

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DEL PROGRAMA
DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA”**

LICENCIADA LUDVINA DE MARÍA VELÀSQUEZ AGUIRRE

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DEL PROGRAMA
DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA”**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en
Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para optar al Grado de
Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de
Ciencias Económicas, el 22 de febrero de 2005.**

**DR. JUAN FRANCISCO RAMÍREZ ALVARADO
ASESOR DE TESIS**

**LICENCIADA LUDVINA DE MARÍA VELÁSQUEZ AGUIRRE
AUTORA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Moterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I:	Licda. MSc. Mayra Lorena García Morales
Asesor de Tesis:	Dr. Juan Francisco Ramírez Alvarado



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.2 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010 se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 03-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "ANALISIS DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada LUDVINA DE MARÍA VELÁSQUEZ AGUIRRE, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M 171
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp. 



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 03-2010

En el salón No. 4 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 26 de abril del año 2010, a las 17:00 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la licenciada Ludvina de María Velásquez Aguirre, Carné No. **100015583**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.-----

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada **"ANÁLISIS DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA"**.-----

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.----
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de abril del año dos mil diez.-----

MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente

MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario

Dr. Juan Francisco Ramírez Alvarado
Profesor Consejero

MSc. Mayra Lorena García Morales
Vocal I

Licda. Ludvina de María Velásquez Aguirre
Postulante

ACTO QUE DEDICO A:

A MI ESPOSO, Alfredo de Jesús Muralles Aché, por ser tan especial en mi vida, por el apoyo, amor, comprensión y amistad que siempre me ha brindado y por el tiempo que le he robado para prepararme profesionalmente. Te Amo.

A MI FAMILIA, en especial a mi madre Luz Aguirre Noguera, a Efraín Vicente Oliva, a mis hermanos y hermanas Edgar, Sandra, Juan, Karen y a mis sobrinas y sobrinos, por su comprensión.

A MIS SUEGROS, Catalino Muralles y Albertina Aché, por su cariño.

A MIS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS DE PROMOCIÓN, A LOS PROFESIONALES EGRESADOS Y EGRESADAS DE LA MAESTRÍA, DOCENTES Y REPRESENTANTES DE EMPRESAS PRIVADAS E INSTITUCIONES PÚBLICAS, quienes incondicionalmente me brindaron su apoyo, su tiempo y me proporcionaron la información necesaria para la elaboración de la presente tesis. Mil gracias.

A LOS PROFESIONALES QUE OPORTUNAMENTE ASESORARON Y ORIENTARON LA ELABORACIÓN DE LA PRESENTE TESIS, Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra, Lic MSc. Juan Arnoldo Borrayo Solares, Dr. Juan Francisco Ramírez Alvarado, Licda MSc. Mayra Lorena García Morales y Lic. MSc. José Rafaél Sánchez Viesca, gracias por el tiempo que me dedicaron y por la paciencia que tuvieron para revisar mi pequeña tesis. Para mi fueron unos verdaderos Coach Educativos.

MUY ESPECIALMENTE, quiero dedicar este acto, a la Santísima Trinidad y a la Virgen María, por todas las personas especiales que han puesto en mi vida y por darme la fuerza para culminar los estudios de Maestría.

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN		i - iii
INTRODUCCION		iv - vi
1 ANTECEDENTES		3
2 MARCO TEÓRICO		6
2.1	Definición de Calidad	6
2.1.1	Calidad educativa	7
2.1.2	Calidad interna y calidad externa	7
	a) Calidad interna o intrínseca	7
	b) Calidad externa	7
2.1.3	Calidad total en la educación	8
2.1.4	Calidad y el contexto actual de la educación superior	11
2.1.5	Consistencia interna y externa de la calidad en la educación superior	14
	a) Consistencia interna	14
	b) Consistencia externa	14
2.1.6	Dimensiones del término calidad en la educación	15
	a) Eficacia	15
	b) Eficiencia	15
	c) Pertinencia o Relevancia	16
2.2	Pertinencia Académica en la Educación Superior	16
2.2.1	Concepto de Pertinencia Académica en los Estudios de Postgrado	17
2.2.2	Tipos de pertinencia	17
	a) Pertinencia Interna	17
	b) Pertinencia Externa	18
2.2.3	La Pertinencia y su relación con la Misión de la Universidad	18

CONTENIDO	PÁGINA
2.3 Calidad y Pertinencia en los Sistemas Educativos en la Actualidad	16
2.3.1 La Globalización y el impacto en la calidad, pertinencia y eficacia de los sistemas educativos	20
2.3.2 Andragogía en la Educación Superior	23
2.3.3 El proceso de enseñanza y el docente en la Andragogía	25
2.3.4 Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC), en el desarrollo de los conocimientos y su papel en el proceso de cambio educativo	26
2.4 Los Estudios de Postgrado	27
2.4.1. Antecedentes	27
2.4.2. Funciones de la Educación de Postgrado	28
2.4.2. Estudios de Postgrado a nivel latinoamericano	34
2.4.3. Estudios de Postgrado a nivel centroamericano	34
2.4.4. Estudios de Postgrado en Guatemala	35
2.5 La Universidad de San Carlos de Guatemala	36
2.5.1. Antecedentes	36
2.5.2. Misión	37
2.5.3. Visión	37
2.6. Escuela de Estudios de Postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas – USAC –	37
2.6.1. Antecedentes	37
2.6.2. Justificación de la creación de la Escuela	37
2.6.3. Marco Legal de la Escuela	38

CONTENIDO	PÁGINA
2.7 Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala	38
2.7.1 Antecedentes	38
2.7.2 Misión	39
2.7.3 Visión	39
2.7.4 Objetivos	39
2.7.5 Perfil Profesional	40
2.7.6 Metodología docente del sistema de evaluación	41
2.7.7 Pensum de Estudios	42
2.8 Maestría en Administración de Recursos Humanos en Universidades Privadas de la Ciudad de Guatemala	49
2.8.1. Universidad Mariano Gálvez	50
2.8.2. Universidad Panamericana	51
2.8.3. Universidad Galileo	53
2.8.4. Universidad del Valle de Guatemala	55
2.8.5. Universidad Francisco Marroquín	56
3 METODOLOGÍA	64
3.1 Diseño	64
3.2 Universo y Muestra	64
3.3 Instrumentos	66
3.4 Procedimiento	68
4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
4.1 Evaluación de la Calidad y Pertinencia Académica de la Maestría en Administración de Recursos Humanos a nivel interno.	72

CONTENIDO	PÁGINA
4.1.1 Investigación dirigida a egresados/as	72
4.1.2 Investigación dirigida a docentes	110
4.1.3 Investigación dirigida a las Autoridades de la Maestría	140
4.2 Investigación Dirigida al Sector Laboral Público y Privado.	158
4.3 Análisis General de los Resultados Obtenidos en la Investigación de Campo	167
4.3.1 Factores que inciden negativamente en la pertinencia del Programa de Estudios de la Maestría	168
4.3.2 Análisis de los programas y su relación con las necesidades del mercado laboral	170
a) Requerimientos de las empresas contemplados en los contenidos programáticos que conforman el pensum de estudios	170
b) Requerimientos de las empresas no contemplados en los contenidos programáticos de los cursos que conforman el pensum de estudios	171
c) Deficiencias que existen entre los contenidos programáticos de cada uno de los cursos que conforman el pensum de estudios, según la percepción profesional del egresado/a	173
4.3.3 Análisis de los programas en la impartición de la temática	174
4.3.4 Análisis de la calidad del estudiante	189
4.3.5 Análisis de la calidad de los docente	189
4.3.6 Análisis de la metodología de enseñanza-aprendizaje	192

CONTENIDO	PÁGINA
4.3.7 Análisis de los procesos técnico administrativos	195
a) Calidad administrativa de la Maestría	195
b) Calidad de la atención al cliente interno y externo, brindada por el área secretarial	196
c) Existencia de banco de datos	196
d) Valoración de sugerencias y reclamos	196
4.3.8 Análisis de la infraestructura y apoyo logístico	197
a) Infraestructura, salones de clase	197
b) Biblioteca	198
4.4 El Fin Último es la Formación de Profesionales de Calidad	199
5 PROPUESTA: “MEJORA CONTÍNUA DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”.	200
5.1 Modificación al Pensum de Estudios y los Contenidos Programáticos que lo Integran	201
5.2 Acciones Encaminadas al Mejoramiento Integral de la Calidad y Pertinencia Académica de la Maestría en Administración de Recursos Humanos	220
5.3 Contacto, Comunicación y Seguimiento con Profesionales Egresados y con Empresas Privadas e Instituciones Públicas del Medio Laboral Guatemalteco	238
CONCLUSIONES	250
RECOMENDACIONES	252
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	254
ANEXOS	263

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA	CONTENIDO	PÁGINA
INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS PROFESIONALES EGRESADOS/AS		
1	Sector en el que laboran los/as egresados/as	72
2	Experiencia Laboral de los/as egresados/as	73
3	Cumplimiento de los contenidos programáticos	74
4	Nivel de satisfacción en cuanto a los contenidos de los cursos	75
5	Contenidos programáticos responden a las necesidades del mundo laboral actual	79
6	Repetición de los contenidos de los cursos recibidos	86
7	Inclusión de otros cursos en el Pensum de Estudios	87
8	Capacitación recibida	88
9	Competencias que debe tener el Master en Administración de Recursos Humanos	89
10	Competencias profesionales para los docentes	91
11	Método educativo utilizado por los/as docentes	93
12	Desarrollo de habilidades del perfil de salida a través de la metodología de enseñanza aprendizaje implementada por el docente	96
13	Modificación a los métodos de evaluación	97
14	Método de evaluación requerido	99
15	Dominio del uso del equipo audiovisual por parte de los docentes	101
16	Salones de clase apropiados para el proceso de enseñanza-aprendizaje	102
17	Escritorios apropiados o ergonómicos	103
18	Equipamiento de los salones e clase	104

GRÁFICA	CONTENIDO	PÁGINA
19	Biblioteca Central y bibliografía actualizada sobre Administración de Recursos Humanos	105
20	Biblioteca propia de la Escuela de Estudios de Postgrado	105
21	Accesibilidad del Director de la Escuela de Postgrado para atender consultas del estudiante	107
22	Accesibilidad del Coordinador de la Maestría para atender consultas de los estudiantes	108
23	Atención del Área Secretarial a las gestiones del estudiante	108

**INVESTIGACIÓN DIRIGIDA AL SECTOR
DOCENTE**

24	Año en que inició su labor docente en la Escuela de Estudios de Postgrado	110
25	Cumplimiento de los contenidos programáticos	111
26	Elaboración del programa de estudio	111
27	Enfoque de la labor docente	112
28	Método didáctico educativo en el proceso de enseñanza- aprendizaje	113
29	Modificación a los métodos de evaluación	115
30	Propuestas de método de evaluación	117
31	Contenidos impartidos, responden a las exigencias del mundo laboral	118
32	Repetición de temas del curso con otros cursos	120
33	Inclusión de nuevos cursos en el pensum de estudios	121
34	Implementación de educación a distancia	123
35	Conocimiento de metodologías de enseñanza- aprendizaje a distancia	125

GRÁFICA	CONTENIDO	PÁGINA
36	Capacitación a docentes sobre educación a distancia y NTIC	127
37	Competencias profesionales para los docentes	129
38	Dominio del uso de equipo audiovisual	132
39	Actitud del estudiante durante el desarrollo de la cátedra	133
40	Competencias requeridas al profesional para el mundo laboral actual	134
41	Salones de clase	134
42	Escritorios ergonómicos	135
43	Equipamiento de aulas	135
44	Biblioteca Central y bibliografía actualizada sobre Administración de Recursos Humanos	136
45	Biblioteca propia de la Escuela de Estudios de Postgrado	137
46	Disposición del Director para atender las consultas del docente	138
47	Disposición del Coordinador para atender las consultas del docente	139
48	El Área Secretarial para atender las gestiones del docente	139
INVESTIGACION DIRIGIDA AL SECTOR LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO		
49	Sector al que pertenece la empresa o institución	159
50	Ubicación jerárquica del Área de Recursos Humanos, con que cuenta la empresa o institución	160
51	Tamaño de la Empresa por número de empleados	161
52	Conocimientos demostrados por el/la profesional	162
53	Inclusión de nuevos cursos al pensum de estudios	163
54	Competencias requeridas a el/la profesional	165

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	PÁGINA
MARCO TEÓRICO		
1	Cursos que conforman el Pensum de Estudios actual de la Maestría	43
INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS PROFESIONALES EGRESADOS/AS		
2	Análisis comparativo entre los pensum de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos impartido en las universidades privadas y en la Universidad de San Carlos de Guatemala	58
3	Eliminación de cursos	81
4	Cursos que deben fusionarse	81
5	Modificación del contenido programático de y cambio de nombre a los cursos	82
6	Cursos que deben continuar con el mismo nombre siendo necesario revisar, modificar y actualizar su contenido	84
7	Docentes y el conocimiento y dominio de los métodos de enseñanza-aprendizaje, a través de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación NTIC	126
INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS ACTORES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN A NIVEL INTERNO		
8	Fortalezas de la Maestría en Administración de Recursos Humanos referidas por diferentes actores de la investigación	149

CUADRO	CONTENIDO	PAGINA
9	Debilidades de la Maestría en Recursos Humanos, referidas por los diferentes actores de la investigación	150
10	Propuesta para el mejoramiento de la calidad de la formación académica	153
11	Propuesta para el mejoramiento de la calidad de la docencia	155
12	Propuesta para el mejoramiento de la calidad de la infraestructura	156
13	Propuesta para el mejoramiento de la calidad del área administrativa	157

**INVESTIGACION REALIZADA
EN EL MEDIO LABORAL PÚBLICO Y PRIVADO**

14	Principales fortalezas y debilidades observadas por los empleadores en la gestión laboral del profesional egresado/a de la Maestría	166
----	---	-----

**ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS
OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN**

15	Brechas en la formación académica detectadas por instituciones públicas, empresas privadas y por los/as egresados/as - Temas incluidos en los Programas de Estudio -	177
16	Brechas en la formación académica detectadas por instituciones públicas y empresas privadas - Temas incluidos en los Programas de Estudio -	179

CUADRO	CONTENIDO	PÁGINA
17	Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as en su gestión laboral - Temas incluidos en los Programas de Estudio -	182
18	Brechas en la formación académica detectadas por instituciones públicas, empresas privadas y por los/as egresados/as - Temas no incluidos en los Programas de Estudio -	185
19	Brechas en la formación académica detectadas por instituciones públicas y empresas privadas - Temas no incluidos en los Programas de Estudio -	186
20	Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as - Temas no incluidos en los Programas de Estudio -	188
 PROPUESTA “MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA” 		
21	Argumentación de propuestas de modificación al pensum de estudios	201
22	Modificación de contenidos de los cursos	207
23	Cursos que deben fusionarse	210
24	Cursos que deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido	210
25	Propuesta de inclusión de cursos	213
26	Cursos de Inglés y del curso de Computación	216
27	Cursos propuestos para el nivel propedéutico o de nivelación	218
28	Propuesta de Pensum de Estudios	222

CUADRO	CONTENIDO	PÁGINA
29	Propuesta para el estudio del idioma ingles y el curso de computación	224
30	Propuesta de requisitos para ingreso, permanencia y obtención de grado	226
31	Descripción del procedimiento de la propuesta “Contacto, comunicación y seguimiento con profesionales egresados/as y con empresas privadas o instituciones públicas del medio laboral guatemalteco”	243

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA	CONTENIDO	PÁGINA
MARCO TEÓRICO		
1	Diagrama actual de cursos por trimestre de la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala	48
PROPUESTA “MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”		
2	Propuesta de Diagrama de cursos por trimestre de la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala	227
3	Diagrama Flujo de Procedimiento “Contacto, comunicación y seguimiento con profesionales egresados y con empresas privadas o instituciones públicas del medio laboral guatemalteco”	242

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	CONTENIDO	PÁGINA
1.	Glosario	263
2.	Siglas utilizadas en el Informe de Tesis	267

“La gran transformación profesional que se avecina exigirá mayor nivel interdisciplinario, una revitalización de las materias relacionadas con las esferas éticas y estéticas y un cambio total de actitud en profesores y estudiantes; el profesional del futuro estará atrapado de por vida en la educación, y educación y trabajo irán de la mano. El gran desafío consiste en crear una relación estable entre educación superior y sociedad, mediante alianzas estratégicas con el sistema productivo. Dichas alianzas exigirán una participación de investigación básica aplicada de la universidad y de los especialistas del sector productivo en los programas y cursos de la universidad, así como la integración de la universidad en un sistema de formación continua asociada a la empresa”

Miguel Ángel Escolet, 1998
“La educación superior en entredicho”
Revista El Correo, UNESCO 1998
Página 24

RESUMEN

La vivencia académica y los comentarios de compañeros de estudio, constantemente escuchados, en cuanto a la metodología de enseñanza-aprendizaje y los métodos de evaluación utilizados por los docentes, orientados a la dicotomía satisfacción – insatisfacción del proceso académico en el Programa de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala; constituyen la motivación inicial de la presente tesis, lo cual generó preguntas acerca de la calidad y pertinencia académica del pensum de estudios.

Esta motivación inicial se acrecentó al elaborar el diseño de investigación y encontrar que durante el período 1999 - 2009, no se han realizado actualizaciones sustantivas en cuanto a la estructura y contenido del pensum de estudios; aunque los docentes han ido adaptando y actualizando los contenidos de cada programa en función de su experiencia y conocimiento; no se ha realizado un estudio profundo y serio que considere fundamentalmente las necesidades del mercado laboral guatemalteco del sector público y privado. Además se ignora la opinión de los/las profesionales egresados/as en cuanto a si los conocimientos, las habilidades y las actitudes adquiridas en su formación profesional, les son de utilidad en la práctica laboral; además, se desconoce el grado de satisfacción de los/as egresados/as respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje que se imparte en la Maestría.

Sobre esta base se consideró importante enfocar el tema de la presente tesis de grado sobre “La Calidad y Pertinencia Académica del Programa de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, concluyendo que el programa de estudios de la Maestría, en cuanto a su calidad no satisface

completamente las expectativas de los estudiantes y en relación a su pertinencia no responde en su totalidad a las exigencias actuales del mercado laboral.

El estudio se caracterizó por ser una investigación documental y de campo de tipo cualitativo, cuantitativo y descriptivo, donde las fuentes de información fueron: a nivel interno; profesionales egresados/as graduados/as y no graduados/as de las promociones 2006-2009 que laboran en el Área de Administración de Recursos Humanos en la Ciudad de Guatemala, docentes y Autoridades Educativas de la Maestría y a nivel externo gerentes, jefes o representantes de instituciones públicas y privadas.

A lo largo de este trabajo de tesis se revisaron de manera amplia diversos conceptos de calidad educativa, en los que se destaca su carácter complejo, dinámico y multidimensional, por lo que para la presente investigación el concepto de calidad académica, se refiere al grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera, pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones se obtiene. La pertinencia académica, se refiere al papel de la educación superior en la sociedad, como lugar de investigación, enseñanza-aprendizaje y sus interrelaciones con las comunidades del entorno, en especial, los compromisos de la institución educativa con el mundo laboral.

Sobre la base de la investigación realizada y como aporte de la presente investigación se desarrolla la propuesta “Mejora continua de la calidad y pertinencia académica” que comprende los siguientes tres componentes: en primer lugar, “Modificación al pensum de estudio y de los contenidos de los cursos que lo integran”, en segundo lugar, se sugieren una serie de acciones encaminadas al mejoramiento integral de la calidad y pertinencia de la Maestría en Administración de Recursos Humanos y en tercer lugar, se propone un plan de contacto, comunicación y seguimiento con egresados/as y con el medio laboral guatemalteco”.

INTRODUCCIÓN

La Maestría en Administración de Recursos Humanos, fue establecida el 15 de noviembre del año 1996, formando parte de la Escuela de Estudios Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas; el actual pensum de estudios fue aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, según Acta Número: 49-99, de sesión celebrada el día 2 de noviembre del año 1999.

El pensum de estudios actual, está vigente desde el año 1999, en su momento fue pertinente, después de más de 10 años existen brechas entre el pensum y las exigencias del mercado laboral, en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes del profesional egresado/a.

Siendo necesario apuntar a una concepción integral, que incluya los principios de excelencia en la gestión, los cuales se encaminen a la mejora continua, a través de fomentar la participación plena de los actores involucrados (Director, Coordinador, docentes, estudiantes, profesionales egresados/as, representantes de instituciones públicas y privadas); en la optimización de la calidad y pertinencia académica de la Maestría y el uso de sus capacidades para el beneficio máximo de la misma.

Por lo que el objetivo general de la investigación se orientó a evaluar la calidad y la pertinencia de los planes y programas de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, y el impacto de la formación académica recibida; y los objetivos específicos se encauzaron a obtener información que permitiera evaluar la percepción de los y las profesionales egresados/as en cuanto a la calidad y pertinencia académica de la formación recibida y de conocer las nuevas exigencias que plantea el ejercicio profesional a los y las egresados/as como consecuencia de las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, para su incorporación oportuna a los planes y programas de estudio; pretendiendo

con los resultados obtenidos en la investigación brindar a la Escuela de Estudios Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, información confiable y pertinente para apoyar la toma de decisiones y la planeación académica de los cambios en el Programa de Estudios de la Maestría, así como presentar propuestas orientadas al mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría.

En su presentación el informe de tesis se divide en cinco capítulos.

En el capítulo 1, se hace referencia a los antecedentes relacionados con la preocupación que ha existido a nivel mundial respecto a la calidad y pertinencia de los estudios a nivel de postgrado y a los antecedentes propios de la aprobación de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el capítulo 2, se expone el marco teórico conceptual, sobre la base de un análisis de relación entre “Calidad Académica” y “Pertinencia Académica” según se aplica en la educación superior y sus dimensiones. A lo largo de la realización de este trabajo se revisaron de manera amplia, diversos conceptos de calidad educativa en los que se destaca su carácter complejo, dinámico y multidimensional por lo que se consideró que el concepto que más se ajusta a la presente investigación es el proporcionado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en el cual se indica que la evaluación de la calidad de los programas de postgrado está básicamente regida por tres criterios: eficiencia, eficacia y pertinencia, en donde el primero está vinculado a la obtención de metas u objetivos, el segundo a la estrategia o proceso y el tercero a la penetración y alcance del resultado.

En el capítulo 3, se presenta la metodología utilizada para la recolección y estudio de la información, partiendo de un “modelo de análisis” que involucra a todos los actores relacionados con el tema. Esta selección metodológica, se

sustenta también por el hecho de un manejo de los enfoques conceptuales y una mentalidad abierta, debido a las múltiples percepciones que tienen los diferentes actores con respecto al desarrollo del programa de la Maestría en estudio.

El capítulo 4, describe el proceso de análisis e interpretación de resultados. Esta parte del informe, incluye la presentación gráfica de los datos que provienen de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación y a los sujetos que integraron la unidad de investigación.

El capítulo 5, contiene la propuesta “Mejora continua de la calidad y pertinencia académica” que comprende los siguientes tres componentes: en primer lugar, “Modificación al pensum de estudios”, en segundo lugar, se sugieren una serie de acciones encaminadas al mejoramiento integral de la calidad y pertinencia de la Maestría en Administración de Recursos Humanos y en tercer lugar, se propone un plan de “Contacto, comunicación y seguimiento con egresados y empleadores de Instituciones públicas y de empresas privadas”.

Finalmente, se presentan las conclusiones, en las cuales se resumen los hallazgos y aportes más importantes; además se plantean las recomendaciones con miras a contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia académica del programa de estudios de la Maestría.

Se pretende con la presente investigación, brindar a la Maestría en Administración de Recursos Humanos, un aporte significativo sobre la búsqueda del mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la gestión educativa, asimismo se espera que este estudio sea una fuente de motivación para profundizar en investigaciones relacionadas con la temática abordada.

1 ANTECEDENTES

El rol de la educación superior y de la educación del sistema de postgrado formal tiene sus antecedentes en la creación de la Universidad en Alemania, en 1808, cuando se concibe a la universidad como un centro formador de profesionales que contribuye a la creación, aplicación y transmisión de nuevo conocimiento. Diferentes sistemas y modelos de postgrado han ejercido su influencia en la universidad de países desarrollados (Alemania, Francia, España, Estados Unidos).

La preocupación por la calidad de la educación surge en Estados Unidos, en el año de 1983, a raíz del Informe de la Comisión Nacional de Excelencia de la Educación, que expresaba: “El estado actual de la educación en Estados Unidos pone en peligro la competitividad e integración de la sociedad norteamericana”.

En 1984 las autoridades norteamericanas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organizaron una reunión internacional con todos los Ministros de Educación de los países miembros de la OCDE. En dicha reunión se acordó que la calidad de la educación básica sería una prioridad estratégica.

Entre 1985 –1990 se realizan una serie de reuniones internacionales orientadas a vincular la calidad con distintos componentes de la educación:

- a. Calidad y Currículo.
- b. Calidad y Dirección Escolar.
- c. Calidad y Docentes.
- d. Calidad y Evaluación.
- e. Escuelas y Calidad de la Enseñanza.

En el transcurso de los debates internacionales, desde el Proyecto Principal de Educación (1979) hasta la publicación de UNESCO/CEPAL “Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad” (1992), se

configuró un consenso en torno a la idea de que la educación es el instrumento de política pública más adecuado para resolver problemas cruciales de la sobrevivencia y desarrollo de las sociedades como son el crecimiento económico y la integración social.

La noción de pertinencia de la educación superior, es introducida por los documentos especializados de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO), desde 1995, y es reforzada sistemáticamente en 1998, en ocasión del “Encuentro mundial sobre la enseñanza superior en el siglo XXI, que tuvo lugar en la sede central de la UNESCO. Una de las definiciones propuestas en dicho encuentro es: “La pertinencia de la educación superior debe ser considerada esencialmente en función de su lugar y su rol en la sociedad, es decir, su misión en materia de educación, de investigación y de servicios, tanto como sus lazos con el mundo del trabajo en el sentido más amplio, de sus relaciones con el estado y las fuentes del financiamiento público y de sus interacciones con los otros grados y formas de enseñanza. (85):UNESCO, 1993: 31).

El tema de pertinencia, es uno de los temas dominantes en el actual debate internacional sobre la educación superior, junto con el de calidad, figuró en todas las consultas regionales que la UNESCO, promovió en preparación de la gran Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, que tuvo lugar en París en octubre de 1998.

Desde la perspectiva de la UNESCO, la noción de pertinencia debía así contrarrestar por una parte la tendencia al auto encierro de las instituciones universitarias, favorecida por una comprensión demasiado unilateral de la autonomía académica, y por otra la tendencia de una agenda académica definida desde parámetros puramente disciplinares.

En consecuencia, las instituciones de educación superior enfrentan actualmente grandes desafíos, derivados del vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología, y del surgimiento de nuevos problemas en el plano social, los cuales, plantean la necesidad de mantenerlas a la vanguardia de los requerimientos de cambio permanente.

