. De la mano con esto, se desarrolla y perfecciona una organización, un tanto diferente de los contenidos o materias a impartir. Guiando de manera secuencial y lógica el desarrollo de cada uno, en busca siempre de la calidad académica, eficiencia y efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Indicando el párrafo anterior, la necesidad también del desarrollo de nuevas técnicas de evaluación, aplicadas siempre al contexto de las competencias. Se pretende integrar de manera transversal, varias políticas que maneja actualmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, entre estas encontramos la Política Ambiental y la Política de Inclusión.

Pese a que el término competencia ha fluctuado entre modificaciones por las contribuciones de distintos escenarios, es necesario asumir una postura altamente reflexiva para no incurrir en un concepto positivista lógico. Es preciso no asumir la postura tradicional latinoamericana de, simplemente, importar modelos y estrategias educativas sin adaptarlos de manera semántica y procesual, por el simple hecho de creer que han sido exitosos en otros ámbitos y por ende deben también serlo aquí. Bajo tal lógica, la socioformación se constituye en una alternativa para lograr la formación realmente integral de las personas.

En conclusión, no existe nada acabado, y según cita Díaz Barriga, (2006), el logro de las competencias es de tipo procesual, ubicándolo en la esfera del tiempo, en el que se espera recoger o cosechar dichos frutos, no precisamente en una sola situación o momento, más bien se puede concebir a corto, mediano y largo plazo; dejando con esto abierto el hecho y la imperante necesidad de que se evalúen,

surjan y se establezcan nuevos y mejores rediseños curriculares, para cada una de las diferentes maestrías.

## Capítulo IV

### Propuesta Curricular

#### 4.1.- Ficha Técnica

<b>FICHA TÉCNICA</b>					
<b>Nombre del programa</b>	<b>Maestría en Administración de Servicios de Salud</b>				
<b>Unidad Académica</b>	<b>Centro Universitario de Occidente</b>				
<b>Grado Académico a Otorgar</b>	Doctorado	Maestría en ciencias	Maestría en Artes		
		<b>X</b>			
<b>Duración del programa</b>	Dos años				
<b>Número de Créditos</b>	Total	Docencia	Investigación	Práctica	Otros
	50	15	25	10	
<b>Número de Cohortes proyectadas</b>	<b>5</b>				
<b>Número de estudiantes por cohorte</b>	25 a más				
<b>Modalidad del plan de estudios</b>	<b>Bimestral</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>	<b>Otro</b>
			<b>X</b>		
<b>Cuota propuesta</b>	<b>Q. 600.00 Mensuales</b>				
<b>Sede</b>	Centro Universitario de Occidente				
<b>Coordinador propuesto</b>	Msc. Carlos Gonzalo González				

## **4.2.- Contenido**

### **4.2.1 Introducción**

Todo proceso de autoevaluación posee varios eventos, siendo uno de ellos la recolección de datos importantes para comprender la responsabilidad que cada uno de los actores tienen en el logro de los objetivos y metas institucionales, y otro muy importante, el de implementar las medidas correctivas una vez que la autoevaluación revele los riesgos, las oportunidades, las debilidades y las potencialidades. Por ende, la autoevaluación no debe detenerse con la presentación de resultados o del análisis de los diferentes problemas encontrados, es necesario llevarlo a un plano más trascendente en la realidad, como la preparación, análisis de soluciones, alternativas o propuestas de mejora de los sucesos y de las acciones que deben realizarse para fortalecer el desarrollo de la materia evaluada. La presente propuesta de mejoramiento curricular, surge en respuesta a la autoevaluación de la Maestría en Administración de Servicios de Salud.

El objetivo que se planteó a lo largo de la autoevaluación fue analizar el estado y situación actual de la maestría en todos los aspectos, fortalezas y debilidades académicas y administrativas. A la luz de los resultados se pretende mejorar la maestría en todos los aspectos que conlleve la calidad de la gestión y administración de las instituciones; además del aprendizaje, la calidad de la actividad académica y determinar las necesidades de enseñanza aprendizaje bajo una mejora curricular del programa desde un enfoque y modelo curricular socioformativo.

En la actualidad, la educación superior presenta retos importantes para su desarrollo, uno de ellos, la implementación y ejecución en sus programas de un enfoque basado en competencias. La realidad concreta en la sociedad del nuevo milenio pretende la formación de personas íntegras, capaces de resolver de forma eficaz y eficiente situaciones del diario vivir, y es claro, que el trabajo de las universidades es la de formar y brindar a la misma este tipo de profesionales.

En la presente propuesta de mejora curricular, se contempla no solo modificaciones o cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje, como se mencionó anteriormente, sino también en el enfoque pedagógico y se configura un rediseño de los elementos curriculares para responder a los nuevos requerimientos en la administración de la salud, a los sociales y a las necesidades de los estudiantes. El currículo actual se rediseña en sus procesos filosóficos, pedagógicos, didácticos y de evaluación, mismos que permiten alcanzar de manera integral los objetivos trascendentes. Específicamente, el currículo se organiza por áreas, siguiendo un enfoque socio formativo y planteado en base a competencias.

#### **4.2.2 Diagnóstico**

- **Estado de Desarrollo de la temática y el área profesional que se busca incidir.**

En un ámbito general, la maestría centra su temática en el estudio de los sistemas de salud y sus organizaciones, su recurso humano, los beneficiarios de la atención sanitaria y aquellos que planifican, financian y prestan la asistencia, como también los hace responsables de las políticas en salud, además de los diversos indicadores en salud que presenta el país en la actualidad, Los indicadores son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos (especialmente sucesos biodemográficos) para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas (Rada, 2007). Siendo una definición más breve la que resalta la OMS, "variables que sirven para medir los cambios" (OMS, 1981).

Los indicadores de salud son instrumentos de evaluación que pueden determinar directa o indirectamente modificaciones dando así una idea del estado de situación de una condición. Si se está evaluando un programa para mejorar las condiciones de salud de la población infantil, se puede determinar los cambios observados utilizando varios indicadores que revelen indirectamente esta modificación. Indicadores posibles de utilizar pueden ser el estado de nutrición (por



ejemplo, peso en relación con la estatura), la tasa de inmunización, las tasas de mortalidad por edades, las tasas de morbilidad por enfermedades y la tasa de discapacidad por enfermedad crónica en una población infantil.

Ellos son necesarios para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad. En consecuencia, sin ellos tendríamos dificultades para efectuar comparaciones.

Algunos indicadores pueden ser sensibles a más de una situación o fenómeno. Por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil es indicador del estado de salud de la población sensible también para evaluar el bienestar global de una población. Sin embargo, puede no ser específico respecto de ninguna medida sanitaria determinada porque la reducción de la tasa puede ser consecuencia de numerosos factores relacionados con el desarrollo social y económico. (Rada, 2007), y debido a que en nuestro país se evidencia que no se ha tenido un impacto considerable por las acciones de salud en la población, además de complicarse con el proceso de transición epidemiológica y demográfica de tipo polarizado que afecta al mismo, se desarrolla la presente maestría, enfocada también en un ámbito particular en la gestión y administración estratégica de los servicios de salud del país, para la conducción y desarrollo de un proceso social, a fin de mejorar las condiciones de vida y bienestar de la población en general.

La maestría centra su desarrollo en las ciencias de la salud, específicamente en las áreas que pretende formar profesionales altamente calificados y encaminados a ocupar con alta solidez, posiciones de conducción, gestión y gerencia en los servicios de salud. Brindando conocimientos y asistiendo a los egresados en el desarrollo de habilidades y destrezas requeridas para el sector salud.

El país posee un sistema de medicina tradicional, el personal de salud lo constituyen los terapeutas tradicionales, quienes tienen presencia y capacidad de influir en las comunidades rurales. Estos generalmente reconocen sus limitaciones y tratan de recurrir a la medicina oficial, sin embargo se restringe esta posibilidad al

no tener confianza con el personal de los servicios, ni canales de aceptación y comprensión entre ellos, ya que hablan diferentes idiomas y tienen diferentes concepciones del proceso salud enfermedad, y son ellos también, los que llevan a cabo funciones de dirección y control en los centros asistenciales del país, muchas veces de manera empírica, otra cosa sería si se les diera a conocer, a través de la maestría nociones básicas y específicas en cuestiones administrativas, otro sería el escenario.

EL país requiere de un sistema sanitario que realice los cambios necesarios y funcione de forma eficiente, los actores deben aprender a trabajar juntos, donde cuenta de que todos realicemos cambios necesarios y funciones de forma eficiente. Los principales actores estudiantes se deben convertir en planificadores, gestores, investigadores y administradores de los servicios de salud

En la actualidad Guatemala ha atravesado cambios en el sector salud, mismos que iniciaron a mediados de la década de los 90, el aumento en la cobertura de los servicios de salud a grupos de poblaciones que no ha tenido acceso a ellos con anterioridad, así como buscar la calidad en la prestación de los mismos, son propuestas que han llegado a su concreción parcialmente. Pero aún existe la necesidad de participar activamente en dichos cambios, con planteamientos precisos y acreditados científicamente, formación que ofrece la maestría.

- **Unidades académicas de la USAC y otras universidades nacionales que ofertan programas relacionados.**

Actualmente no existe en ninguna unidad académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la maestría en Administración de Servicios de Salud, la cual da prioridad a la región sur-occidental, y es por eso que se cuenta ocasionalmente con maestrantes de los diferentes departamentos de la república, sin embargo, hay que notar que la maestría posee referentes importantes como lo es la administración y gerencia en servicios de salud y la salud pública.