Ante esta situación, fue aprobada la Maestría en Administración de Recursos Humanos, de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, según acta 26-96, punto sexto, vigésimo tercero, y trigésimo cuarto, de sesión celebrada por Consejo Superior Universitario el 15 de noviembre de 1996, entrando en vigencia a partir del año 1997. Desde esa fecha hasta año 2008 se han inscrito 413 estudiantes de los cuales se han graduado 46 profesionales, (datos proporcionados por la secretaria de la Escuela de Postgrado) estando al año 2008, registradas únicamente 32 tesis en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Entre estas tesis se encuentra la tesis titulada "Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala", elaborada por (39): García Morales, Mayra Lorena (2007), que se acerca a la temática a abordar en la presente investigación, sin embargo estudios sobre el tema de Calidad y Pertinencia Académica se puede afirmar que no existen en la Maestría de Administración de Recursos Humanos, ni en las tesis de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El presente capítulo, contiene el marco teórico-conceptual en el cual se analiza la relación entre calidad y pertinencia académica, así como las distintas concepciones de calidad y pertinencia de la educación superior y sus dimensiones. Para el efecto se aplicó la técnica de análisis de contenido desde diversas fuentes de literatura nacional e internacional en relación al tema, entre otras, concluyendo que este es un “término complejo en el que convergen tres variables principales: eficacia, eficiencia y pertinencia o relevancia”. (52):(Latapí (1995), citado por (80):Tünnermann, (1997:3). Más relacionado con el desempeño de las universidades, autores como (35): Espinoza (1994), (86):Valladares (1998): y (44):González (1990) agregan otras variables como la “excelencia académica, impacto e integración”. Estos criterios, son buenos referentes para efectos de evaluar la calidad de los factores que componen un programa de postgrado y permiten señalar algunas consideraciones finales con miras a contribuir a la formación del futuro egresado/a de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.1 Definición de Calidad

El término calidad, se utiliza en una variedad de connotaciones, hay una diversidad de opiniones acerca de cómo debe definirse, caracterizarse y evaluarse la calidad.

Según (70): Silvio (1995). “La calidad puede definirse como la adecuación de un objeto material o inmaterial a una norma o modelo ideal, que permite evaluarlo y determinar el grado de adecuación de las características de ese objeto a esa norma. La evaluación resultante permite decidir sobre su buena o mala calidad. Efectivamente en esencia la calidad significa conformidad con normas, pero tales normas no son absolutas sino que varían de una sociedad a otra.

2.1.1 Calidad educativa

(36):Ángel Facundo (1986), propone el concepto “necesidad social” como un referente obligado para determinar la calidad educativa. Se considera una educación de calidad a aquella que satisface las necesidades de formación o necesidades básicas de aprendizaje que plantea la sociedad. Una educación podría ser de calidad en determinado tiempo y lugar, lo que no implica que lo sea en cualquier otro. Igualmente la dinámica social, con sus cambiantes necesidades, exige a la educación de su tiempo la constante renovación de sus propósitos en coherencia con las demandas sociales”.

2.1.2 Calidad interna y calidad externa

En general, se suelen considerar dos perspectivas respecto a la calidad: interna y externa.

- a. **La calidad interna, o intrínseca:** Corresponde al acatamiento riguroso a las normas y estándares científicos universalmente establecidos, respetando el ideal de la verdad y del desarrollo de la ciencia.
- b. **La calidad externa:** Se relaciona con la pertinencia, con los contextos sociales y públicos. Esta es una exigencia ineludible y ciertamente esencial para que una institución educativa sea considerada digna de este nombre, y, así, cumpla sus funciones de producción, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, formación de ciudadanos y profesionales capaces de contribuir con el desarrollo social, cultural y económico sobre las bases de la equidad y de la justicia social.

2.1.3 Calidad total en la educación

"La calidad total en la educación, es un sistema de procedimientos que generan servicios educativos de calidad de acuerdo con los requisitos de los educandos"
(7):Baena (1992:33).

Practicar el control de calidad en educación, es desarrollar, planear, impartir, evaluar y mantener una calidad en la educación que sea más útil y la más satisfactoria para el alumno.

La tendencia es siempre a mejorar constantemente todos los procesos de planeación, proceso enseñanza - aprendizaje y servicios (7):Baena (1992:344).

La gestión enfocada hacia la calidad total, es el criterio central de las (60): Normas ISO 9000, un camino de certificación internacional de la calidad. La calidad total, es el resultado del mejoramiento constante de todos los procesos que permiten obtener un producto final, así como el de los productos intermedios que pueden contribuir a conformar la calidad total de producto final. Aunque la educación no es un producto, el problema de la calidad reviste una connotación especial y al igual que una empresa productora debe buscar la calidad total, que en este caso dependerá de los procesos y productos que caracterizan el sistema educativo.

La filosofía de calidad total, requiere un cambio sustancial, porque significa enfocar la calidad no sólo desde el punto de vista del estudiante como producto del proceso educativo, sino a todo el sistema que involucra el proceso de enseñanza aprendizaje.

La calidad total en la educación, se vincula generalmente con cada uno de los componentes del sistema educativo.

Cardona V. refiere que para evaluar la calidad y pertinencia de un programa educativo es necesario identificar 8 elementos o componentes claves de sistema educativo: (20): Cardona V. (1995:9)

- a. **Los/as estudiantes:** constituyen el insumo fundamental a partir, del cual se desarrolla el proceso de formación. Una selección adecuada permitirá contar con alumnos que posean el nivel de conocimientos y experiencias requeridos para el programa, esto unido a su motivación y dedicación, les permitirá

alcanzar los objetivos propuestos para cada etapa y por consiguiente las competencias diseñadas.

- b. **Los/as egresados/as**: el perfil previsto y el logrado por el egresado, su desempeño profesional y sus opiniones sobre el programa constituyen elementos de juicio importantes para evaluar los resultados.
- c. **Los/as profesores/as**: la calificación académica, la producción intelectual y la vinculación con la investigación del profesorado son imprescindibles en la formación avanzada. Influyen en esto también su experiencia profesional y docente, la dedicación en tiempo al programa, así como su suficiencia, en relación con el número de estudiantes.
- d. **El currículum**: referido al plan de estudio, refleja el recorrido que debe hacer el alumno, para arribar a un determinado nivel de preparación; incluye la fundamentación filosófica y teórica; sus propósitos y objetivos, los contenidos y su organización, las estrategias metodológicas previstas y las que se aplican; la investigación como parte fundamental; la evaluación y los recursos que la ejecución de la oferta curricular requiere.
- e. **La administración**: entendida como el proceso de dirección del programa incluye como objeto de evaluación, la estructura organizativa, la gestión académica y financiera y los recursos para su desarrollo. Entre ellos, los principales son: los bibliográficos e informáticos, indicadores normalmente relacionados con la excelencia académica.
- f. **El entorno institucional**: el prestigio de la institución que ofrece el programa incide en su calidad académica. Se valora el ámbito de influencia y el nivel de desarrollo de la institución, así como las relaciones que el programa mantiene con organismos nacionales e internacionales.
- g. **El impacto social**: medido por los aportes que el programa hace al desarrollo científico, tecnológico, económico y socio-cultural de su entorno; aspecto muy vinculado a la competencia y el desempeño que en el ejercicio de la profesión sean capaz de demostrar sus egresados/as.

- h. **La evaluación**: se refiere, a los procesos permanentes de evaluación, que permiten el mantenimiento e incremento de la calidad de un programa. Constituye la base para formular propuestas de intervención que permitan mejorar sus componentes, en tanto posibilita la explicación de los hechos que ocurren y la predicción de su conducta futura.

La consideración de estos elementos, supone la calidad en la formación de recursos humanos de alto nivel; sin embargo, es significativa la discusión de las metodologías de enseñanza aprendizaje empleadas por los docentes que constituyen conjuntamente con el pensum de estudios una de las partes importantes para que el proceso educativo adquiera un rango de pertinencia.

(98) Yee Seuret y Miranda Justiniano (1998), refieren que “la filosofía de la calidad total requiere un cambio sustancial, porque significa enfocar la calidad no sólo desde el punto de vista del estudiante como producto del proceso educativo, sino a todo el sistema que involucra el proceso de enseñanza aprendizaje”

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral.

La educación de calidad, es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes (58): Navarro (1997).

2.1.4 Calidad y el contexto actual de la educación superior

Uno de los temas centrales en el ámbito de la educación superior a escala mundial, es el de la calidad. Sin embargo, la definición de este término ofrece, en la actualidad, cambios esenciales, según se concluyó en la reunión de Ministros de Educación en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (89): UNESCO, en (2007): “La calidad se ha convertido en un concepto dinámico que se adapta constantemente a un mundo cuyas sociedades atraviesan profundas transformaciones económicas y sociales... Las antiguas nociones de calidad ya no son suficientes”.

En la sociedad actual, definida como sociedad del conocimiento, la educación superior juega un papel central, sobre todo en países con economías en expansión, que deben adaptar sus estándares de producción, distribución y desarrollo tecnológico a un mundo globalizado cada vez más exigente, y garantizar que el crecimiento y los cambios económicos y sociales suscitados por el desarrollo lleguen por igual a todos los sectores de la sociedad.

La universidad actual, se encuentra entonces frente al desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento. A ello se suman las nuevas tareas pedagógicas, y los requerimientos de rendir cuentas y ser eficientes en la gestión institucional. Se trata de construir una universidad que tenga buenas relaciones con la comunidad académica, que incorpore valor agregado a la experiencia de sus estudiantes, que disponga de los ambientes adecuados, que tenga un currículo apropiado, que implemente una investigación relevante, que realice una evaluación pertinente y que genere una gestión de la calidad de la educación superior. (6) Astin, A. (1985)

En la educación superior la calidad, se atribuye a la acción de los factores cualitativos, es decir, aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades a la cuantificación. Estos

elementos están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la llamada Eficacia Interna del Sistema o Calidad de la Educación. (30): Diez Hochleitner, (1969); (10): Beeby, (1970).

Recientemente, y en relación con este tema, la calidad como eficacia interna de los sistemas e instituciones de educación universitaria, aparece como reacción a la insuficiencia de los indicadores cuantitativos de eficacia y productividad, y se vincula con las características, consideradas cualitativas, de los procesos y productos de la universidad. Sin embargo, actualmente la educación superior no sólo preocupa a los participantes en el proceso educativo (profesores, alumnos, investigadores y rectores universitarios) y, a los gobiernos y sus agencias, sino también a los empresarios y empleadores que consideran a las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo económico. Por esto, se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad universitaria con factores de costo-efectividad y costo-beneficio.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad, es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, el cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del ser humano sea mucho más eficiente, para lo cual se requiere de mayor preparación.

Las instituciones de educación superior, en especial la Universidad de San Carlos de Guatemala, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología, de manera que lo que dichas instituciones hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional. Las universidades, son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida. El desafío para las instituciones de Educación Superior, es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas

productivos están en permanente transformación. Los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez abren las nuevas perspectivas para la docencia y la investigación.

Al respecto el (81):Dr. Carlos Tünnermann :(1996:115) dice: “La instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva, harán que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de la sociedad, inspirados en la solidaridad, en la equidad y en el respeto del ambiente”

Por lo tanto comprender el término calidad en la educación superior universitaria, requiere entonces una explicación de las diferentes dimensiones y los ejes fundamentales, desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo. Esto implica reconocer que en lugar de un problema teórico, uno se enfrenta con el paradigma de distinguir que la calidad es parte de un ineludible compromiso profesional académico, de poner a disposición de los tomadores de decisiones un marco de acción para lograr la excelencia del proceso educativo.

Por lo que desde el punto de vista educativo, se asume la educación de calidad como aquella que: “Dote a las personas de las nuevas generaciones con los saberes básicos de una cultura general en lo humanístico y lo científico-tecnológico; estimule el deseo y las capacidades de aprender y crear; fortalezca su sensibilidad ética y ecológica y promueva un sano desarrollo emocional; prepare para el cambio continuo en todas las esferas de la vida y forme para trabajar en equipo; capacite para producir y emprender; incite a la participación en la vida social y política; enfatice la dimensión moral de la personalidad, promoviendo los valores de la solidaridad, del respeto a los otros seres humanos, la lucha por la excelencia y el sentido de la pertinencia a lo nacional y de apertura a lo universal.”(5): Asamblea Nacional de Educación” (1998:15).

En conclusión, el tema de calidad en la educación superior, es un concepto que requiere ser desagregado para poder analizar sus componentes y luego actuar

sobre los mismos: el currículo, los métodos de enseñanza, los medios, la formación de los profesores, el ambiente, la investigación educativa.

Es importante resaltar que el concepto calidad al igual que el de pertinencia presenta una diversidad de enfoques y concepciones.

2.1.5 Consistencia interna y externa de la calidad de la educación superior

Según el (66):Proyecto Alfa (2008) considera que “la calidad en la educación superior puede ser definida como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para dar cumplimiento a las orientaciones emanadas desde su misión y propósitos institucionales y los resultados que de estas acciones se obtiene.

Plantea que la definición de propósitos institucionales debe necesariamente contemplar dos dimensiones:

- a. **Consistencia interna:** Es decir la traducción de dictar exigencias en función de las prioridades o principios propios de la institución. Esta dimensión permite desplegar la capacidad propositiva de la universidad y ampliar el rango de ofertas posibles en el sistema de educación superior asegurando así una oferta diversa que busque dar una respuesta a las necesidades sociales.

- b. **Consistencia externa:** Se relaciona con la pertinencia, con los contextos sociales y públicos. Es decir es el ajuste a las exigencias del medio externo (entendido este por el grupo de referente institucional, disciplinario, profesional, tecnológico correspondiente), que se materializan en demandas provenientes del mercado laboral, la comunidad académica o el entorno socio económico. La consistencia externa asegura la pertinencia de los propósitos y permite la comparabilidad entre instituciones y programas”.

2.1.6 Dimensiones del término calidad en la educación

Las dimensiones con las que se significa el alcance del término “**calidad de la educación**” (67): Ravela, (1994); (77): Toranzos, (1996); (76): Tiana, (1998). “Son: eficacia, eficiencia y pertinencia o relevancia.

- a. **La eficacia**, contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de los objetivos globales; la eficacia, coloca en primer plano los resultados del aprendizaje. La pregunta básica es aquí: en qué medida el estudiante aprende lo que tiene que aprender. Se mide así el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos, concebidos como logros instructivos y evaluados a través de pruebas estandarizadas y calificaciones otorgadas por los profesores, y constituye, una adopción del modelo de análisis de la producción industrial que busca la perfección del producto.

- b. **La eficiencia**, se entiende como la optimización de los recursos utilizados para obtener los resultados previstos (logro de objetivos predefinidos); la eficacia constituye un complemento de la anterior en el sentido de que se ocupa de evaluar el grado en que los logros obtenidos se corresponden con los recursos empleados. Aquí se adopta un punto de vista economicista que sigue el modelo input - output aplicado a la educación donde se hace abstracción de los procesos que ocurren al interior de la institución educativa. Durante mucho tiempo ha primado la concepción de entender la calidad en oposición a cantidad, algo no mensurable y limitado a la apreciación subjetiva. Por tal motivo, históricamente, la expresión “**calidad de la educación**” se ha identificado con rendimiento académico, eficiencia interna y externa del sistema; con ello, se reduce la calidad al resultado despreciando la valoración del proceso mismo”.

- c. **La pertinencia o relevancia:** “refleja el grado en el cual un objeto se adapta a los requerimientos de un ambiente determinado; La pertinencia está vinculada a una de las principales características que tiene el nuevo contexto de producir conocimientos, esto es, el énfasis en tomar en cuenta el entorno en el cual están insertas las instituciones de investigación y, por lo tanto, la necesidad de un estrecho acercamiento entre los que producen y entre los que se apropian del conocimiento. Por un lado, los que se apropian, o sea los usuarios del conocimiento, son no solamente los estudiantes, o usuarios internos, sino las comunidades en la que están insertas las instituciones, y también, de manera muy importante, los otros niveles del sistema educativo”. (40): García Guadilla, (1997: 64/65).

La educación superior, es más o menos pertinente, según responda o no a los requerimientos del sistema económico social al que pertenece.

2.2 Pertinencia Académica en la Educación Superior

El objetivo esencial de abordar con más profundidad una de las tres dimensiones subyacentes de la calidad como lo es el tema de pertinencia y en especial la pertinencia académica, es valorar la importancia de este nivel de enseñanza como requerimiento fundamental para el fortalecimiento y mantenimiento de las competencias profesionales y en última instancia para elevar la calidad de la actividad laboral. Son modalidades importantes en la educación de postgrado, la superación profesional y la formación académica, que caracterizan dos direcciones diferentes pero complementarias. La educación de postgrado es un conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios para complementar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, vinculados directamente al ejercicio profesional, los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran.

2.2.1 Concepto de pertinencia académica en los estudios de postgrado

Refiere el grado de coherencia entre los resultados de un proceso y las expectativas de los actores en él comprometidos. La universidad situada en “el deber ser”, es aquella donde se desarrollan vínculos de relación, de aceptación y compromiso entre los actores de la propia institución y donde además se produce un acercamiento entre los distintos sectores de la sociedad, impactando en esas comunidades mediante propuestas creativas orientadas solidariamente a la solución de sus problemas.

La pertinencia, es una dimensión esencial de la calidad. Entonces, no puede haber calidad en abstracto, desraizada de las realidades concretas que le dan contenidos y formas. La calidad necesita tener un valor social, público, de compromiso con las comunidades en las que se insertan las instituciones educativas. Esto se observa también en el texto siguiente:

En general, en las conferencias organizadas por la (84): UNESCO (1988), la palabra pertinencia, se refiere al papel y el lugar de la educación superior en la sociedad, como lugar de investigación, enseñanza, aprendizaje y sus conexiones con las comunidades del entorno, en especial, los compromisos de la institución educativa con las personas en el mundo laboral etc.

2.2.2 Tipos de pertinencia

- a. **Pertinencia interna:** Describe la adecuación interdependiente entre los componentes de un sistema de enseñanza y aprendizaje, por ejemplo, los medios de instrucción elegidos para impartir educación deben ser pertinentes en el contenido, con los conocimientos que quiere transmitirse y los objetivos anhelados. (71): Silvio: (2006)

- b. **Pertinencia externa:** Se refiere al grado de adecuación de los contenidos adquiridos a las necesidades de desempeño de la sociedad de los demandantes. (71):Silvio: 2006)

La noción de calidad de la educación superior, basada tradicionalmente en un enfoque de pertinencia interna del trabajo (certificaciones, diplomas, etc.) no debe olvidar la pertinencia “externa” de la misma, evaluada en su relación con la sociedad.

Si bien la pertinencia “interna” del trabajo educativo, es un índice de calidad a retener, frente a un contexto actual de múltiples y profundos cambios en la sociedad no podemos dejar de lado un concepto de calidad que haga foco en la pertinencia externa de la educación superior y la investigación. En otras palabras, que tome como eje la relación entre la universidad y la sociedad, con las necesidades, demandas, tensiones y tendencias que esta última pone de manifiesto.

2.2.3 La pertinencia y su relación con la misión de la universidad

La pertinencia constituye el fenómeno por medio del cual se establecen las múltiples relaciones entre la universidad y el entorno y entre la universidad y los diferentes subsistemas que la estructuran. La universidad es una institución social enmarcada en el contexto de una formación social históricamente determinada. La interacción de esta institución social con la sociedad en la cual está insertada se da de diferentes formas y con estructuras diversas, tanto al interior de la universidad como del entorno social.

2.3 Calidad y Pertinencia en los Sistemas Educativos en la Actualidad

Según la UNESCO: “La calidad es la adecuación del “SER” y “QUÉ HACER” de la educación superior a su “DEBER SER”,...cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Qué Hacer y

Ser) es predominantemente evaluado con una categoría específica. Así la misión, al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada mediante el indicador pertinencia (DEBER SER), el funcionamiento (QUÉ HACER) es evaluado en términos de eficiencia, y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia". (89): UNESCO:(2007).

Partiendo de lo anterior la pertinencia de un programa de postgrado debe evaluarse en función del entorno al que está dirigido y el contexto de su desarrollo. El actual mundo globalizado exige revisar continuamente en qué medida la educación ofrece una formación pertinente en una sociedad cada vez más demandante, de modo que las personas puedan desarrollar sus potencialidades con éxito, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y, a la vez, contribuir a elevar la competitividad y prosperidad nacional.

La eficacia, la eficiencia y la pertinencia o relevancia constituyen dimensiones subyacentes al concepto de calidad y es ilógico que en el proceso de evaluar la calidad de una institución o sistema educativo se obvie alguna de ellas. (76): Tiana, (1998).

La relación entre calidad con los conceptos de eficacia, eficiencia y pertinencia de hecho definen el concepto integrador de calidad que engloba y determina que estas tengan que ser contempladas para evaluar la calidad de la educación.

En la conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe, efectuado en La Habana en el año 1996, se definió la calidad de la universidad como la "adecuación del ser y el quehacer de la educación superior a su deber ser" (26): CRESALC - UNESCO, (1997: 9).

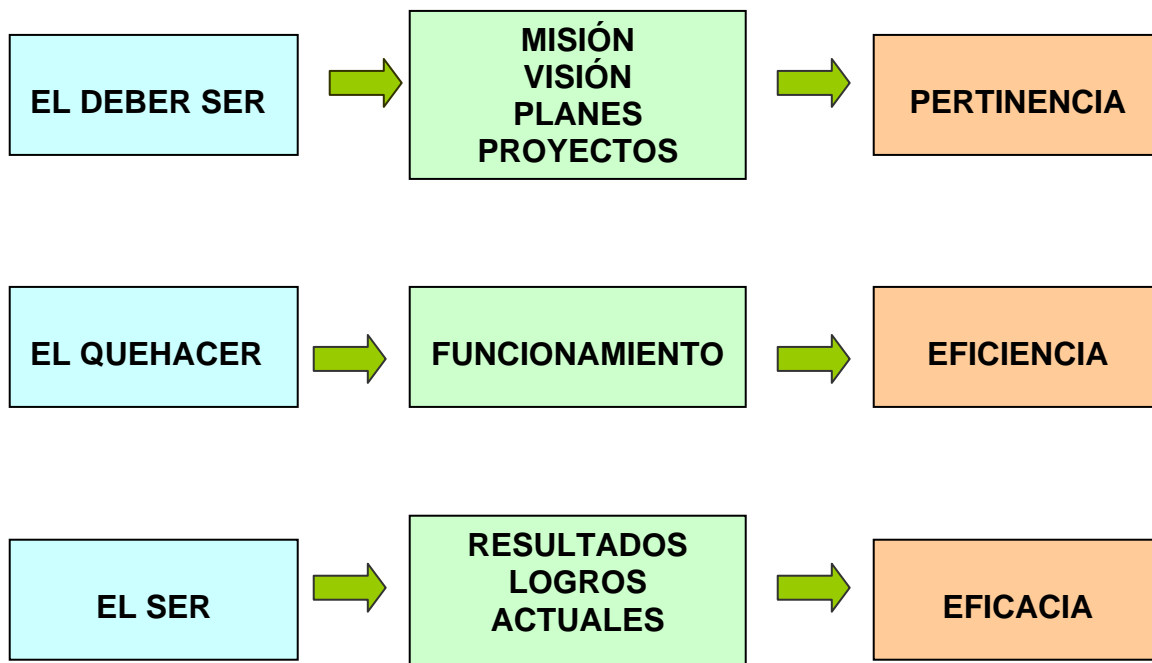
Sobre "el deber ser" han convergido en opinión varios autores como (15):Brunner (1997), y (79):Tünnermann (1999) y ellas coinciden en señalar que las universidades deben ser: pertinentes socialmente, poseer calidad académica y

ser viables organizativamente. Estas cualidades o valores asociados a las universidades constituyen los “estándares de referencia para juzgar como aceptable o inaceptable las conductas y actividades de esa organización” (48).Katz y Khan, (1981) y (16) Bueno, (1996).

En síntesis, la evaluación de la calidad de los programas de postgrado, está básicamente regida por tres criterios: **eficiencia, eficacia y pertinencia**, en donde el primero está vinculado a la obtención de metas u objetivos, el segundo a la estrategia o proceso y el tercero a la penetración y alcance del resultado.

CALIDAD UNIVERSITARIA

La adecuación del SER y QUEHACER
de la educación superior a su DEBER SER (87):UNESCO (1997)



Suma e Integración de la Pertinencia, Eficiencia y Eficacia. (94) Villarroel (2000).

La voluntad de la pertinencia, se hace más urgente en las épocas de transformación social, de ahí que la (88): UNESCO (1998:19-27), proponga lo siguiente “Entonces más que nunca, la educación superior debe desempeñar un papel fundamental, poniendo todos sus recursos y su espíritu de independencia al servicio de lo que es pertinente para la persona y la sociedad en general (...)” Ser pertinente es estar en contacto:

- Con los problemas
- Con el mundo del trabajo
- Con la cultura y las culturas
- Con todos
- Siempre y todas partes
- Con los estudiantes y los profesores

Considerar la posibilidad del calificativo de calidad dentro de un programa de postgrado, requiere de la presencia de la pertinencia social, sustentada en los elementos que se enuncian y solidamente planeados con el fin de que su impacto se vislumbre claramente en un escenario de futuro.

Aquí lo que cabe es preguntarse: ¿se hizo?, ¿se ha hecho?, ¿será capaz de realizarlo?. Con lo anterior se plantea que el concepto de calidad corresponde a una noción de cambio permanente construida solidamente a partir de una visión clara de futuro y de la respuesta a las necesidades de los distintos sectores de la sociedad.

Por lo que hablar de calidad en la formación de recursos humanos de alto nivel, supone indispensablemente, un proceso de planeación eficiente pero, no sólo desde la perspectiva de la misma labor de la gestión, sino desde la óptica de la

discusión andragógica-académica que construye sentidos para que todo el quehacer institucional adquiera un rango de pertinencia.

2.3.1 La globalización y el impacto en la calidad, pertinencia y eficacia de los sistemas educativos

Para comprender las razones por las cuales los aprendizajes que se generan a diario en los millones de seres que habitamos este planeta, no logran alcanzar toda la efectividad deseada, se hace necesario comenzar por ubicar, en primer lugar, el contexto en el cual se producen las diferentes situaciones de aprendizajes.

El escenario general, la llamada sociedad postmoderna, post industrial, globalizada, establece ciertas exigencias o requerimientos nuevos para el aprendizaje, diferentes a las que existían unos años atrás. En estos ámbitos hoy se emplean términos como “sociedad de la información”, “sociedad del conocimiento”, “sociedad del aprendizaje” (65): Pozo:(2000) “para caracterizar la nueva época histórica. La sociedad actual se ha hecho más exigente en cuanto a las demandas de conocimientos y destrezas que exige a sus ciudadanos. Un mundo de cambios acelerados requiere de nuevos aprendizajes, y la posibilidad de disponer de múltiples saberes alternativos en cualquier dominio del conocimiento humano, plantea la necesidad de lograr una integración y relativización del conocimiento que no puede seguir siendo sustentada en la tradicional forma de aprender por simple reproducción”.

Hoy, como nunca antes, asistimos a un mundo laboral que requiere de una formación permanente y un reciclaje profesional como consecuencia del cambiante mercado del trabajo en el que nos insertamos: un mercado flexible, e incluso impredecible, que unido al acelerado cambio de las tecnologías obliga al trabajador a estar actualizado

La exigencia de aprendizajes continuos y con carácter masivo es uno de los rasgos más visibles que define a la sociedad moderna, al punto de que la riqueza

de un país no se mide ya en términos de los recursos naturales disponibles sino de sus recursos humanos, su capacidad de aprendizaje; por ello, el Banco Mundial ha introducido el “capital humano”, medido en términos de educación y formación, como nuevo criterio de riqueza

Probablemente, uno de los principales efectos de los procesos de globalización consista en situar a la educación en la órbita de las prioridades políticas. De acuerdo con especialistas son dos las razones que permiten comprender este resurgir educacional.

“La primera, es que los procesos de globalización colocan en primer plano el valor - incluso económico - del conocimiento, y por consiguiente, de los mecanismos que permiten su progreso y diseminación, es decir, la investigación y la educación. En efecto, una economía en la que el conocimiento puede llegar a ser el principal recurso productor de riqueza plantea a las instituciones de educación nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad” (31): Drucker (1995).