**Tabla No. 11** Oferta de maestrías relacionadas de la USAC y Universidades Privadas

(Información obtenida en las páginas web de cada una de las facultades que la imparten)

<b>Universidad</b>	<b>Maestría</b>	<b>Sede</b>	<b>Comentario</b>
USAC Facultad de Ciencias medicas	Salud Publica	Ciudad de Guatemala	Está enfocada al estudio sistemático orientado a profundizar en el conocimiento científico sobre la salud pública de los servicios de salud, sus elementos, de salud y su dinámica social.
CUNOC	Administración de Servicios de Salud	Quetzaltenango	Está orientada a reconocer y orientar la salud como un proceso, donde la administración es un elemento fundamental para la provisión de servicios de salud en el país.
Universidad Rafael Landívar	Salud Pública con énfasis en epidemiología	Ciudad Guatemala.  Campus Quetzaltenango	Está dirigida con énfasis al área de epidemiología y de gerencia y administración, como en finanzas de servicios de salud para lograr mayor eficiencia y eficacia en las instituciones de salud.
Universidad Mariano Gálvez	Administración de Servicios de salud	Ciudad de Guatemala	Está orientada a formar profesionales con énfasis en administración y gestión de SS, de forma virtual.
Universidad Galileo	Medicina familiar	Ciudad Guatemala	Está orientada a formar profesionales en relación directa con la atención clínica de la morbilidad de la familia.

A continuación se presenta los cursos de postgrados y maestrías relacionados.

- Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Médicas  
Maestría en Salud Pública

Por último el Centro Universitario, por encontrarse en un punto geográfico determinante e influyente para la formación de profesionales y el desarrollo de la todo el país, pretende dar continuidad a la formación en esta línea de acción.

### **4.3 Estudio de Demanda**

Para validar la información acorde al estudio de demanda de la maestría, se apoya en información brindada por profesionales relacionados con la misma, donde se enfatiza la importancia que posee el desarrollo de un programa de estudios con dichas características, por el grado de pertinencia que la misma permite para la inserción a las diferentes esferas del medio laboral en la actualidad. En respuesta a la necesidad de dirigir con pertinencia el sistema de salud en el país.

En relación a los puntos geográficos del cual acuden en búsqueda de la formación en la maestría en Administración en servicios de salud, tal cual, se hace mención con anterioridad, al darle prioridad a la región del sur-occidente del país, los departamentos con más demanda siguen siendo Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu, Huehuetenango, Totonicapán y Quiché, Sololá y Mazatenango de los cuales, también se cuenta con la participación de algunos docentes.

La maestría tiene una estrecha relación con programas de postgrados en los cuales se dicta información relevante a la salud pública, y administración hospitalaria, sin embargo continua siendo diferente en materia de las corrientes filosóficas que maneja. En torno a las posibles soluciones que se le pueden brindar a la problemática de salud que atraviesa el país y el panorama o punto de vista que ofrece la única Universidad pública.

No se hace mención aun de posibilitar el programa en horario entre semana, debido a que la gran mayoría de los demandantes participan en actividades

laborales, dentro del Ministerio de Salud, en los cuales se requiere su presencia de lunes a viernes, en horario de 8 horas, hecho que les favorece que su formación se haga efectiva los días sábados. Dicha información parte de las entrevistas dirigidas y encuestas escritas otorgadas.

En cuestión del aspecto financiero, los interesados acuerdan en gran porcentaje que es accesible sufragar los gastos referentes al programa, ya que comparados con los que ofrecen otras casas de estudio, estos son mayormente viables.

La maestría cuenta hasta el 2014 con la formación de nueve (9) cohortes, de las cuales se ha obtenido un buen número de egresados, representando un 15% de eficiencia terminal. De los mismos encabezando la lista están los profesionales médicos, seguido de personal de enfermería, psicólogos, odontólogos, nutricionistas y fisioterapeutas.

El programa cuenta con formación a nivel de licenciatura en las áreas de las ciencias médicas y de la salud, por lo que se establece como requerimiento mínimo por parte de los interesados en el programa; el manejo de términos e información básica relacionada al sistema de salud del país.

#### **4.4 Justificación**

El Sistema de Estudios de Postgrados (SEP) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es el ente encargado de administrar y dirigir todos los procesos de desarrollo, evaluación y pertinencia de los programas de postgrados a nivel de maestrías y doctorados en el país, y entre sus exigencias, está el mantener, fortalecer y asegurar la calidad académica, institucional y programática en cada una de las mismas, por tal motivo, y de acuerdo al capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, del Reglamento de Sistema de Estudio de Postgrado se estableció una autoevaluación fundamental para mejorar los procesos, de ejecución y forma de organizarse de los mismos. Y partiendo de este punto, se logra analizar el estado y situación actual de la Maestría, los aspectos sobresalientes y en los que

se acentúa la importancia para un rediseño curricular son: las fortalezas y debilidades académicas y administrativas encontradas. Por lo que se pretende con esto mejorar el nivel de formación de la maestría con las otras que existen en el país, también como requerimiento socioeducativo para la actualización académico y la oferta educativa.

El nivel de trascendencia del presente trabajo es sumamente alto, puesto que durante muchos años, prácticamente desde que se da inicio a la Maestría en Administración de Servicios de Salud, los procesos de mejoras se llevaban a cabo de manera lenta, sin proponer y establecer reestructuras concretas al programa. Convirtiéndose con el pasar de los años de un requerimiento administrativo propio del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente, acorde con el Sistema de Estudios de Postgrados de la Universidad San Carlos de Guatemala, para perpetuar la continuidad y consecuente acreditación de futuras cohortes.

Por su parte la Maestría en Administración de Servicios de Salud, ha llevado a cabo un estudio de demanda, en la unidad académica y región geográfica donde se desarrolla, generando resultados favorables para mantener el programa; es clara la necesidad de formar profesionales con capacidades gerenciales y administrativas para dirigir los servicios de salud del país, gracias a ello se han establecido nuevas propuestas y políticas que generan un ambiente diferente al país.

Tomando como fortaleza y oportunidad que cuenta la maestría, de acuerdo a lo establecido en el estudio de demanda, en relación al deseo que se hace explícito por parte de los interesados en la misma, se considera importante la prosecución de la misma, atendiendo también a la colaboración por parte de las autoridades del Centro en el ofrecimiento de recurso físico para el desarrollo de la misma, se considera viable y factible su impulso.

En la actualidad el país se encuentra a la espera de que el Estado y especialmente los gobiernos puedan generar políticas que mejoren el sistema de salud, en cuanto a su capacidad de ofrecer salud a toda la población. Actualmente el sistema de salud se encuentra fragmentado, devastado con pocas oportunidades de mejorar para millones de guatemaltecos si no existen valores para que la atención sanitaria mejore en la planificación, financiamiento y prestación que ofrezca servicios de alta calidad, en una cantidad adecuada, con eficacia y equidad. Por lo tanto se requiere que se implementen mejoras, propuestas, en torno a reformas legales, financieras, gerenciales y del modelo de atención que se tiene, fundando dicho actuar en la formación e influencia que los egresados de la maestría puedan ofrecer al mismo.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, cuenta actualmente con un programa similar pero en ningún momento igual a la formación que ofrece la maestría, el cual se encuentra centralizado en la ciudad capital, y que dirige mayormente sus líneas generales de acción al conocimiento existente de la salud pública; en otras palabras la salud referente al público y sus dimensiones colectivas, innovar la gestión en salud, y en docencia, realizando investigaciones que mitiguen o coadyuven a renovar el contexto socio epidemiológico cambiante en el país y la región centroamericana.

Y por último las ofertas prestadas por las Universidades privadas, concentran su acción en especialidades propias dentro del campo de acción de la gerencia en salud, especialmente dirigidas a la iniciativa privada más que pública. Marcando en este aspecto la mayor diferencia con la presente maestría.

Por lo que se pretende atender con esta maestría:

- Formar profesionales que ofrezcan servicios de salud ajustados a los conceptos de eficiencia, eficacia y equidad.
- Ajustar los servicios de salud a los procesos de reforma de dicho sector, al proceso de descentralización, desconcentración y el cumplimiento de los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Paz.

- Motivar agentes de salud que asuman el papel de líderes, con base en los principios, procesos y procedimientos administrativos, problematizando la situación de salud del país, y propiciando mejoras en el mismo para perpetrar cambios en las condiciones de vida de la población.

Como grupo meta, se dirige la maestría a profesionales del área de la salud, médicos, personal de enfermería, nutricionistas, fisioterapeutas, odontólogos y psicólogos, y cualquier otro que se encuentre desempeñando algún cargo de dirección o que pertenezca a un establecimiento u organización pública o privada que realice actividades relacionadas con la atención de la salud.

Los egresados de la maestría, en la actualidad y dados los cambios que puedan suscitarse en cuestiones administrativas o directivas a nivel del país, y posteriormente ministerio, puede llegar a ocupar, cargos en las diferentes Direcciones de Área de los departamentos, Centros de atención permanentes, de atención integral materno infantil, centros y puestos de salud del país. Al igual que aquellos quienes persigan el ejercicio en la iniciativa privada, para lo cual también estarán preparados.