La segunda razón, es que los procesos de globalización no serían posibles, con el ritmo y extensión con que hoy se están dando, sin la concurrencia de la tecnología, incluso porque la capacidad de aprovechamiento y de desarrollo tecnológico de un país depende estrechamente de la formación de sus recursos humanos.

Según (21): Castell (1996), podemos considerar la época actual como un período de discontinuidad histórica respecto al papel que desempeñan la información, el conocimiento y la tecnología para la capacidad productiva de la sociedad. Si bien ellos siempre han estado presentes, la aparición de un nuevo paradigma tecnológico que se organiza en torno a nuevas tecnologías de la información, cada vez más poderosas y flexibles, hace que la información se transforme, en sí misma, en un producto del proceso productivo que influye en todos los sectores de la actividad humana.

“Ambas razones transforman a la educación en uno de los elementos cruciales para sacar el mayor partido posible de los procesos de globalización”. (68):Spero, (1996) Y ambas exigen la configuración de sistemas educativos extremadamente flexibles y adaptables a demandas y a contextos rápidamente cambiantes. Incluso, es posible que la globalización, gracias a los beneficios de las redes, contribuya al desarrollo cuantitativo y cualitativo de la educación, poniendo al alcance de mayores capas de la población productos y servicios educativos que en parte completarán la labor de los métodos tradicionales de enseñanza y, en parte también, abrirán nuevos caminos. Es posible que la educación se convierta, en pocos años, en la industria del conocimiento de mayor potencial de crecimiento. (22): Cebrián, 1998).

Lo expuesto anteriormente, nos ubica de inmediato en las prioridades que exige la moderna sociedad a sus sistemas educativos. La Comisión Internacional para la Educación en el Siglo XXI de la UNESCO (75): Stavenhagen:(1998) plantea que los cuatro pilares de la educación deben atender a los principios siguientes: aprender a vivir juntos, aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a ser.

La modernización implica, así, reformas de la organización, el gobierno, la gestión y la administración al interior de las instituciones. En el ámbito académico, exige procesos de actualización curricular constantes y dinámicos. En el campo económico, requiere nuevos esquemas de financiamiento y alianzas estratégicas con el sector productivo. En el área administrativa, obliga la agilización de la gestión institucional en facultades y departamentos para generar intercambios y dinámicas con el mundo exterior que faciliten diversificar y proyectar su misión a la sociedad.

La modernización supone también, renovaciones tecnológicas, como la incorporación de tecnologías de información y comunicación en los procesos de enseñanza- aprendizaje, así como el estímulo permanente de la investigación, la innovación y la generación de conocimiento.

El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de postgrado, debe comprenderse como un proceso que responde a los retos del nuevo milenio, globalización, educación a distancia y sociedad del conocimiento, por lo que las regularidades principios y categorías del proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de postgrado deben ser objeto de investigación e innovación partiendo de que el sujeto del proceso es un adulto, profesional, con intereses bien definidos, generalmente con experiencia laboral, cultural heterogéneas y capaces de autogestionar su aprendizaje.

La no comprensión de esta diferencia, podría ser la razón sustancial de que se transfieran al postgrado prácticas pedagógicas y no prácticas andragógicas.

Por lo que en la presente investigación, se considera de suma importancia abordar el tema de la andragogía así como el tema de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

2.3.2 Andragogía en la educación superior

Las demandas de la sociedad del conocimiento y de la información, han retado la concepción tradicional de pensar que existe una edad para aprender y otra, donde se aplica lo aprendido. El término andragogía es el de mayor aceptación en la educación de adultos, como concepto que engloba diversas ideas para una teoría del aprendizaje sólo para adultos.

En oposición a la pedagogía, del griego “paidos”, que significa “niño” y “agogus” que indica “guía de”, la andragogía proviene de la acepción “andros” que significa “hombre”.

En el enfoque de las ciencias agógicas, el alcance de la pedagogía abarca a la educación a los primeros años de la vida del ser humano y no considera las variables específicas que caracterizan el proceso educativo del individuo adulto

en sus diferentes etapas. Educar al individuo en su etapa adulta y establecer la manera más efectiva de hacerlo, ha sido una permanente preocupación de varios investigadores y docentes, tales como Eduard Lindeman, Malcolm Knowles, Félix Adam, Adolfo Alcalá, quienes, a través de sus escritos e investigaciones, han formulado sus ideas, conceptos, propuestas y planteamientos relacionados tanto con la teoría, como con la praxis dentro del proceso educativo.

Para (50): Knowles, (1984) la andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos docentes más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos, como por ejemplo: la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria, que es el caso del estudio”.

(13): Brandt (1998:48), sin embargo, en su intento de realizar una nueva conceptualización del término, señala que: “la andragogía, se encarga de la educación entre, para y por adultos y la asume como su objeto de estudio y realización, vista o concebida ésta, como autoeducación, es decir, interpreta el hecho educativo como un hecho andragógico, donde la educación se realiza como autoeducación”. Entendiéndose por autoeducación el proceso, mediante el cual, el ser humano consciente de sus posibilidades de realización, libremente selecciona, exige, asume el compromiso, con responsabilidad, lealtad y, sinceridad, de su propia formación y realización personal.

Para (54): Marrero (2004:6-7), la andragogía “es un proceso de desarrollo integral del ser humano para acceder a la autorrealización, a la transformación propia y del contexto en el cual el individuo se desenvuelve”. Sostiene además, que la andragogía “busca movilizar y potenciar en cada uno de nosotros conocimientos, valores, aptitudes de compromiso solidario, social y que la producción de conocimientos en el espacio universitario sea de creación, no de repetición”.

La andragogía, es entonces, una disciplina que estudia las formas, procedimientos, técnicas, situaciones y estrategias de enseñanza y aprendizaje con el fin de lograr aprendizajes significativos en los participantes adultos, que promuevan a su vez, el desarrollo de habilidades, y actitudes y la adquisición y transferencia de conocimientos al contexto donde éste se desenvuelve. Es decir, la andragogía se centra en el estudio de los métodos, estrategias, técnicas y procedimientos eficaces para el aprendizaje del adulto, y en la ayuda y orientación eficaz que éste debe recibir de parte del facilitador para el logro de los aprendizajes.

Si en el proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel de postgrado, se asume la educación andragógica, egresará profesionales con un nivel académico elevado, capaces de asumir responsabilidades inherentes en su vida social, para actuar con independencia y tomar sus propias decisiones con entera libertad ante cualquier circunstancia tanto en el ámbito cotidiano como en el profesional.

2.3.3 El proceso de enseñanza y el docente en la andragogía

La enseñanza, es el proceso a través del cual el sujeto se forma gracias al conjunto de acciones, significados y/o actuaciones sociales y deliberadamente organizadas. De tal manera, que la enseñanza nos remite a la acción del profesor. Afirma Marisa (2000:3), que la concepción de enseñanza se fundamenta “en planificar y promover situaciones en las que el alumno organice sus experiencias, estructure sus ideas, analice sus procesos y exprese sus pensamientos”.

“El docente en el proceso de enseñanza a nivel de postgrado debe ser considerado como un facilitador de los aprendizajes, que se encarga de orientar, ayudar y cooperar con el participante-estudiante en el logro de sus metas de aprendizaje. Promueve, además, la reflexión, imaginación, creatividad y mantiene con éstos una relación horizontal, entendida como una relación entre iguales, de

actitud proactiva, recíproca, compartida, de responsabilidades, de negociación y de compromiso hacia logros y resultados exitosos”. (1): Adam, (1987)

En función de esta premisa, la metodología de la enseñanza centra su interés en el participante adulto, como ente responsable, auto gestor de su proceso de aprendizaje, comprometido consigo mismo. “El facilitador, por su parte, se encarga de perfeccionar las estrategias de enseñanza y aprendizaje con el fin de promover en los participantes la adquisición de cuerpos de conocimientos relevantes que sean retenidos por éstos” (19): Caraballo, (2004).

Asimismo, (68): Salinas (1995), (17):Cabero (2000), y (28):Díaz Barriga y Hernández (2002), sostienen la idea de que “el docente debe ayudar, orientar, apoyar y facilitar el proceso de construcción del conocimiento por parte de los participantes. “Es decir, el facilitador se convierte en un diseñador y conductor de situaciones de aprendizaje, las cuales deberán estar centradas en el participante, a fin de que éste sea capaz de adquirir conocimiento con el apoyo del facilitador. Así pues, el docente “se constituye en un organizador y mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento” (28): Díaz Barriga y Hernández, (2002: 3).

2.3.4 Las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), en el desarrollo de los conocimientos y su papel en el proceso de cambio educativo

En el contexto actual del Siglo XXI, la educación superior enfrenta grandes retos derivados del fenómeno de la globalización, el cual provoca transformaciones sustanciales en los modelos tradicionalmente utilizados en la educación.

En tal sentido, el desarrollo que han adquirido las NTIC y su inserción en los procesos educativos se puede considerar como uno de los más influyentes, debido a que está cambiando las formas en que se relacionan los actores del proceso educativo, los escenarios de aprendizaje, la manera en que se accesa,

presenta y se organiza la información; en fin, se está dando una revolución en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Es una época donde la práctica de la educación, está siendo influenciada por diversos paradigmas esenciales que se pueden sintetizar en: el desarrollo progresivo de las NTIC, la ciencia cognitiva con su marcada influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje y de la educación permanente y durante toda la vida. (37): Fernández, (2001), donde la Andragogía “representa una alternativa para promover formas no convencionales de aprendizaje”.

“Aún y cuando las demandas del sector universitario como: revolucionar en las metodologías de enseñanza, uso de las NTIC en educación, cómo enfrentar la obsolescencia de los contenidos, se vienen formulando hace ya bastante tiempo, lo cierto es que en los actuales momentos, deberán satisfacer y responder a un “nuevo mercado del conocimiento”, entendido en un sentido amplio, “para referirse a cualquier espacio en el cual se relacionen en demandantes de un bien o servicio y oferentes del mismo...” (78):Tünnermann, (1998:171)

Las tendencias de desarrollo de la Educación Superior, están conformando un nuevo espacio, donde se relacionan personas, grupos, organizaciones interesadas en facilitar las condiciones para que esos conocimientos sean adquiridos y otras deseosas de adquirir conocimientos. Las transacciones que se realizan entre ambos grupos, es decir, entre los interesados en facilitar las condiciones para que los conocimientos sean adquiridos y los interesados en adquirir conocimiento, se configuran así, en lo que (78):Tünnermann (1998), llama “un nuevo mercado del conocimiento. Este nuevo mercado del conocimiento es producto de las demandas de la sociedad del conocimiento, ligada a la velocidad del cambio, y a la diversidad de posibilidades y al rápido ritmo de la innovación”.

2.4 Los Estudios de Postgrado

2.4.1 Antecedentes

La educación de postgrado, se define como el proceso sistemático de aprendizaje y productividad intelectual en un contexto institucional, que realizan los individuos con un grado profesional universitario, a fin de optar por un título académico avanzado. (4): Álvarez , (1997); (56): Morles, 2004).

De acuerdo con el Artículo 2 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Título Académico (UPEL, 1989), “los estudios de postgrado: están dirigidos a profundizar en los conocimientos de una determinada área del saber, con un grado de especialización mayor que el profesional; formar recursos de alto nivel para la docencia y la investigación, así como también para el ejercicio de funciones técnicas de apoyo a la docencia, conforme a los requisitos del sistema educativo y a las necesidades del país; y a contribuir al intercambio científico con otras instituciones de educación superior”.

Sus antecedentes, se ubican en Alemania a comienzos del siglo XIX, con la creación de la Universidad de Berlín y con ella, el Doctorado en Filosofía (Ph.D.), como el título de mayor rango académico, el cual se obtenía con la aprobación de seminarios, cursos y el examen público de una disertación o tesis producto de una investigación científica e individual, realizada bajo la asesoría de un profesor o tutor experto.

La universidad se concebía, en primer lugar, como el ente encargado de la producción del nuevo conocimiento, producto de la investigación científica y humanística y, en segundo término como una institución de formación profesional (14): Brubacker y Rudy, (1976); (68):Ruiz Bolívar, (2001).

En el siglo XX, los estudios de postgrado se extendieron a todos los continentes y, en la actualidad, se consideran esenciales para el crecimiento humano,

constituyen el nivel educativo con mayor producción intelectual (científica, humanística y técnica). Por lo tanto, el aumento de éstos se encuentra estrechamente ligado a las demandas y exigencias de la sociedad.

2.4.2 Funciones de la educación de postgrado

“Entre las funciones de la educación de postgrado se pueden destacar:

- a. **Actualización:** posibilita la renovación sistemática de los conocimientos y habilidades profesionales a nivel con los avances y el desarrollo científico.
- b. **Complementación:** posibilita la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades profesionales no recibidos en sus estudios precedentes o adquiridos sin la profundización requerida.
- c. **Profundización:** posibilita la obtención de un nivel superior en los conocimientos científico-técnicos y habilidades profesionales en el campo específico de una profesión o de un área concreta de la ciencia y la técnica.
- d. **Gestión docente en la educación de postgrado:** Tünnermann, refirió en la Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe . La Habana, Cuba, que “el concepto de calidad universitaria, resume tres dimensiones diferentes: docencia, investigación y extensión, que contempla la valoración del personal docente, de sus programas, de sus métodos de enseñanza-aprendizaje, sus aspectos metodológicos, de la investigación para el desarrollo y como indicador de cambio y de mejora de la organización y administración del ambiente académico, de los estudiantes, del contexto institucional y del impacto en la sociedad”.

La docencia es de calidad, si logra desarrollar competencias en el educando. Las competencias, se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe.

Para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar

no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.