#### **4.5 Objetivos**

##### **General:**

- Consolidar cambios en el proceso de paz, con la implementación de mejoras en el sistema de salud del país, a través de políticas, planes y programas; con la visión de transformar la realidad actual de la sociedad guatemalteca, que posee una diversidad cultural, pluriétnica y multilingüe, con el fin último de propiciar un país con mejores condiciones de vida y bienestar para la población.

##### **Específicos:**

- Reconocer con responsabilidad el valor del conocimiento de la realidad nacional.



- Formar gerentes de salud con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para la gestión eficaz, eficiente y equitativa de los servicios.
- Analizar de forma crítica, las características del sistema de salud, así como sus políticas y reformas, adaptándolas a las necesidades del contexto.
- Coordinar eficaz y eficientemente, la planificación y ejecución de las intervenciones, haciendo uso del análisis de situación de salud, identificando las prioridades locales, recursos y restricciones.
- Desarrollar habilidades y destrezas para evaluar las intervenciones en salud en diferentes situaciones del contexto.
- Administrar de forma ética y transparente el talento humano y los recursos financieros propios de la organización.
- Manifestar habilidades de comunicación oral y escrita, de manera asertiva, dentro y fuera de las instituciones de salud, especialmente con las comunidades.
- Generar información, tomando como base los procesos de investigación científica, que oriente acciones dirigidas a solucionar problemas relevantes con la salud, su sistema y servicios.
- Adaptar los recursos y avances tecnológicos en su práctica profesional, atendiendo a las características del medio.

#### **4.6 Perfil de Ingreso**

Los participantes en el programa de Maestría en Administración de Servicios de Salud, deben poseer las siguientes características mínimas:

- Poseer el grado académico de licenciado en ciencias de la salud u otras afines, otorgado por la Universidad de San Carlos de Guatemala u otras universidades nacionales o extranjeras; en este último caso, debe contarse con el reconocimiento de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Interés del participante en profundizar y capacitarse en la Administración de Servicios de Salud.
- Poseer estudios y conocimientos básicos en el área de salud pública o cualquier otro ámbito de las ciencias de la salud.
- Encontrarse desempeñando cargo de dirección o pertenecer a un establecimiento u organización pública o privada que realice actividades relacionadas a la atención de la salud.

#### **4.7 Perfil de Egreso**

La maestría se desarrolla bajo el enfoque socioformativo de las competencias, por lo que se pretende que al finalizar el programa, los egresados alcancen el logro de las siguientes macrocompetencias.

Siendo estas las siguientes:

- Ser un gerente de salud capaz de formular estratégicamente la gestión y administración de los servicios de salud, y poder ejercer funciones de asesoría, consultoría, investigación, docencia y dirección en esta área de trabajo.

- Formula políticas innovadoras de salud, que coadyuvan al desarrollo del país con el objeto de propiciar condiciones pertinentes para la vida.
- Desarrolla investigación científica en el área de salud pública, apoyándose en la epidemiología, para contribuir con la generación de mejoras al sistema de salud del país.
- Ejerce liderazgo siendo un agente de cambio en las instituciones de servicios de salud del país.
- Participa de manera activa en la búsqueda de la prevención y promoción de la salud para la población, fundamentado en el respeto de la dignidad del ser humano.

#### **4.8 Plan de Estudios**

Desde el punto de vista filosófico, el enfoque curricular de la maestría tiene como referencia el conocimiento del sistema salud y su desarrollo en el país, usualmente orientados a la asistencia curativa y preventiva tradicional.

Como parte fundamental en todo curriculum, es primordial también hacer mención de diferentes temas que traducen necesidades formativas actuales, visto desde diversos planos, estos son los ejes transversales, entre los que se puede citar para la maestría: la investigación acción, la cosmovisión maya, el desarrollo sostenible y la inclusión de personas con capacidades diferentes, una salud inclusiva.

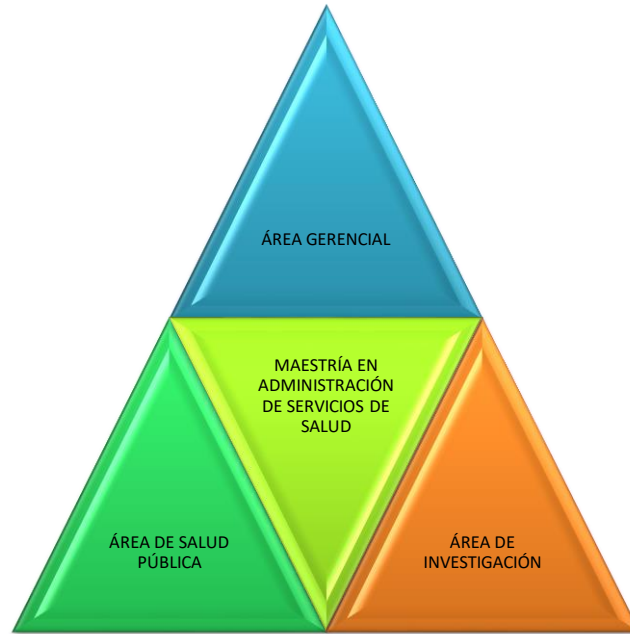
Los mismos poseen consideración especial, incluso con un trasfondo institucional como las últimas dos políticas en mención, que las hace propia la Universidad de San Carlos de Guatemala, en los distintos programas de formación; referente legal, la política ambiental aprobada por el Consejo Superior Universitario el 30 de julio 2014, punto sexto, inciso 6.2 Acta 13-2014 y la política de atención a la población con discapacidad, aprobada en el punto Séptimo, inciso 7.5 del Acta No. 19-2014, el miércoles 29 de octubre del 2014.

Para la Salud, tanto pública y privada en el país de Guatemala, la cosmovisión del pueblo maya, es un aspecto sumamente relevantes, puesto que tal como relata una de muchas definiciones, es un sistema de valores que interpreta y relaciona, el mundo, la vida, las cosas y el tiempo, además de ser la forma de explicar y dimensionar el universo y la naturaleza; vinculando al ser humano con todos los elementos que le rodean, y que dentro de la generación del proceso de salud-enfermedad, en el contexto guatemalteco, cabe dentro del factor ambiente y huésped de la triada epidemiológica.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), ha desarrollado el marco conceptual y metodológico de Salud en el desarrollo, en donde claramente se enfatizan varias áreas de acción, entre las cuales figuran algunas que se conciben como prioridades y figuran en los contenidos programáticos, ya que se aplican a la región Centroamericana.

Siendo estas el desarrollo de políticas de salud, que contemplen los Derechos Humanos, violencia en contra de la mujer, población y desarrollo, desarrollo social e integral de la mujer, la promoción de paz, economía en la salud y el plan regional de inversiones en ambiente y salud, que busca un uso sostenido de los recursos en general y asegurando las condiciones de vida saludables para los pobladores.

Los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales de la maestría se organizan en las siguientes áreas: **Área Gerencial: AG, Área de Salud Pública: ASP, Área de Investigación: AI.**



**a. Área de investigación:**

La investigación constituye un eje longitudinal que se realiza durante todo el desarrollo del programa de maestría, con la finalidad de ser un eje integrador del conocimiento, así como buscar que el procedimiento de Tesis de Graduación sea finalizado conjuntamente con el de los contenidos temáticos.

La integración de los productos del área investigativa, se reflejarán desde el primer semestre, donde los maestrantes deberán entregar el planteamiento de lo que será el tema a investigar. Un segundo momento se lleva a cabo al finalizar el siguiente semestre, donde se requiere la entrega de un plan estratégico, dirigido por los cursos que al momento ha versado.

Al final del tercer semestre, el maestrante debe formular y entregar, junto al diseño de investigación, un plan estratégico que incluya el área financiera para ejecutar el mismo, en otras palabras, el presupuesto o costos que dicten la toma de decisiones.

Y al finalizar el cuarto semestre, el profesional debe hacer entrega de un programa de salud, con su respectiva rubrica o herramienta para evaluación.

Se pretende con esta modalidad que el maestrante cuente ya con un 75% de avance en su informe que se convertirá en última instancia en la Tesis de graduación.

#### **b. Área Gerencial**

El área gerencial ocupa en la maestría, un lugar muy importante, debido a que como bien se expresa en la gráfica de trabajo de la misma, esta le genera dirección a su quehacer y fundamentalmente alude a su esencia.

El concepto de gerencia se vincula a todo lo que realizan quienes dirigen una organización o un grupo de personas, sin embargo posee diferencias con el término administración, según algunos autores, y son dichas particularidades a las cuales se les hace referencia y se indica de manera explícita en la maestría.

Es en esta área, en la cual se pretende formar a los participantes, de quienes se deduce poseen escasos conocimientos en administra o bien lo hacen de manera empírica, por lo mismo, inician con el curso "Fundamentos de Administración" para adentrarlos y guiarlos en lo que se convertirá en su fin último, Gerenciar.