Otro indicador de calidad universitaria, está dado por la presencia del postgrado y la calidad de sus currículos. “La educación postgraduada, surge, se desarrolla y perfecciona como una extensión de las carreras universitarias y como una necesidad de perfeccionamiento o especialización de la práctica profesional, pero en realidad debe ser el resultado de procesos avanzados de investigación en función de las necesidades sociales, económicas y culturales de la población, así como de los requerimientos tecnológicos del aparato productivo y del intercambio internacional. Por otra parte, también responde a los intereses individuales de los profesionales”. (62):OPS/OMS (1992)

La educación de postgrado, constituye el conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los graduados universitarios, con el propósito de completar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, y alcanzar un mayor nivel de ejercicio profesional o de conocimiento y habilidades científicas, en correspondencia con los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran. Su objetivo esencial es contribuir a la elevación de la eficiencia, la calidad y la productividad en el trabajo.

Entre las características del proceso de enseñanza-aprendizaje como parte del sistema de educación de postgrado, se destacan las siguientes:(62):OPS/OMS, (1992)

- a. Tiene carácter sistémico
- b. Es interactivo (entre el profesor y los alumnos)

- c. Es objeto de la dirección docente
- d. Es planificado y sistemático y se realiza en forma activa

Durante el proceso formativo de postgrado ocurren contradicciones que constituyen su fuerza motriz.

En el proceso docente educativo en la educación de postgrado, se pueden destacar las siguientes características del profesor:

- a. La formación de un aprendizaje significativo
- b. La enseñanza de estrategias y habilidades de tipo cognitivo
- c. Mejorar la concepción de estrategias instruccionales para perfeccionar el proceso enseñanza-aprendizaje, las cuales a su vez pueden ser
- d. De apoyo. Su objetivo es crear un contexto emocional y motivacional apropiado para aprender
- e. Primarias. Intervienen directamente en el proceso de aprendizaje o solución de problemas

Tomando en cuenta las características descritas anteriormente y la detección previa de necesidades de aprendizaje, se debe planificar el proceso docente educativo en la educación de postgrado con los propósitos, metas que permitan:

- a. Contribuir al fortalecimiento de los sistemas de conocimientos y habilidades de carácter general o específicos, necesarios para el mejor desempeño de determinados áreas propias del ejercicio profesional
- b. Tomar un nivel avanzado de profundidad o amplitud de conocimientos y métodos en campos específicos de la actuación profesional

En la estrategia docente que se adopte, es recomendable contemplar lo siguiente:

- a. Desarrollar las actividades formativas en el espacio donde tiene lugar la producción y los servicios

- b. Considerar que la capacitación en el sujeto que aprende, ocurra de manera natural, vinculada a la actividad para el desempeño de sus responsabilidades en el trabajo
- c. Estimular que los participantes estén comprometidos en todos los momentos básicos del proceso pedagógico: planificación, preparación realización y evaluación
- d. Estimular la ruptura del natural inmovilismo mental que predomina en muchos adultos
- e. Partir de modos de actuación profesionales como sistemas íntegros de conocimiento, habilidades, hábitos y actitudes que deben ejecutar los trabajadores, tanto para la elaboración de las estrategias docentes como para la evaluación del desempeño”

“Al planificar los programas educativos con este nuevo enfoque, es necesario abordarlos desde un punto de vista prospectivo, es decir, comparando la imagen objetivo del futuro deseado con las características actuales, reales, de los recursos humanos implicados. De modo tal que a través del proceso educativo se logre una transformación que permita la calificación del recurso humano, pero de forma más importante aún, dirigir un proceso capaz de inducir y facilitar los cambios deseados”. (41): Gómez Hatim. A, Arteaga, (1998)

“Pretendiendo con esto:

- a. Elevar la calidad de la competencia y el desempeño profesional
- b. Educar más allá del aula, desbordando el marco de un sistema escolar
- c. Rebasar los límites la educación formal, desarrollada mediante tal o cual método educativo, pues comprende toda una variedad de experiencia, aún las más formales
- d. Favorecer la participación activa y consciente de los implicados en la capacitación y lograr un alto grado de motivación y compromiso en la elevación de la calidad del desempeño profesional

Las características específicas que le dan la individualidad propia al proceso enseñanza-aprendizaje en la educación de postgrado, se manifiestan en los objetivos del proceso de “aprender a aprender” y “enseñar a pensar”, a un estudiante adulto con capacidad crítica y reflexiva que contribuye con sus iniciativas a la solución de los problemas profesionales; contando con un docente equipado de medios y estrategias adecuadas al propósito y los objetivos a alcanzar, cuya misión es organizar, estimular, integrar y coadyuvar el proceso educativo. El profesor, es un guía que facilita las experiencias de aprendizaje y establece una relación recíproca con el educando, donde ambos aprenden entre sí, mediante el uso de estrategias docentes flexibles que permiten el desarrollo de la creatividad de todos, estudiantes y docentes”. (41):Gómez Hatim A, Arteaga, (1998)

En este nivel de enseñanza, la participación activa del educando se torna en fuente de inspiración, para la inquietud científico-intelectual, la búsqueda independiente de los conocimientos, la autoexigencia, la canalización del interés profesional, la necesidad consciente y profunda de aprender y transmitir sus experiencias o aprovechar las de otros. Siendo por ello entendido el aprendizaje como un proceso complejo de solución de problemas, donde el alumno debe intervenir coordinando sus medios disponibles y estrategias, para alcanzar la solución.

La educación de postgrado dirigida a la superación profesional, consta de cuatro pasos fundamentales:

- a. Identificación de necesidades de aprendizaje
- b. Proceso educativo
- c. Monitoreo
- d. Evaluación

Entre los aspectos fundamentales de la educación de postgrado, está la utilización de las técnicas andragógicas de problematización alrededor de las situaciones concretas que afronta el trabajador en el desempeño de sus funciones. Así, se obtendrá un aprendizaje enmarcado en la propia realidad profesional, o de la formación de estos profesionales. De esta manera, la identificación de necesidades de aprendizaje (INA) es un paso fundamental para derivar los contenidos educativos. La INA permite identificar los puntos débiles a reforzar, los problemas específicos a resolver; definirá la preparación, la calificación, la capacitación y el adiestramiento que se requiere organizar e impartir. La INA es también denominada en la literatura internacional de identificación de necesidades de capacitación (INC). Este proceso es un paso previo y obligatorio a la definición del contenido, los métodos y la organización de cualquier tipo de proceso educativo permanente.

2.4.3 Estudios de postgrado a nivel latinoamericano

En el caso de la universidad latinoamericana, ésta se organizó con base en el modelo español de Salamanca, con énfasis en la docencia y marcada influencia de la Iglesia Católica. Hacia mediados del siglo XIX, la universidad admitió en su estructura, el modelo francés (Facultades, Escuelas), cuya función es la preparación de los profesionales requeridos por la sociedad. Recientemente, la Universidad Latinoamericana, ha adoptado elementos organizativos y académicos del modelo norteamericano, entre ellos la estructura departamental y la inclusión de carreras cortas.

2.4.4 Estudios de postgrado a nivel centroamericano

Según la (24): Comisión Paritaria de Reforma Educativa (1998) a nivel centroamericano “se están realizando importantes esfuerzos para mejorar la educación superior, Tal es el caso del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), creado por el Consejo

Superior Universitario Centroamericano (CEUCA). Estos esfuerzos se iniciaron en el año 1995 cuando el CEUCA, en el TV Congreso Universitario Centroamericano planteó el desafío de diseñar y poner en marcha el Sistema. Este sistema está integrado por 17 universidades estatales centroamericanas (entre estas está incluida la Universidad de San Carlos de Guatemala).

El SICEVAES, está orientado a fomentar y desarrollar de manera colectiva, armónica y solidaria, una cultura de auto evaluación y de búsqueda de la calidad en sus universidades miembro. Cultura que contribuya a su modernización para hacer frente de manera más efectiva a los retos impuestos por la revolución científica y tecnológica, la apertura comercial y la internacionalización de la educación superior. Asimismo proporciona referencias analíticas y herramientas prácticas para conducir el proceso evaluativo en forma efectiva y eficiente utilizando los principios de participación en el consenso. A través del mismo, las universidades del CEUCA buscan identificar factores e indicadores para la evaluación de la calidad de la formación de profesionales universitarios y el desempeño de instituciones de educación superior en América Central, utilizando los criterios de universidad, pertinencia, equidad, coherencia, eficiencia, impacto e integridad”.

2.4.5 Estudios de postgrado en Guatemala

“Por la demanda que han tenido los programas de estudios de postgrado y por el aumento en el número de los mismos, organizados en escuelas en las distintas facultades, la universidad decidió crear el Sistema de Estudios de Postgrado, el cual inició su vigencia en octubre del año 2000 y se definió como: “el organismo que pone en funcionamiento el conjunto de políticas académico administrativas, financieras y disposiciones legales, destinadas a crear, organizar, dirigir y administrar escuelas y programas de estudios de postgrado de las distintas Unidades Académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el

propósito de promover la interrelación dinámica entre la educación superior y el desarrollo científico-tecnológico y social-humanístico”.

La creación del Sistema está fundamentada en la base legal siguiente:

Artículos 59 y 63 de los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Punto DECIMO PRIMERO del Acta 34-2000, de fecha 11 de octubre de 2000 del Consejo Superior Universitario.

2.5 La Universidad de San Carlos de Guatemala

2.5.1 Antecedentes

“La Universidad de San Carlos de Guatemala, fue creada en el año 1676, por medio de la expedición de una Cédula Real emitida por el Rey Carlos II de España. Luego el Papa Inocencio XI la elevó a Pontificia por su Bula Ex suprema en 1687. La Universidad se inició con las clases de Filosofía, Instituta, Kachiquel y Teología, abriéndose en 1681 con unos sesenta estudiantes, en sus inicios tuvo una influencia predominantemente religiosa, y no fue sino hasta las últimas décadas del siglo XVIII, cuando se realizó un cambio radical de su enfoque educativo, como producto de la filosofía de la ilustración. En el año 1944 fue declarada autónoma.

El fin fundamental de la Universidad, es elevar el nivel espiritual de los habitantes del país, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico. Dentro de esta finalidad, imparte enseñanza profesional en todos los ramos que correspondan a sus Facultades, organiza y dirige estudios de cultura superior; promueve la organización de la extensión universitaria e incentiva la investigación científica, filosófica, técnica o de cualquier otra naturaleza cultural. También coopera en la alfabetización de masas populares”. (38):Funes (2001)

2.5.2 Misión

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

2.5.3 Visión

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

2.6 Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

2.6.1 Antecedentes

Los esfuerzos para la creación de la Escuela, se iniciaron desde febrero de 1985, cuando a iniciativa de las autoridades facultativas del período 1985-1989, se formó una comisión específica para ello. Derivado de los trabajos iniciales, las autoridades de la facultad presentaron la solicitud para la creación de la Escuela al Consejo Superior Universitario, quien en Acta Número 14-87 de sesión celebrada el 24 de junio de 1987, aprobó la misma. En esa oportunidad, se estableció la justificación y objetivos generales de la escuela. (90): USAC: (2004:8)

2.6.2 Justificación de la creación de los estudios de postgrado

Se justificó la creación de los estudios de postgrado, por la necesidad de profundizar y mejorar la calidad de análisis que la Universidad de San Carlos de

Guatemala debe hacer de los problemas económicos, sociales, políticos y culturales del país, para superar la situación de subdesarrollo y dependencia que caracteriza nuestra sociedad, la que está repercutiendo negativamente en el bienestar de amplios sectores de la población , que se manifiesta en el deterioro de la calidad de vida y el malestar social de la mayoría de la población guatemalteca.

2.6.3 Marco Legal

Conforman el marco legal de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, los siguientes reglamentos: Estatuto de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala; Reglamento de los Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y, Normativo para la Elaboración de las Tesis de Grado y Examen General de Graduación de la Escuela de Estudios de Postgrado. (90): USAC: 2004:10)

2.7 Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala

La Maestría en Administración de Recursos Humanos, se concibe como un estudio sistemático de alto nivel, el que está orientado al conocimiento científico y técnico, al desarrollo de la capacidad y habilidad de análisis, toma de decisiones y proyección en el campo de los recursos humanos para enfrentar con eficacia y eficiencia las demandas del sistema organizacional privado o público, dentro del contexto del desarrollo socio-económico del país. (90)USAC: (2004:144)

2.7.1 Antecedentes

Fue establecida el 15 de noviembre de 1996, ante la necesidad de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de crear nuevas maestrías. (90): USAC: (2004:9)

2.7.2 Misión

La Escuela de Estudios de Postgrado, es la unidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de promover, proponer, desarrollar y administrar los estudios superiores en las áreas de Economía, Administración, Auditoría y Contaduría Pública, en los niveles definidos en el Estatuto de la Universidad y en el Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado. Fomenta en el estudiante la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación científica, la impartición de cursos estructurados en conocimientos de última generación, y en la aplicación y ejercicio de la profesión fundamentada en valores y principios. (11): Borrayo (2009)

2.7.3 Visión

La Escuela aspira para el 2012, constituirse en una unidad académica de estudios superiores de alto nivel, debidamente acreditada a nivel internacional y reconocida en el ámbito académico nacional, como uno de los mejores centros de estudios de postgrado de Guatemala, ofreciendo a la sociedad guatemalteca y comunidad internacional, programas de actualización, especialización, maestría y doctorado de alta excelencia académica. (11):Borrayo (2009).