#### **c. Área de Salud Pública:**

El área de salud pública implica el conocimiento de todos los aspectos relacionados con la salud en un marco colectivo, la prevención de las enfermedades y la promoción de la vida, en un ámbito de calidad. Es correcto citar una concepción un tanto más teórica del término, y esta es según Winslow, 1920. "la salud pública es la ciencia y el arte de prevenir las enfermedades, prolongar la vida y fomentar la salud y la eficiencia física mediante esfuerzos organizados de la comunidad para sanear el medio ambiente, controlar las infecciones de la comunidad y educar al individuo en cuanto a los principios de la higiene personal; organizar servicios médicos y de enfermería para el diagnóstico precoz y el tratamiento preventivo de las enfermedades, así como desarrollar la maquinaria social que le asegure a cada individuo de la comunidad un nivel de vida adecuado para el mantenimiento de la salud"

Es entonces esta área, a la cual se dirigen todas las acciones competentes propias de los gerentes, para examinar, diagnosticar, mitigar o controlar y replantear los procesos que generen cambios, gracias a la ayuda de la epidemiología, en el sistema nacional de salud.

El área de salud es importante a la vez, porque implica la actualización de conocimientos que los participantes de la maestría ya poseen, operaciones que son parte de su vida diaria en el aspecto laboral, como el determinar el Análisis situacional de salud de un municipio o departamento en especial. Analizar las políticas actuales de salud, implementar y evaluar programas, entre otras.

#### **4.8.1 Características del plan de estudio**

La maestría en Administración de servicios de Salud es un programa presencial que se desarrollará en dos años en plan sabatino modo semestral, distribuida en cuatro semestres. Al final de cada semestre se obtendrá un producto que consolida la integración de los tres cursos simultáneos y que pretende formular en fases el trabajo de graduación de los maestrantes.

En cada periodo semestral se desarrollarán tres cursos cumpliendo con 60 créditos en total.

El programa de maestría desarrolla un pensum cerrado, por lo que se requiere aprobar satisfactoriamente los tres cursos del semestre antes de cursar el siguiente. Un curso perdido se considera obstáculo para cursar el semestre inmediato superior.

A continuación se detalla la conformación del rediseño curricular del programa de maestría, en el que se contempla los cursos de acuerdo a las tres áreas curriculares y ponderación en créditos.

**Tabla No. 12**  
**ORGANIZACIÓN DE CURSOS POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

Área C.	Propósito	Cursos	Créditos	Total
Área Gerencial	Adaptar las competencias necesarias en torno a los conocimientos específicos, teóricos y prácticos de las ciencias de la administración al trabajo diario en los servicios de salud.	Administración de Recursos Humanos	4	15
		Administración de Recursos financieros	4	
		Gestión y Liderazgo	3	
		Comunicación y Educación en Salud	4	
Área de Salud Pública	Fortalecer los conocimientos de salud pública y epidemiología que coadyuven al análisis e interpretación del contexto de la situación de salud.	Sistema de información en salud	4	15
		Políticas de salud	4	
		Análisis de situación de salud	4	
		Evaluación de servicios de salud.	3	
Área de Investigación	Desarrollar las competencias metodológicas y prácticas del proceso de investigación, para propiciar la solución de problemas en el ámbito de los servicios de salud.	Epistemología de la investigación y su aplicación en la administración.	3	20
		Investigación acción en el desarrollo de planeamiento estratégico.	4	
		Metodología de la investigación.	6	
		Tesis.	7	
			<b>Total</b>	<b>50</b>



## 94.9 Pensum de Estudios

Tabla No. 13

Semestre	Curso	Código de curso	Créditos	Horas docencia y asesoría	Horas Práctica	Total de horas.
I	Epistemología de la investigación y su aplicación en la administración	AS001	3	66	126	192
I	Sistemas de información en salud	AS002	4	80	160	240
I	Políticas de salud	AS003	4	80	160	240
II	Administración de Recursos humanos	AS004	4	80	160	240
II	Análisis de situación de salud	AS005	4	66	126	192
II	Investigación acción en el desarrollo de planeamiento estratégico	AS006	4	80	160	240
III	Gestión y liderazgo	AS007	3	80	160	240
III	Metodología de la investigación	AS008	6	88	200	288
III	Administración de Recursos financieros	AS009	4	80	160	240
IV	Comunicación y Educación en Salud	AS010	4	66	126	192
IV	Tesis	AS011	7	88	248	336
IV	Evaluación de servicios de salud	AS012	3	80	160	240
<b>Total</b>			50	948	1932	2880

#### **4.9.1 Contenidos mínimos de cada curso por semestre**

##### **I SEMESTRE**

##### **AS001.- Epistemología de la investigación y su aplicación en la administración. (3 créditos)**

Teoría Epistemológica, Epistemología de la ciencia, Investigación científica y administración, Antecedentes históricos de la administración. Definición de administración (ciencia, teoría y práctica). Evolución del pensamiento administrativo. Modelos de análisis administrativa. ¿Qué es una organización? ¿Quiénes son los gerentes/administradores? Definición de gerencia. La función de los gerentes y las competencias gerenciales. Manejo del entorno “Administración y Sociedad”. Administración Global. Emprendedores. Ética y responsabilidad social. Toma de decisiones. Proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar).

##### **AS002.- Sistemas de información en salud (3 créditos)**

Definición de sistema. Teoría general de sistemas. Enfoques del sistema. Elementos de un sistema. Paradigmas de los sistemas. Límites de un sistema. Fuentes de información. Generalidades de la información. Proceso de generación de información y sistema de información. Administración y uso de la información. Características de un sistema de información en salud. Sistemas de información en salud en países latinoamericanos. Sistema de información gerencial en Salud (SIGSA). Manejo de la información en salud a nivel de jefatura de Área de salud y a nivel local. Construcción de un sistema de información de medicina alternativa. Sistema de información en medicina basada en evidencia. Sistema nacional de información de salud. Sistema nacional de indicadores de salud. Evaluación del sistema de información. Sistema hospitalario de salud y automatización de la historia clínica.

### **AS003.- Políticas de Salud (4 créditos):**

Concepto y fundamentos de la política pública de salud. Sistemas de salud. Atributos de la política y el sistema de salud. La política de salud. Atributos, rangos de problemas que abarcan, tendencias actuales. Teoría de las instituciones. Organización de la profesión médica: sistema de patrocinio, de gremio de intermediación, sistema actual, global privatizado. Acuerdos de paz, desarrollo humano y política de salud. Capital humano y capital social. Situación del desarrollo humano en Guatemala. Política social y estratégica. Salud y globalización. Problemas globales de salud. El papel de los organismos internacionales OMS y OPS. Cumbre de las Américas y reformas de salud en América Latina y C.A. Reformas neoliberales en Guatemala. Privatización, reducción presupuestal de las instituciones del estado, corrupción. Contexto legal de la política de salud guatemalteca. Otras posibilidades de salud dentro de la realidad Histórico-social de Guatemala. Nuevos retos de los procesos de integración para la política de salud guatemalteca. TLC. Plan Puebla Panamá.

## **II SEMESTRE**

### **AS004.-Administración de Recursos Humanos (4 créditos):**

Las personas, organización y recursos humanos. La dirección de Recursos Humanos. Reclutamiento y selección de Personal. Reformas del sector salud, recursos humanos y trabajo. Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestión descentralizada del recurso humano. La gestión del personal en las instituciones de salud. Incentivos financieros: revisión y elementos de reflexión. Formación y capacitación del personal. Evaluación del desempeño. La motivación. Ergonomía y Salud. Redes sociales (medicina alternativa). Recurso humano de la medicina maya.

**AS005.- Análisis de Situación de Salud (3 créditos):**

Definición y aplicación de la Bioestadística. Indicadores en salud. Definición, usos y aplicaciones de la epidemiología. Epidemiología descriptiva. Dinámica poblacional. Modelo de condiciones de vida. Factores de riesgo y grupos de riesgo. Situación actual y perspectiva. Sala situacional. Estructura de morbilidad, mortalidad y discapacidad, en condiciones o situaciones específicas. Respuestas sociales de salud. Estructura del sistema de atención en salud. Modelo de prestación de servicios de salud en Guatemala. Participación social en salud. La organización de la medicina tradicional y popular. Rectoría de los servicios de salud. Descentralización y desconcentración de los servicios de salud.

**AS006.- Investigación acción en el desarrollo del planeamiento estratégico (4 créditos):**

Investigación acción en la administración, Investigación científica y medicina, Investigación Clínica y epidemiológica, Diseños de Gerencia en el contexto de la administración. Rol de la gerencia en el desarrollo. Concepto y metodología de la planificación participativa. El diagnóstico y el pronóstico. Modelos de planificación, planes y programas. Formulación y evaluación de proyectos sociales. Plan operativo anual. Sistema de evaluación y monitoreo. Evaluación de impacto.

**III SEMESTRE**

**AS007.- Gestión y Liderazgo (3 créditos):**

Definición de liderazgo. Descripción general de liderazgo. Teorías de liderazgo. Liderazgo transformador. Estilo personal. Tendencias generales de estilos. Estilos de liderazgo. Descripción de gestión. La gestión y sus desafíos. Administración versus gestión. Modelo de gestión. Gestión en salud. Sistema de gestión de la calidad en salud. Particularidades de la gestión en salud. Gestión y cambio. Reingeniería.

**AS008.- Metodología de la Investigación (6 créditos):**

La metodología de la investigación. La metodología y el método científico. El método. El método científico. Métodos generales: Deducciones, Inducciones, análisis, síntesis y experimentación. El proceso de la investigación. Elección de tema. Inicio de la investigación. Elaboración de instrumentos y recopilación de datos. Muestreo. Procesamiento de la información. Interpretación de datos. Representación gráfica y cuadros. Presentación de trabajos de investigación.

**AS009.- Administración de Recursos Financieros (4 créditos):**

Conceptos de administración financiera. Las finanzas en la empresa. Funciones financieras. Análisis e interpretación de estados financieros. Costos y presupuestos. Capital de trabajo. Decisiones dentro del corto plazo. Determinación de flujo de efectivo. Administración del efectivo. Marco legal vigente. Planes y proyectos del sector salud en Occidente. Proceso actual de programación presupuestaria. Limitaciones en el proceso de ejecución presupuestaria. Comportamiento del presupuesto en los últimos cinco años. Evaluación de la calidad del gasto.

**IV SEMESTRE**

**AS010.- Comunicación y Educación en Salud (4 créditos):**

El proceso de la comunicación. Formas básicas de la comunicación. El significado de la lectura y escritura. Las barreras de la comunicación. La comunicación en las organizaciones. La comunicación formal e informal. La comunicación verbal y no verbal. Bases de la exposición lingüística para el proceso de la comunicación. Medios audiovisuales y electrónicos de comunicación y su impacto en las organizaciones. La importancia de la comunicación interpersonal. La comunicación como fenómeno social. La comunicación, base en los trabajos de

grupo. Los medios de comunicación y la gestión administrativa de los servicios de salud. Técnicas educativas, como instrumentos comunicativos para los grupos. Estrategias del lenguaje para llevar a cabo el proceso de la comunicación.

**AS011.- Tesis (7 créditos):**

Durante el desarrollo de este curso, se realizarán actividades magistrales, talleres, trabajos y tutorías individualizadas, con el propósito de que el estudiante elabore el trabajo de tesis. Se espera que cada una de las propuestas de tesis, evidencie el desarrollo alcanzado durante el recorrido del programa de maestría.

El presente curso forma parte del área investigativa de la maestría, inicia con la solicitud de elaboración de su trabajo de graduación durante el tercer semestre, la cual debe estar acompañada de un anteproyecto.

**AS012.- Evaluación de servicios de salud (3 créditos):**

Proceso de Evaluación. Estándares de evaluación. Análisis de la regulación de los servicios de salud. Acceso y utilización de los servicios de salud. Cobertura y calidad de los servicios de salud. Cobertura y calidad de los servicios de salud. Análisis de programas y prestación de servicios de salud. Evaluación epidemiológica Técnicas de evaluación, Auditoría de los servicios de salud, Monitoreo, Instrumentos de evaluación, Construcción de indicadores, Costos asociados a la evaluación, Normas y estándares de la evaluación. Modelos de evaluación. Análisis de los equipos de salud. Análisis de los programas administrativos y financieros de los servicios de salud. Análisis de los programas de educación continua y actualización del recurso humano en servicio. Criterios e indicadores para el monitoreo y evaluación del funcionamiento de los servicios de salud.

## **5.9.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS ESPERADOS AL CONCLUIR CADA SEMESTRE**

### **a. I SEMESTRE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

Al finalizar el primer semestre, se pretende como parte de la formación en investigación del programa de maestría, que los estudiantes adquieran competencias necesarias para lograr la presentación como producto de su formación, un planteamiento del problema de investigación enfocado al ámbito de la salud y los servicios de salud. Se espera que los mismos se inicien en el manejo del proceso de la investigación. Sabiendo determinar un tema a investigar problematizándolo para que se logre posteriormente en su formación, la búsqueda y obtención de posibles soluciones.

### **b. II SEMESTRE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

El estudiante desarrolla competencias para formular, al final del semestre, un plan estratégico, partiendo del conocimiento de los sistemas de información de salud, las políticas de salud, en análisis de situación de salud y fundamentos de planificación y programación. Lo cual posibilita un diagnóstico analítico de las necesidades que aquejan al sistema de salud, tanto a nivel nacional como en el occidente del país.

Paulatinamente el maestrante integra, además de los aspectos propios de la salud pública y nociones de epidemiología, las bases y fundamentos de la administración, aplicados a los servicios de salud, todo orientado a las mejoras de las condiciones a la población.

El plan estratégico debe poseer concordancia o una línea que oriente lo establecido en el planteamiento del problema formulado al final del primer semestre.

### **c. III SEMESTRE: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO CON COSTOS.**

El tercer semestre es crucial para el estudiante del programa, ya que a partir del mismo, inicia el proceso del desarrollo del diseño de investigación, el cual debe ser presentado para su posterior aprobación al Consejo de Postgrados, orientado siempre con lo establecido en los primeros semestres de su formación. Las competencias son propias del curso de metodología de la investigación, en el que se espera alcance bases conceptuales y metodológicas del proceso de investigación. De esta manera se espera que genere conocimiento nuevo a nivel de macrodeterminantes y condicionantes de salud.

Este semestre tiene una particularidad, ya que además de presentar un diseño de investigación, los profesionales deben integrar al plan estratégico establecido durante el segundo semestre, la parte financiera o los costos que generará el futuro programa de salud.

Se refuerza esta competencia, gracias a los conocimientos financieros que se dicten durante el curso de administración de recursos financieros.

### **d. IV SEMESTRE: PROGRAMA DE SALUD**

El programa de salud, es el último producto que se espera el estudiante genere como parte de su formación en el programa. Las competencias que este adquiera, se integran como punto final, en el cual se implemente un programa de salud, con su respectiva herramienta de evaluación, el cual se pretende pueda ser operativizado en el contexto que así haya sido desarrollado.

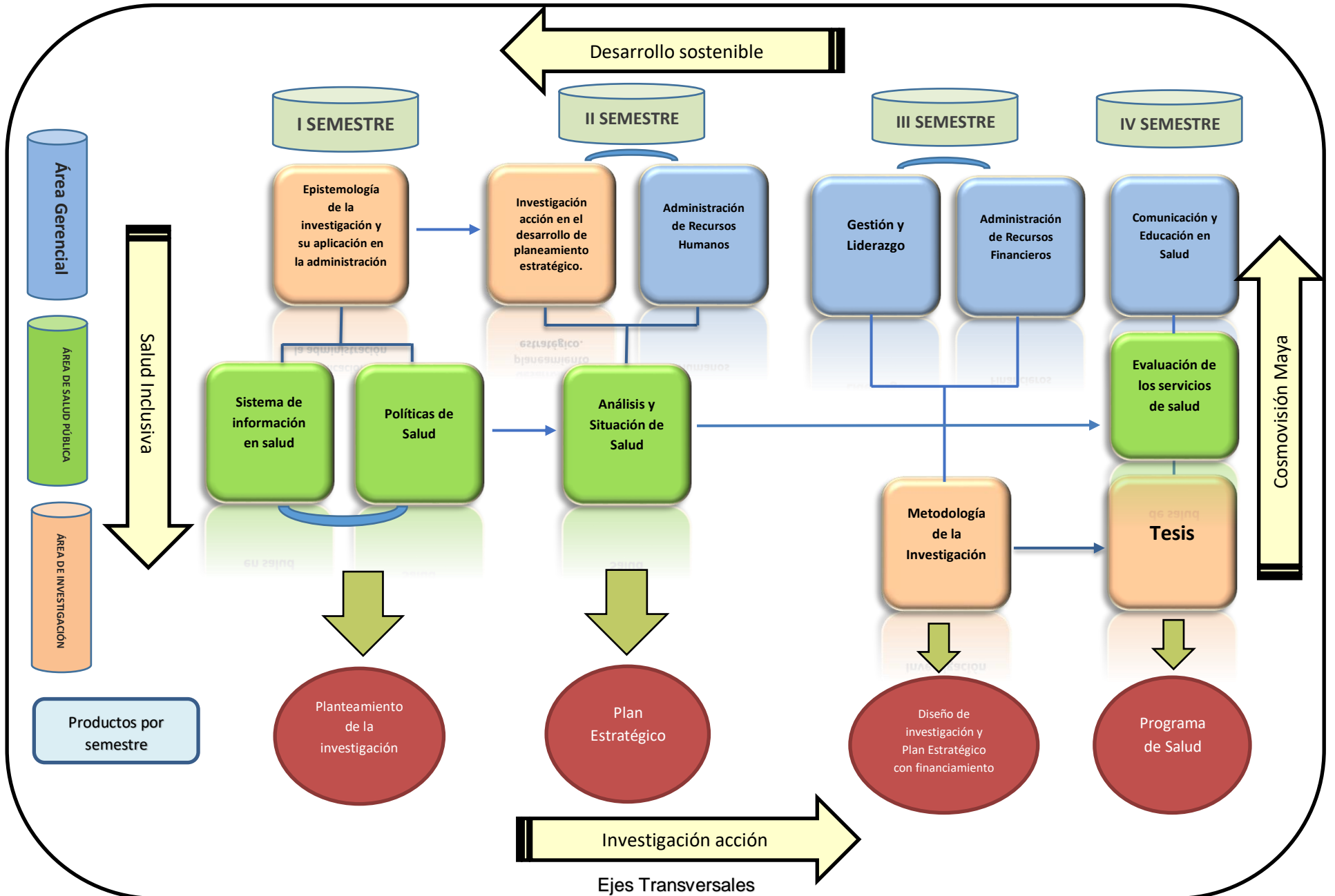
Con esta parte se finaliza, la parte del área de investigación como eje transversal en el programa. Las sesiones de asesoría y tutoría estarán a cargo del docente responsable con sesiones presenciales semanales de un mínimo de una hora.