2.7.4 Objetivos

La Maestría en Administración de Recursos Humanos se plantea como objetivos los siguientes:

- a. Formar profesionales especialistas en las áreas técnicas y prácticas de este campo y prepararlos para realizar investigaciones, para contribuir a la innovación, transformación y desarrollo de los recursos humanos en cada una de las organizaciones de los sectores público y/o privado

- b. Mejorar cualitativamente el nivel académico de los profesores de la facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de fortalecer y actualizar la formación de los estudiantes de las carreras que se imparten en nuestra facultad
- c. Mejorar cualitativamente la formación académica profesional, a través de la enseñanza de la utilización de métodos, técnicas e instrumentos que le posibiliten su desenvolvimiento en el campo de la administración de recursos humanos
- d. Formar profesionales altamente calificados para tomar decisiones o asesorar en el campo de la administración de recursos humanos. (90)USAC: (2004:144)

2.7.5 Perfil profesional

“El egresado de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, para alcanzar un desempeño eficaz y eficiente en el campo individual, laboral y social, deberá ser poseedor de cualidades y características fundamentales en lo referente a conocimientos, actitudes, habilidades y valores que son representativos de una formación integral; tales como: (90) USAC: (2004:144 -145)

- a. Compromiso y actitud profesional hacia la búsqueda de la excelencia en el quehacer laboral y social, así como dedicación constante del mejoramiento de la calidad de vida, individual y social del personal de la organización
- b. Actitud consecuente y participativa, con apego al trabajo en equipo, en el análisis y planteamiento de soluciones de la problemática nacional en el sector de los recursos humanos
- c. Observar, identificar, analizar e interpretar los problemas y fenómenos de los recursos humanos para ofrecer las diferentes opciones de solución, tomando en cuenta las implicaciones económicas, políticas y sociales dentro del contexto nacional e internacional
- d. Generar y/o adaptar conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos especializados en el área de recursos humanos que coadyuven a la resolución de los problemas que limitan la eficacia y eficiencia de las organizaciones

- e. Poseer amplio conocimiento de los diversos componentes de la estructura socio-cultural, psicológica y económica del recurso humano dentro de las organizaciones y sus interrelaciones fundamentales, para interpretar correctamente la realidad y contribuir a la mejora de la calidad de vida
- f. Poseer capacidad científica y técnica para proyectar, realizar, dirigir y participar en actividades de investigación en esta especialidad
- g. Poseer formación científico-técnica para asesorar a las organizaciones en esta especialidad, con el fin de que sean tomadas las opciones más adecuadas a las condiciones de la organización y que contribuyan al desarrollo del país
- h. Poseer capacidad para administrar y ejecutar proyectos de desarrollo en el campo de la administración de los recursos humanos”.

2.7.6 Metodología docente y sistema de evaluación

“La metodología a aplicar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se basará en los principios de científicidad, sistematización, relación teoría práctica, creatividad y participación activa del estudiante en las actividades académicas y extra – aula. Para el efecto, se usarán métodos y técnicas de enseñanza que propicien el estudio independiente y la investigación directa”. (90): USAC: (2004:146)

La nota mínima de aprobación de cursos es de 71 puntos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, aprobado por el Consejo Superior Universitario, en sesión celebrada el 15 de noviembre de 1996, según Acta No. 26-96, vigente hasta el 6 de noviembre del 2003. Asimismo la nota mínima de aprobación de los cursos es de 75 puntos a partir del primer trimestre de 2004, conforme al Artículo 36 Normativo de la Escuela de Estudios de Postgrado de Ciencias Económicas aprobado por la Asamblea General del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Acta No. 06-2003 de fecha 6 de noviembre 2003.

Para terminar la Maestría, el estudiante deberá efectuar lo establecido en el “Normativo para la Elaboración de las Tesis de Grado y Examen General de Graduación de la Escuela de Estudios de Postgrado” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6 del punto sexto del Acta No. 4-93 de la sesión celebrada el 04 de febrero de 1993.

2.7.7 Pensum de Estudios

El pensum actual de estudios sufrió modificaciones en el año 1999. (90) USAC: (2004:142). El pensum de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos está integrado por diecisiete cursos y un seminario para elaboración de la tesis. La Tesis de Grado, constituye la culminación de un proceso de la investigación que se inicia a partir del segundo trimestre, en el curso de Metodología de la Investigación (101 ARH), cuyo requisito de aprobación es la elaboración del plan de investigación de la tesis a realizar.

Todos los cursos son obligatorios y están en ciclos académicos trimestrales, según el orden de requisitos que la naturaleza de la carrera exige.

Los créditos académicos han sido asignados de acuerdo a la importancia, complejidad y extensión de los cursos, tomando como base lo preceptuado en el Artículo 63 de los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A continuación, se presenta la distribución de los cursos por ciclo trimestral, la identificación de los cursos de la carrera, su relación por trimestre y su objetivo general (Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, según Acta No. 49-99 de la sesión celebrada el día 01 de noviembre de 1999).

Previo a iniciar los cursos de la carrera el estudiante debe aprobar el ciclo propedéutico el cual consta de los tres cursos siguientes:

- a. Comportamiento Organizacional
- b. Administración Contemporánea
- c. Estadística.

Cuadro Número 1
Cursos que Conforman el Pensum de Estudios

	COGIDO	CURSO	OBJETIVO Que el estudiante:	REQUISITO
PRIMER TRIMESTRE	100ARH	Postulados Fundamentales de la Administración	Adquiera conocimiento sobre los principios fundamentales de la administración de recursos humanos en las organizaciones.	Ninguno
	101ARH	Metodología De la Investigación	Elabore investigaciones sociales y económicas como instrumento que ayude a la solución de problemas nacionales y efectuar estudios con rigor científico y proyección social para buscar soluciones objetivas a los problemas que afrontan distintos sectores de la población guatemalteca.	Ninguno
	003 ARH	Estadística Avanzada	Obtenga los conocimientos fundamentales para comprender y trabajar técnicamente la información numérica.	Ninguno

	COGIDO	CURSO	OBJETIVO Que el estudiante:	REQUISITO
SEGUNDO TRIMESTRE	200ARH	Cultura Organizacional	Desarrolle su capacidad de análisis, comprensión y manejo de los elementos que identifican la cultura de una organización.	Ninguno
	201ARH	Proceso de Empleo en las Organizaciones	Aplique técnicas de integración de personal para el óptimo funcionamiento de la organización.	100ARH
	202ARH	Análisis y Descripción de Puestos	Obtenga la capacidad de realizar técnicamente el análisis de puestos y pueda elaborar manuales de puestos en las organizaciones públicas y/o privadas.	102 ARH
TERCER TRIMESTRE	300 ARH	Desarrollo Organizacional	Obtenga el marco teórico acerca de lo que es el desarrollo organizacional, del proceso que se debe seguir para implantar estrategias de las diferentes intervenciones existentes y del papel del consultor en un proceso de cambio planteado.	200 ARH

	COGIDO	CURSO	OBJETIVO Que el estudiante:	REQUISITO
TERCER TRIMESTRE	301 ARH	Relaciones Laborales y su Marco Legal	Desarrolle la habilidad para analizar e interpretar las relaciones laborales dentro del marco de la ley y los tratados.	201 ARH
	302 ARH	Administración de Compensaciones	Desarrolle la capacidad de diseñar sistemas de compensaciones para cualquier tipo de organización, con base en su estructura económica y el análisis de la oferta y la demanda de los recursos humanos.	202 ARH
CUARTO TRIMESTRE	400 ARH	Ergonomía, Higiene, Seguridad Y Recreación	Desarrolle la capacidad de diseño de planes de higiene, seguridad y recreación, con base en el análisis de las características ambientales y del propio individuo dentro de la organización para incrementar la productividad.	301 ARH

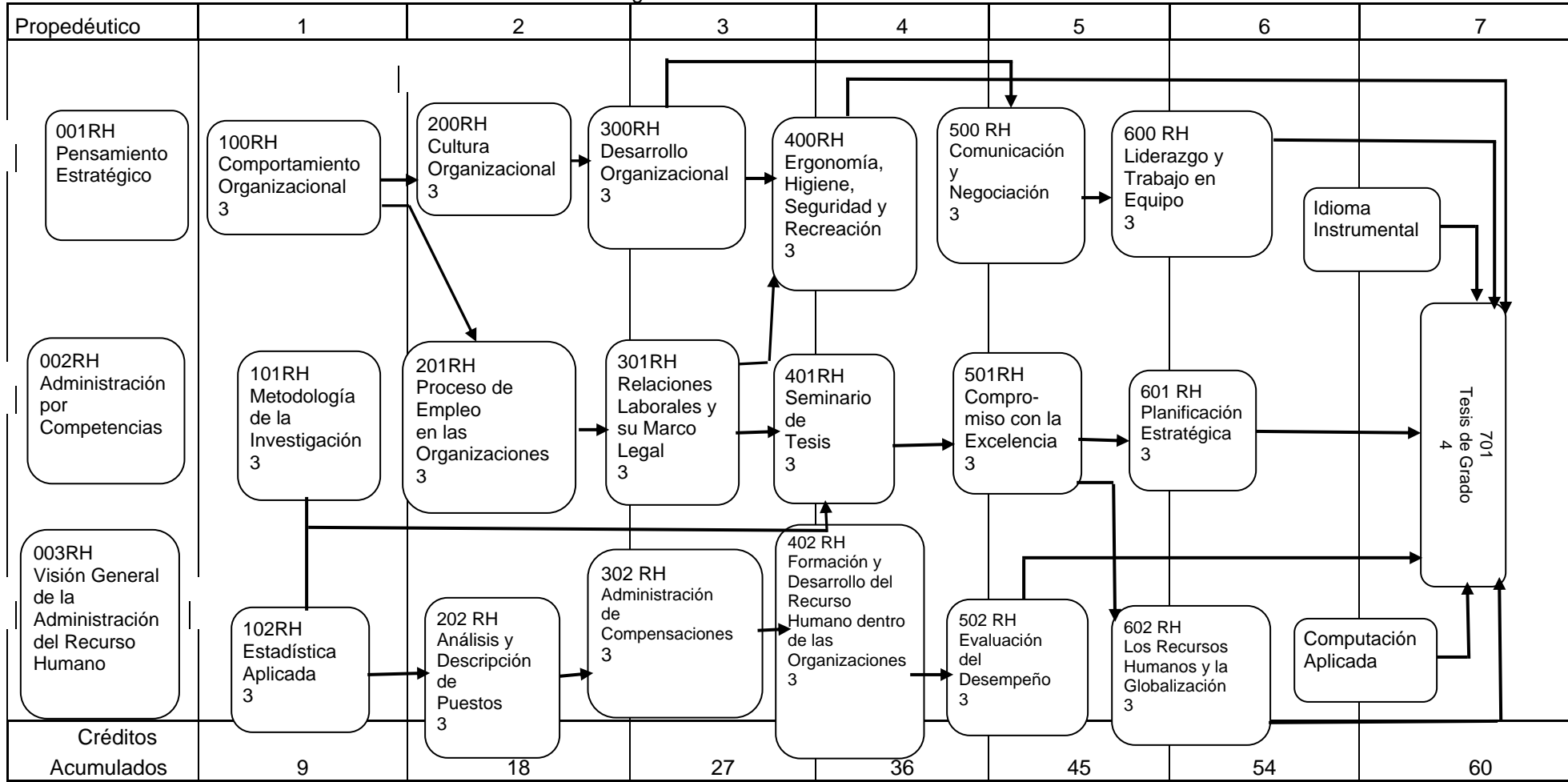
	COGIDO	CURSO	OBJETIVO Que el estudiante:	REQUISITO
CUARTO TRIMESTRE	401 ARH	Seminario de Tesis	Conozca el grado de importancia que representa el buen uso de las técnicas de investigación para la presentación de los planes de investigación haciendo uso y aplicación de los instrumentos que le permitan elaborar el informe preliminar de tesis.	101 ARH Y 102 ARH
	402 ARH	Formación y Desarrollo del Recurso Humano dentro de las Organizaciones	Diseñe programas de capacitación, educación y desarrollo para el eficiente desempeño del personal en la organización	302 ARH
QUINTO TRIMESTRE	500 ARH	Comunicación y Negociación	Comprenda y analice el manejo de las formas de la comunicación efectiva en su labor profesional, así como los elementos implicados en dicho proceso.	300 ARH
	501 ARH	Compromiso con la excelencia	Obtenga capacidades gerenciales y de consultoría, a través del conocimiento de las prácticas de gestión de las nuevas corrientes administrativas.	401 ARH

	COGIDO	CURSO	OBJETIVO Que el estudiante:	REQUISITO
QUINTO TRIMESTRE	502 ARH	Evaluación del Desempeño	Adquiera la habilidad para diseñar sistemas que le permitan evaluar el desempeño del recurso humano en la organización.	300 ARH
	600 ARH	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Conozca los fundamentos contemporáneos del liderazgo y del trabajo en equipo, que puedan aplicarse en cualquier tipo de empresa.	500 ARH
SEXTO TRIMESTRE	601 ARH	Planificación Estratégica	Adquiera la capacidad de elaborar planes estratégicos de organismos públicos y privados y explique los beneficios que pueden obtenerse de la planeación.	501 ARH
	602 ARH	Los Recursos Humanos y la Globalización	Adquiera las herramientas para agregar valor a las diferentes funciones que realiza en la administración de los recursos humanos.	501 ARH
	IDIOMA INSTRUMENTAL			
	COMPUTACION APLICADA			
	701 TESIS DE GRADO			

Fuente: (90) "Guía del Estudiante de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala" Guatemala, julio de 2004.

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Postgrado

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 DIAGRAMA DE CURSOS POR TRIMESTRE



Indica la concatenación de los cursos, según los requisitos

Código
 Nombre del curso
 Créditos

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, según Acta No. 49-99 de la sesión celebrada el día 02 de noviembre de 1999.

Al comparar, el pensum de estudios aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, según Acta No. 49-99 de la sesión celebrada el día 01 de noviembre de 1999 y el diagrama de cursos actual de la Maestría, se puede observar, que a nivel interno se han ido realizando cambios entre estos: en el ciclo propedéutico del pensum autorizado por Junta Directiva, se encuentran los cursos: Comportamiento Organizacional, Administración Contemporánea, Estadística, mientras que actualmente el curso propedéutico está conformado por los cursos: Pensamiento Estratégico, Administración por Competencias y Visión General de la Administración del Recurso Humano; asimismo, no aparecen en el actual diagrama los cursos: Postulados Fundamentales de la Administración y Administración Contemporánea, en su defecto se incluyeron los cursos: Visión General de la Administración del Recurso Humano y Administración por Compensaciones. Los cambios respecto al orden en que se imparten los cursos se encuentran únicamente en el ciclo propedéutico y el primer trimestre.