#### **4.9.3 Culminación del proyecto y trabajo de graduación**

Solamente al haber completado el pensum de estudio del programa de maestría, el maestrante formulará un informe de final de su tesis. Para lo cual se contará con el acompañamiento de un asesor, propuesto y financiado por el estudiante, el cual revisará su avance y orientará ante el surgimiento de posibles dudas. Momento siguiente, éste se presentará ante una terna evaluadora, la cual dictaminará su resolución como favorable o no. Lo cual genera validez al estudio y programa.

### 4.9.4 Red Curricular por proyecto



#### 4.10 Metodología

El proceso de aprendizaje bajo el cual se desarrolla la maestría, siguiendo las líneas dictadas por el modelo curricular de la social crítica, es el constructivismo, corriente pedagógica más representativa del tercer milenio, cuyos primeros aportes se llevaron a cabo gracias a Piaget, Ausubel, y especialmente Bruner quienes contribuyen constituyendo los fundamentos epistemológicos y psicológicos de esta tendencia o corriente del pensamiento pedagógico (Almeida Ruiz, S/F). Sin embargo, su enfoque pedagógico es el Socio formativo, el cual se define como un marco de reflexión-acción educativo que pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de personas integrales, integrales y competentes para afrontar los retos-problemas del desarrollo personal, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico la creación cultural artística y la actuación profesional-empresarial, a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas implementando actividades formativas con sentido. El enfoque socio formativo enfatiza en cómo transformar la educación desde el cambio de pensamiento de las personas responsables de ella a través de la investigación acción, teniendo en cuenta la persona humana como un todo en cuyas dimensiones son las competencias.

El enfoque socio formativo tiene como propósito central facilitar el establecimiento de recursos y espacios para promover la formación humana integral; personas con competencias para actuar con idoneidad en diversos contextos, tomando como base la construcción del proyecto ético de vida el aprender a aprender y la vivencia cultural considerando las dinámicas sociales y económicas (Mazariegos, 2015)

Como definición de constructivismo, se puede citar a Mario Carretero, donde explica que es "Básicamente la idea que mantiene que el individuo, tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos, no es un

mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día con día como resultado de la interacción entre esos dos factores.

Dado que el currículo persigue el desarrollo de competencias macro y competencias específicas se desarrollara, en principio, persiguiendo el trabajo productivo, y colaborativo. Básicamente lo que se realiza es dinamizar el aprendizaje de los estudiantes, estableciendo el papel del docente como un ente meramente mediador del mismo. Algunos autores mencionan una terna participativa de este proceso, el cual incluye: la reflexión, acción y teorización.

En todos los cursos se estará desarrollando la investigación, obedeciendo y siguiendo con los fines establecidos para la Universidad de San Carlos de Guatemala, que se concretizan en docencia, investigación y extensión. Se establece como apoyo y fundamentación, la discusión de dichos temas, desde el primer semestre para la maestría, así también se continúa en los semestres subsecuentes. Logrando con esto el mantener dicho eje transversal, a lo largo de toda la maestría.

El trabajo grupal involucra a la vez el proceso de la observación, investigación, análisis, discusión, debate, síntesis, deducción, inducción, comparación, experimentación entre otras (Alcazar, 2009). También se perseguirán actividades que desarrollen la metacognición y las megahabilidades.

Entre las técnicas de enseñanza aprendizaje se implementarán exposiciones, talleres, seminarios, cuadros comparativos, mapas conceptuales, ensayos, discusiones, debates, foros, entre otros.

Otro de los componentes principales es que considera el aula o salón de clase como un espacio de interacción, en el que la interdisciplinariedad juega un papel fundamental en la construcción del conocimiento, se valora la cultura, y posibilita el

aprendizaje de ideas, proyectos orientados al mejoramiento tanto de la institución como de la sociedad. Y es en esta sección donde se demuestra la generación de un espíritu investigativo (Enriquez Barragán, 2012).

La modalidad para servir la maestría será de forma presencial, mediante profesores que facilitaran las diferentes temáticas a tratar. Entre las que se tienen exposiciones, discusiones y talleres.

#### **4.11 Sistema de Evaluación**

Comprende diversas formas, con el objetivo de obtener evidencias de aprendizaje, pero es claro que se debe definir y distinguir la parte estricta de la acreditación y la evaluación.

La acreditación es un procedimiento cuyo objetivo es comparar el grado de acercamiento del objeto analizado con un conjunto de normas previamente definidas e implementadas como deseables. Implica el reconocimiento público de que una institución o un programa educativo satisfacen determinados criterios de calidad y, por tanto, son confiables. Implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio por parte de los individuos que transitan por las instituciones educativas. Específicamente en el caso de la maestría, se figura como el grado académico que acredita a los profesionales al momento de egresar de la misma, como maestro en ciencias.

El término Evaluación Educativa puede definirse como una actividad o proceso sistemático y objetivo, de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de interpretarlos, valorarlos y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989).

Este proceso incluye dos operaciones fundamentales: obtención de datos objetivos (medición) e interpretación, a fin de seleccionar entre distintas alternativas

la decisión más acertada (toma de decisiones). Así, la evaluación se ha convertido en un elemento esencial para otorgar financiamiento a proyectos y programas educativos, sobre todo en el nivel superior.

De manera tradicional, el término evaluación se ha aplicado al rendimiento escolar de los estudiantes, considerando para ello los contenidos temáticos (conocimientos) adquiridos por éstos en los procesos de enseñanza. Sin embargo a partir de la década de los años 60, la evaluación se ha ampliado a otros ámbitos educativos como son: las actitudes, las destrezas y habilidades desarrolladas por los estudiantes, los programas educativos, los materiales didácticos, la actividad docente, los procesos educativos y administrativos, la institución educativa, el sistema educativo en general y el mismo proceso de evaluación. Por lo que actualmente, no solo el alumno es sujeto de evaluación, sino lo son también los profesores, directivos, administrativos, las instituciones educativas, los procesos académicos y administrativos, entre otros (Alonzo Rivera, Bolaños Celis, & Gómez Arteaga, S/F). Esta concepción según algunos autores, en relación a la evaluación.

La evaluación desde el enfoque y modelo trabajado en la maestría es cualitativa, pudiendo ser individual o colectiva, tomando en cuenta las tres formas de evaluación según el sujeto que la implementa: la coevaluación, la autoevaluación y la heteroevaluación. Se tiene en cuenta las concepciones y conocimientos espontáneos de los alumnos, ya que estos conforman su zona de desarrollo próximo.

La evaluación se realiza en un contexto cultural, social, ético, crítico e ideológico determinado (Enriquez Barragán, 2012).

En función del momento que se realiza, el programa implementará los siguientes tipos de evaluación:

### **a. Evaluación Formativa**

El objetivo de la evaluación es determinar el aprendizaje de los estudiantes y la efectividad de los componentes curriculares, esta se realiza también basada en una evaluación formativa, la cual cumple su función cuando la información obtenida durante el proceso se usa para realimentar la enseñanza y el aprendizaje, corrigiendo insuficiencias y limitaciones. Ese proceso se efectuará en todo momento y haciendo uso de distintas herramientas. El docente utilizará principalmente la observación, la discusión, el debate, portafolios, textos paralelos y ensayos, para determinar los logros de las competencias especificadas.

### **b. Evaluación diagnóstica**

Se realiza al inicio de cada curso para determinar los conocimientos previos, se puede realizar a través de diversas herramientas, como pruebas escritas, discusiones.

### **c. Evaluación Sumativa**

Una evaluación sumativa, regularmente al final de un periodo, unidad o semestre, para el caso de la maestría se realizará la evaluación de un producto al final de cada semestre, información útil ya que brinda los insumos necesarios para la construcción de lo que se transformará en el diseño de investigación y posteriormente en la tesis del maestrante.

**Los procedimientos evaluativos de las partes formativa y sumativa a considerar son los siguientes:**

- a. Proceso de evaluación integrada:** La evaluación final de cada curso se integrará en función del producto que se espera al final de cada trimestre. Eso significa que cada curso aportará desde su propia disciplina

conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para la conclusión exitosa del producto final semestral, pero igualmente se reconocerá la acreditación de dicho trabajo a todos los cursos involucrados.

**b. Procedimientos e instrumentos de evaluación:** Dentro de los instrumentos y experiencias de aprendizaje, y que además forma parte de los componentes que pueden ser herramientas de evaluación se encuentran:

- Redacción de ensayos
- Redacción de artículos científicos
- Ponencias
- Portafolios
- Debates
- Seminarios
- Coloquios
- Diseños de Planes, programas y proyectos
- Pruebas de Conocimientos objetivos
- Entre otras.

### **c. Escala de Calificación**

La escala de calificación queda establecido por lo que dicta las líneas generales del Departamento de Estudios de Postgrados del Centro Universitario de Occidente, y estos son:

0 a 69 puntos	<b>Reprobado o insuficiente</b>
70 a 79 puntos	<b>Aprobado Suficiente</b>
80 a 100 puntos	<b>Aprobado Excelente</b>

### **d. Evaluación del programa**

La evaluación de la maestría, tanto en sus contenidos curriculares, metodología, didáctica de los docentes titulares y expertos invitados, incorpora conceptos de eficiencia y eficacia relacionados con el propósito del programa. Aquí



participaran todas las instancias involucradas. Con el fin de asegurar el desarrollo de las competencias planteadas para los participantes.

## **5.12 Investigación**

El programa de maestría en Administración de servicios de Salud, contempla la entrega de 4 productos de investigación, mismo que se realizan durante cada uno de los semestres cursados. Considerando la importancia que posee la misma en el desarrollo del programa, además de establecerse como eje longitudinal. El proceso además coadyuva a la realización y finalización del informe final o trabajo de tesis, involucrando a los estudiantes en cuestiones propias de la metodología y el proceso de investigación. Estableciendo afinidad a dicho proceso.

Como producto final de la maestría, el estudiante presentará un programa de salud, el cual debidamente asesorado, revisado y aprobado, podrá ser aplicado al contexto, priorizando las áreas del occidente del país. Evidenciando la participación no solo de los participantes sino también de los docentes en el camino a la solución de la problemática de salud, indiscutiblemente pueden formar parte además los egresados al perpetuar el seguimiento de los diferentes proyecto.

## **4.13. Base Legal**

### **Tipo de autorización legal para el funcionamiento del programa**

Punto de Acta del Consejo Superior Universitario, con fecha del día 30 de julio 2003.

### **5.13.1 Normas Generales de la Maestría en Administración de Servicios de Salud**

- El pensum es cerrado, de acuerdo al diseño curricular aprobado por el Consejo Superior del Centro Universitario de Occidente y el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrados.
- El programa será coordinado por un o una coordinador/a nombrado/a para el efecto.

- El procedimiento para la selección de personal docente será definido por esta Unidad Académica, en cumplimiento a lo establecido por el Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- El sistema de evaluación estará regulado por un normativo aprobado por el Consejo Directivo o Junta Directiva de la Unidad académica
- El proceso de graduación estará regulado por el Normativo aprobado por el Consejo Directivo o Junta Directiva de la Unidad Académica, con base en lo establecido por el Sistema de Estudios de Postgrados.

#### **4.14. Marco Administrativos**

##### **4.14.1 Requisitos de Inscripción**

Para ser admitido al programa como estudiante regular, se deberá presentar:

- Poseer el grado académico de licenciatura o su equivalencia, otorgado o reconocido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidades legalmente autorizadas para funcionar en el país y Universidades extranjeras con sus respectivos pases de ley. (Artículo 3, Reglamento de Sistema de Estudios de Postgrado).
- Fotostática original del Título de Licenciado, 5\*7 de ambas partes separadas,
- Fotocopia del Documento personal de Identificación DPI, autenticada por notario.
- Fotografía tamaño cédula reciente.
- Efectuar los trámites de inscripción de conformidad con las normas generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las específicas de la Maestría en Administración de Servicios de Salud.
- Pagar las cuotas correspondientes de conformidad con el régimen financiero de la Maestría en Administración de Servicios de Salud.

#### **4.14.2 Requisitos de Graduación**

Para optar al grado académico correspondiente de Maestro/a en Administración de Servicios de Salud, deberá haber cubierto la totalidad de los 60 créditos con que cuenta el programa, haber concluido satisfactoriamente los procesos de formulación, ejecución, evaluación y presentación del programa de salud, como parte de los productos establecidos en los lineamientos de investigación, presentar al Departamento de Estudios de Postgrados el diploma de computación, presentar el trabajo final de tesis de investigación, y ser evaluado por una terna examinadora del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente.

#### **4.14.3 Recursos**

##### **4.14.3.1 Recursos Físicos**

Se utilizarán las instalaciones del Centro Universitario de Occidente, para ello se cuenta con aulas amplias y espaciosas, mismas que, aunque en el plan diario sirven para otras carreras, en el período sabatino se encuentran disponibles para las maestrías. El departamento de estudios de posgrados también cuenta con un salón virtual, un auditorium, biblioteca, audiovisuales. Se cuenta actualmente con un departamento de Control Académico específico, una encargada de Tesorería y una Secretaria de Postgrados y un área el cual está destinada para el coordinador y docentes de la Maestría.

Las instalaciones están a disposición de la maestría, estableciendo y organizando un calendario para el uso de las mismas con la Secretaria Académica de cada Unidad Académica.

##### **4.14.3.2 Humanos**

El programa contará con un Coordinador General que guíe el proceso de formación, quien planeará, organizará, regulará y controlará los procesos académicos y administrativos del proceso de formación.

Los docentes serán seleccionados utilizando para ello estrictas normas y criterios de calidad, por lo deberán demostrar su dominio en el curso, temática o seminario para el cual fuese contratado.

El personal docente debe contar como mínimo con el siguiente perfil:

- Ser profesional con postgrado orientado a las Áreas de Salud Pública o en las Ciencias Económicas, de preferencia con experiencia laboral en el sector público, comprometido con generar cambios a en el sistema de salud del país. Con conocimientos e interés en impulsar proyectos que concuerden con las líneas de acción de la maestría.

La Unidad Académica contará con personal administrativo, secretaria, personal de tesorería y personal de servicio.

### Profesores Investigadores del Programa

No.	Curso o Tema	Docentes Propuestos	Formación Académica	Ubicación Institucional
1	Fundamentos de Administración	Msc. Carlos Gonzalo González	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración pública</li> <li>• Postgrado en Investigación en ciencias sociales.</li> <li>• Maestría en Docencia Universitaria de las ciencias de la salud.</li> </ul>	CUNOC
2	Sistemas de Información en Salud	Msc. Juan Carlos Moir Rodas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración pública</li> <li>• Postgrado especialización en epidemiología aplicada</li> </ul>	CUNOC

3	Políticas de Salud	Msc. Hugo Leonel Cottom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Gerencia para el Desarrollo Sostenible</li> <li>• Maestría en Salud pública con énfasis en epidemiología y gerencia.</li> </ul>	CUNOC
4	Administración de Recursos Humanos	Msc. María Karina Emperatriz Juárez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Educación con énfasis en formador de formadores</li> <li>• Maestría en Desarrollo Humano Integral</li> </ul>	CUNOC
5	Análisis de Situación de Salud	Msc. Hugo Leonel Cottom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Gerencia para el Desarrollo Sostenible</li> <li>• Maestría en Salud pública con énfasis en epidemiología y gerencia.</li> </ul>	CUNOC
6	Planificación y Programación	Msc. Carlos Gonzalo González	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración pública</li> <li>• Postgrado en Investigación en ciencias sociales.</li> <li>• Maestría en Docencia Universitaria de las ciencias de la salud.</li> </ul>	CUNOC
7	Gestión y Liderazgo	Msc. Wilder Osvely Bautista Arango	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración de Servicios de salud</li> </ul>	CUNOC
8	Metodología de la Investigación	Dr. Victor Manuel Mayorga Salguero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorado en Dinámica Humana</li> <li>• Maestría en Dinámica Humana</li> </ul>	CUNOC
9	Administración de Recursos Financieros	Msc. Ronald Macario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración de Empresas</li> </ul>	CUNOC

10	Comunicación y Educación en Salud	Msc. Dadiani Surama Lima Escalante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Gerencia para el Desarrollo sostenible.</li> <li>• Cursos de Especialización en Investigación cualitativa y cuantitativa.</li> </ul>	CUNOC
11	Tesis	Msc. Benito Rivera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Docencia Superior</li> </ul>	CUNOC
12	Evaluación de Servicios de Salud	Msc. Carlos Gonzalo González	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración pública</li> <li>• Postgrado en Investigación en ciencias sociales.</li> <li>• Maestría en Docencia Universitaria de las ciencias de la salud.</li> </ul>	CUNOC

#### 4.14.4 Financieros

El tema de los recursos financieros queda supeditado a los requerimientos propios de autofinanciamiento, por lo que se aprueba Q.600.00 mensuales. Y el pago a profesores corresponderá a lo establecido en el reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado en los artículos del 72 al 74.

**Formato sugerido para la presentación del presupuesto por Cohorte.**

**INGRESOS** (calculado según número de estudiantes por el número de cuotas a pagar)

CUOTA	RESPONSABLE DE PAGO			TOTAL
	ESTUDIANTE	UNIDAD ACADÉMICA	COOPERACIÓN	
Matrícula Anual (Q. 1,031.00)	25	12		25,775.00
Cuota mensual (Q. 600.00) 11 cuotas al año	25	12		165,000.00
Matrícula Consolidad (Q. 831.00)				
Asesoría de Tesis Maestría (Q. 2500.00)				
Asesoría de Tesis de Doctorado (Q. 4000.00)				
Defensa de Tesis (Q. 1500.00)				
Graduación (Q. 600.00)				
Impresión y Firmas de Título (Q. 120.00)				
Constancias (Q. 25.00)	25	12		1,000.00
Cuota aprobada por el programa	Q. 1,031.00 Matrícula Q. 4,000.00 Semestrales			
Cuota Gastos administrativos				
Otros				
Total de Ingresos				191,775.00

**Todo se debe multiplicare por el número de cuotas esperadas por semestre.**

**EGRESOS**

CUOTA	RESPONSABLE DE PAGO			TOTAL
	ESTUDIANTE	UNIDAD ACADÉMICA	COOPERACIÓN	
Pago de docentes e investigadores	Q. 9,582.00 (Por trimestre, por docente)	12		Q. 114,984.00
Personal de apoyo (Secretaria, Auxiliar de tesorería, control académico, conserjes)	Q. 22,658.15	12		Q. 22,658.15
Equipo de Oficina	Q. 7,500.00	12		Q. 7,500.00
Materiales y suministros	Q. 6,700.00	12		Q. 6,700.00
Otros egresos (Boletos aéreos, movilidad)	Q. 10,000.00	12		Q. 10,000.00
Total de Egresos				Q. 161,842.35

**BALANCE (SOSTENIBILIDAD)**

Ingresos Q. 191,775.00  
Egresos Q. 161,842.35  
Diferencia Q. 29,932.65



## 5. Conclusiones

- Un adecuado diseño curricular es punto medular en el establecimiento de los distintos programas académicos, incluido en esto, el desarrollo de las distintas esferas de la educación, en referencia a las instituciones que prestan dichos servicios. Y en los distintos escenarios de educación superior, es fundamental elaborarlo desde una perspectiva amplia en relación al conocimiento de las diversas posturas científicas y expertos en dicha materia. Esto con el objetivo de integrar todos y cada uno de los aspectos que lo componen.
- Son evidentes los cambios que se logran en los procesos de paz, al generar modificaciones y mejoras en el sistema de salud del país, en la maestría en Administración de Servicios de Salud del CUNOC, se instauran dichos progresos y/o avances, como parte de los objetivos establecidos en la estructura curricular; cuyos resultados se hacen evidentes en las políticas, planes y programas dirigidos al ámbito de la salud, ocasionando con esto un panorama diferente, sobresaliente a nivel de país.
- El rediseño curricular, se establece como parte de los procesos de mejoras en los diferentes programas e instituciones educativas, tanto a nivel primario o inicial como en la educación superior; se puede evidenciar como parte del cambio al que están obligados todos los participantes del entorno educativo, con aras de mejoras y de actualización, esto incluso se vuelca a un panorama de sociedad, puesto que la educación como tal, formar parte de dicho sistema. Por lo que debe instaurarse como eje primordial dentro de los planes estratégicos de toda entidad educativa.
- Desde el enfoque socioformativo, las competencias son formuladas con el fin de mediar los procesos de formación integral, considerando los retos del contexto social, ambiental ecológico y organizacional. En este sentido se

pretende configurar un rediseño curricular de la Maestría en Administración de Servicios de la Salud bajo tal enfoque, con miras a la realización personal y al desempeño en correlación con los retos de los escenarios antedichos.

## 6. Recomendaciones

- Elaborar un diseño curricular sigue siendo en la actualidad un tema que genera cierta incertidumbre, por el simple hecho de lograr establecer acuerdos en torno a las definiciones y concepciones para dicha categoría, por lo mismo, se vuelve necesario, el constituir una junta de profesionales del área de la pedagogía y aun mejor con formación en curriculum para organizar las bases que de acuerdo al contexto, se puedan tomar para desarrollar correctos y acertados currícula, donde no exista divorcio entre los diferentes niveles educativos, sino más bien un enriquecimiento constante, que genere profesionales de éxito no solo en el conocimiento de las distintas ramas de la ciencia, sino también en actitudes.
- Dentro del entorno o esferas de la sociedad, existen marcadores importantes, que dotan de información acerca del desarrollo de un país, dentro de estos, se puede mencionar como factores relevantes y altamente reconocidos, la salud y educación, por lo que al generar una asociación entre ambas, como sucede en la maestría en Administración de servicios de salud del CUNOC, los resultados o el producto debe de ser altamente significativo, sin embargo, los avances que se expongan o propongan, en relación a estos factores deben ser constantemente vigilados, mediados y evaluados por la universidad y municipalidades en cada departamento, o con ayuda de la gobernación, estas, como instituciones cuyo objetivo es elevar el nivel espiritual de las personas y velar por su integridad correspondientemente, en un espacio geográfico determinado.
- Constituir, como parte de los planes estratégicos en cada unidad educativa, una autoevaluación y estudio de demanda que arrojen resultados en torno a lo que se está ejecutando en cuanto al curriculum, que dichos procesos sean generados y abordados con pertinencia cultural, enfoques integradores y científicidad, guiados por actuaciones objetivas, cuyo fin último sea el preservar la calidad educativa “la academia, para la educación superior”,

siguiendo las líneas o directrices establecidos para todo el sistema, tomando en cuenta el contexto a nivel de departamento y de país.

## Referencias Bibliográficas

- Alcazar, L. (29 de Junio de 2009). *Slideshare, Didáctica Crítica*. Obtenido de Slideshare, Didáctica Crítica: <http://es.slideshare.net/lowa2611/didactica-critica-1652832>
- Almeida Ruiz, G. (S/F). *EL CONSTRUCTIVISMO COMO MODELO*. Obtenido de EL CONSTRUCTIVISMO COMO MODELO : <http://escuelainteligente.edu.ec/docs/constructivismo.pdf>
- Alozo Rivera, D., Bolaños Celis, L. A., & Gómez Arteaga, R. (S/F). *La evaluación y acreditación en las instituciones de educación superior mexicanas*. Obtenido de [http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r\\_1/nr\\_804/a\\_10838/10838.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_804/a_10838/10838.html)
- Angulo Rasco, J. F., & Blanco, N. (1994). ¿A qué llamamos Currículo? *¿A qué llamamos Currículo?*, 17-29. Málaga, España.
- Arnaz, J. A. (1981). La Planeación Curricular. En J. A. Arnaz, *La Planeación Curricular* (pág. 74). México: Editorial Trillas.
- Brovelli, M. S. (s/f). El currículo universitario y el enfoque por competencias. 27 - 44.
- Díaz Barriga, Á. (2003). Currículo. Tensiones conceptuales y prácticas . *Revista Electrónica de investigación y Educativa*.
- Díaz-Barriga, F. (1990). *Estrategias Docentes para un aprendizaje Significativo: una interpretación constructivista*. México.
- Eisner, E. W., & Vallance, E. (1974). *Conflictos en la Concepción del Curriculum*. Berkley, Estados Unidos: McCutche.
- Enriquez Barragán, G. (Junio de 2012). *Slideshare Modelo Sociocrítico*. Obtenido de Slideshare Modelo Sociocrítico: <http://es.slideshare.net/encanet1/modelo-sociocritico>
- Enriquez Barragán, G. (Junio de 2012). *Slideshare Modelo Sociocrítico*. Obtenido de Slideshare Modelo Sociocrítico: <http://es.slideshare.net/encanet1/modelo-sociocritico>
- Follari, R. (Marzo de 1995). Lo Curricular. *Lo Curricular*.
- Gimeno Sacristan, J. (2010). *¿Qué es el currículo?* Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2010000100009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100009)
- Gimeno, J., & Perez, A. I. (1983). *La Enseñanza, Su teoría y su Práctica*. Madrid, España.
- Guiso, A. (1999). *Acercamientos: El Taller en Procesos de Investigación Interactiva. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. (Vol. V). México, México: Universidad de Colima.

- Guzman Paz, V. (2012). Teoría Curricular. En V. Guzman Paz, *Teoría Curricular* (págs. 14-15). Tlalnepantla, : Red Tercer Milenio, S.C.
- Jacinto Rentería, G., & Heras Modad, R. (2010). Elementos para el Diseo Curricular. *Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Educación*. Baja California.
- Lafrancesco V, G. M. (2003). Propuesta de un Nuevo Concepto de Currículo. En G. Lafrancesco V, *Nuevos Fundamentos para la Transformación Curricular* (pág. 166). Colombia: Editorial Cooperativa Magisterio .
- Latina, U. d. (S/f). *ual.dyndns.org*. Obtenido de *ual.dyndns.org*:  
[http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Bachillerato/Metodologia\\_Investigacion/Pdf/Sesion\\_08.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Bachillerato/Metodologia_Investigacion/Pdf/Sesion_08.pdf)
- Mazariegos, P. A. (2015). Formación humana integral y competencias: El enfoque socioformativo. *Modulo 1*. Guatemala.
- Meza Moráles, J. L. (2012). Diseño y Desarrollo Curricular. En J. L. Meza Moráles, *Diseño y Desarrollo Curricular*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Montaño Alvarez, L. (08 de 10 de 2011). *Aprender a Pensar*. Obtenido de Aprender a Pensar:  
<http://lorefilosofia.aprenderapensar.net/2011/10/08/metodo-dialectico/>
- OMS. (1981). " *Preparación de indicadores para vigilar los progresos realizados en el logro de la salud para todos en el año 2000*". Obtenido de  
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/PDF/INSINTROD6.pdf>
- Rada, G. (2007). *Epi-centro*. Obtenido de Epi-centro:  
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/PDF/INSINTROD6.pdf>
- Serrano Barquín, C. (s/f). Ideología y Currículo universitario.
- Shane, H. G. (1981). *Significado e Influencia en la Redacción de un Currículo* (Vol. 62). Issue-education.
- Tanner, D., & Tanner, L. N. (1975). *Desarrollo Curricular*. New York: McMillan Pub. Co. Inc.
- Tyler, R. (1973). Principios Básicos del Currículo. En *Principios Básicos del Currículo* (pág. 236). Buenos Aires: Troquel S.A.
- Zais, R. S. (1976). *Principios y Fundamentos del Curriculum*. New York .