En cuanto a los contenidos de los programas de cada curso, según refirieron egresados/as y docentes, si se han realizado cambios encaminados a dar repuestas a las exigencias laborales actuales, estos cambios los han realizado los/as docentes según su experiencia laboral y docente.

2.8 Maestría en Administración de Recursos Humanos en Universidades Privadas de la Ciudad de Guatemala

Con la finalidad de conocer los cursos que conforman los pensum de estudios de las Maestrías en Administración de Recursos Humanos de las Universidades Privadas que se ubican en la Ciudad de Guatemala, se consultaron las páginas Web o Páginas de Internet, siendo las Universidades que tienen dentro de sus estudios de postgrado la Maestría en Administración de Recursos Humanos las siguientes:

2.8.1 Universidad Mariano Gálvez

Maestría en Administración de Recursos Humanos, duración dos años, el pensum está conformado por 16 cursos, impartidos en 8 ciclos de tres meses cada uno, asimismo se requiere la elaboración del trabajo de tesis, Evaluación Escuela de Idiomas de la UMG y Evaluación privada del trabajo de tesis.

Grado académico a obtener Magíster Artium en Dirección y Gestión del Recurso Humano.

Imparte la Maestría en Administración de Recursos Humanos, en el Municipio de Cobán del Departamento de Alta Verapaz y en el Campus Central, manejando diferente pensum de estudios.

El pensum de estudios en la Maestría que se imparte en la ciudad capital está conformado por los siguientes cursos:

Primer ciclo

- Macroeconomía Superior
- Métodos Cuantitativos I

Segundo Ciclo

- Análisis Financiero I
- Administración del Cambio en la Gestión de Recursos Humanos

Tercer Ciclo

- Microeconomía Superior
- Métodos Cuantitativos II

Cuarto Ciclo

- Seminario sobre Temas de la Administración de Recursos Humanos
- Introducción a la Gestión de Recurso Humano

Quinto Ciclo

- La Provisión del Recurso Humano en la Gestión de los Recursos Humanos
- Análisis Financiera II

Sexto Ciclo

- Desarrollo del Recurso Humano en la Gestión de los Recursos Humanos
- Las Compensaciones en la Gestión de los Recursos Humanos

Séptimo Ciclo

- La Comunicación Organizacional en la Gestión de los Recursos Humanos
- Relaciones Laborales y de Seguridad en el Trabajo

Octavo ciclo

- Seminario de Casos en la Gestión de los Recursos Humanos
- Seminario de Investigación en la Gestión de los Recursos Humanos (www.umg.edu.gt)

2.8.2 Universidad Panamericana

Maestría en Administración de Recursos Humanos, depende de la Facultad de Ciencias Económicas, duración dos años, el pensum está conformado por 22 cursos, que son impartidos en seis trimestres (cuatro cursos en 5 trimestres y dos en el último trimestre), el pensum incluye una práctica profesional (cada estudiante en la empresa o institución en la que labora) y cuyo informe se constituye en su trabajo de tesis. La formación profesional no requiere el aprendizaje o dominio del idioma inglés u otro idioma.

Los cursos que conforman su pensum de estudios son:

Primer trimestre

- Principios Básicos de la Gestión de Recursos Humanos
- Competencias Laborales
- Comportamiento Organizacional
- Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

Segundo Trimestre

- Aprovisionamiento de Recursos Humanos
- Competencias Laborales
- Valores y Ética
- Liderazgo y Trabajo en Equipo

Tercer Trimestre

- Desarrollo Organizacional
- Evaluación del Desempeño
- Responsabilidad Social Empresarial
- Relaciones Laborales

Cuarto Trimestre

- Las Nuevas Tecnologías y los Recursos Humanos
- Procesos de Formación y Desarrollo
- Formas Actuales de Gestionar los Recursos Humanos
- Higiene y Seguridad

Quinto Trimestre

- Proyecto Final de Egreso I
- Evaluación de la Función de los Recursos Humanos
- El Futuro de los Recursos Humanos

- Ergonomía

Sexto Trimestre

- Proyecto Final de Egreso II
- Globalización y Recursos Humanos

www.upana.edu.gt/web/upana/components/com

2.6.3 Universidad Galileo

Maestría en Administración del Recurso Humano, Colegio Profesional de Humanidades, fue creada en el año 2003, la carrera tiene una duración de 2 años, dividido en 8 trimestres con un total de 24 cursos, sus jornadas: vespertina lunes y miércoles de 18:00 a 21:15 horas y jornada sabatina de 7:00 a 13:15 horas. Imparte la Maestría en las en las siguientes localidades:

Chiquimula, Chiquimula

Esquipulas, Chiquimula

Guatemala, Guatemala

Huehuetenango, Huehuetenango

Quetzaltenango, Quetzaltenango

Teculután, Zacapa

Zacapa, Zacapa

Su pensum de estudios está conformado por los siguientes cursos:

Primer ciclo

- Aseguramiento de la calidad
- Diseño, Análisis y Mejora de Procesos
- Estrategia de Negocios

Segundo ciclo

- Estadística aplicada
- Ética y Liderazgo

- Fundamentos de Psicología Laboral

Tercer ciclo

- Pensamiento Sistémico
- Finanzas
- Seguridad e Higiene Industrial

Cuarto ciclo

- Informática Aplicada a Recursos Humanos
- Medición y Métodos
- Comportamiento Organizacional

Quinto ciclo

- Administración de Riesgos y Ergonomía
- Sistemas de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano
- Aprendizaje y Productividad

Sexto ciclo

- Desarrollo de Capital Humano
- Aplicación e Interpretación de Resultados de Psicometrías
- Sistemas de Evaluación del Desempeño y Productividad Laboral

Séptimo ciclo

- Administración por Competencias
- Sistemas de Mantenimiento del Recurso Humano
- Legislación Laboral

Octavo Ciclo

- Desarrollo y Administración de Proyectos

- Tecnología Aplicada a Recursos Humanos
- Negociación Colectiva y Manejo de Conflictos en la Cultura Guatemalteca (E-mail: info@galileo.edu)

2.8.4 Universidad del Valle de Guatemala

Maestría en Administración de Recursos Humanos, tiene una duración de año y medio, divididos en seis módulos distribuidos a lo largo del año académico, en un horario de tres días a la semana en un horario de 18:00 a 21:00 horas.

Su pensum de estudios está conformado por diecisiete cursos siendo estos los siguientes:

Primer año

Primer Módulo (enero – marzo)

- Gestión de las Personas (de los Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano)
- Planificación Estratégica y de Recursos Humanos
- Liderazgo, Poder y Cultura Organizacional

Segundo Módulo (abril a junio)

- Comportamiento Organizacional
- Gestión Financiera Aplicada a Procesos Humanos en la Empresa
- Modelos Contemporáneos de Gestión de Personas

Tercer Módulo (Julio – Septiembre)

- Desarrollo Gerencial
- Prevención y Solución de Conflictos
- Psicología Social

Cuarto Módulo (octubre – diciembre)

- Procesos Formativos y de Desarrollo Avanzado (capacitación e-learning)
- Desarrollo Organizacional
- Modelos Avanzados para la Designación de Sueldos.

Segundo año

Quinto Módulo (enero - marzo)

- Gestión y Evaluación del Desempeño
- Estilos de Trabajo en Equipo
- Seminario de Investigación Técnico Práctico Factor Humano I

Sexto Módulo (abril – junio)

- Seminario de Investigación Técnico Práctico Factor Humano II
- Salud Ocupacional

e-mail maenrrhh@uvg.edu.gt

2.8.5 Universidad Francisco Marroquín

Maestría en Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, la Maestría tiene una duración de dos años, divididos en 4 semestres, el pensum de estudios está conformado por 14 cursos, siendo estos los siguientes:

Primer semestre

- Gestión de Recursos Humanos
- Teoría Gerencial
- Proceso Económico

Curso de Verano

- Salud Ocupacional

Segundo Semestre

- Análisis, Descripción y Valuación de Puestos
- Comportamiento y Cambio Organizacional
- Filosofía de la Libertad

Segundo año

Primer Semestre

- Evaluación del Desempeño y Productividad
- Cultura Organizacional
- Procesos de Consultoría

Curso de Verano

Ética y Valores

Segundo Semestre

- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo
- Análisis e Interpretación de Datos
- Derecho Laboral

www.ufm.edu

Para conocer las similitudes y diferencias entre los pensum de estudios de las universidades que en la Ciudad de Guatemala tienen dentro de sus carreras de postgrado la Maestría en Administración de Recursos Humanos, se elaboraron cuadros comparativos, en los cuales se presenta que cursos que se encuentran en los pensum de estudios de las universidades privadas coinciden con el pensum de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cuadro Número 2

Análisis comparativo entre los pensum de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos Impartida en las universidades privadas y en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CURSOS QUE SE IMPARTEN EN LA USAC Y EN DOS Ó MÁS UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL PAÍS

Universidad de San Carlos de Guatemala	Universidad del Valle de Guatemala	Universidad Galileo	Universidad Francisco Marroquín	Universidad Panamericana	Universidad Mariano Gálvez
Visión General de la Administración del Recurso Humano	Gestión de las Personas: de los Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano	No incluye	Gestión de Recursos Humanos	Principios básicos de la Gestión de Recursos Humanos	Introducción a la Gestión de Recurso Humano
Comportamiento Organizacional	Comportamiento Organizacional	Comportamiento Organizacional	Comportamiento y Cambio Organizacional	No incluye	No incluye
Desarrollo Organizacional	Desarrollo Organizacional			Desarrollo Organizacional	No incluye
Relaciones Laborales y su Marco Legal	No incluye	Legislación laboral	Derecho Laboral	No incluye	No incluye
Administración de Compensaciones	Modelos Avanzados para Designación de Sueldos y Salarios	Administración por Competencias	No incluye	No incluye	Las Compensaciones en la Gestión de los Recursos Humanos
Ergonomía, Higiene, Seguridad y recreación	Salud Ocupacional	Administración de Riesgos y Ergonomía Seguridad e Higiene Industrial	No incluye	Higiene y Seguridad Ergonomía	Relaciones Laborales y Seguridad en el Trabajo

Universidad de San Carlos de Guatemala	Universidad del Valle de Guatemala	Universidad Galileo	Universidad Francisco Marroquín	Universidad Panamericana	Universidad Mariano Gálvez
Formación y Desarrollo del Recurso Humano Dentro de las Organizaciones	Procesos Formativos y de Desarrollo Avanzado	No incluye	Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo	Procesos de Formación y Desarrollo	Desarrollo del Recurso Humano en la Gestión de los Recursos Humanos
Comunicación y Negociación	No incluye	Negociación Colectiva y Manejo de Conflictos en la Cultura Guatemalteca	No incluye	No incluye	La Comunicación Organizacional en la Gestión de los Recursos Humanos
Evaluación del Desempeño	Gestión del Desempeño	Sistemas de Evaluación del Desempeño y Productividad Laboral	Evaluación del Desempeño y la Productividad	Evaluación del Desempeño Evaluación de la Función de los Recursos Humanos	No incluye
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Liderazgo, Poder y Cultura Organizacional Estilos de Trabajo en Equipo	Ética y Liderazgo	No incluye	Liderazgo y Trabajo en Equipo	No incluye
Planificación Estratégica	Planificación Estratégica y el Factor Humano	No incluye	No incluye	Planificación Estratégica de los Recursos Humanos	No incluye

FUENTE: Revisión de documentos que contienen el pensum de cada universidad, noviembre 2009.

**CURSOS QUE SE IMPARTEN EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Y QUE SE ENCUENTRAN EN EL PENSUM DE UNA DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS**

Universidad de San Carlos de Guatemala	Universidad Galileo	Universidad Francisco Marroquín	Universidad Panamericana	Universidad Mariano Gálvez
Administración por Competencias	No incluye	No incluye	Competencias Laborales	No incluye
Estadística Aplicada	Estadística Aplicada	No incluye	No incluye	No incluye
Cultura Organizacional		Cultura Organizacional	No incluye	No incluye
Proceso de Empleo en las Organizaciones	Sistemas de Reclutamiento y Selección del Recurso Humano	No Incluye	No incluye	No incluye
Análisis y Descripción de Puestos	No Incluye	Análisis, Descripción y Valuación de Puestos	No incluye	No incluye
Seminario de Tesis	No incluye	No incluye	No incluye	Trabajo de Tesis
Evaluación Privada de Tesis	No incluye	No incluye	No incluye	Evaluación Privada de Tesis
Compromiso con la Excelencia	Aseguramiento de la calidad	No incluye	No incluye	No incluye
Los Recursos Humanos y la Globalización	No incluye	No incluye	Globalización y Recursos Humanos.	No incluye
Idioma Instrumental	No incluye	No incluye	No incluye	Evaluación Escuela de Idiomas UMG
Tesis de Grado	No incluye	No incluye	No incluye	Trabajo de Tesis

FUENTE: Revisión de documentos que contienen el pensum de cada universidad, noviembre 2009.

**CURSOS QUE NO SE IMPARTEN EN LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Y QUE SE IMPARTEN EN MÁS DE DOS UNIVERSIDADES PRIVADAS**

Universidad del Valle de Guatemala	Universidad Galileo	Universidad Francisco Marroquín	Universidad Panamericana	Universidad Mariano Gálvez
Gestión Financiera Aplicada a Procesos Humanos en la Empresa	Finanzas	No Incluye	No Incluye	Análisis Financiero I Análisis financiero II
Modelos Contemporáneos de Selección de Personas	No Incluye	No Incluye	Formas Actuales de Gestionar los Recursos Humanos	No Incluye
Desarrollo Gerencial	Estrategia de Negocios	Teoría Gerencial	No Incluye	No Incluye
Psicología Social	Fundamentos de Psicología General	No Incluye	No Incluye	No Incluye
Seminario de Investigación Teórico Práctico Gestión del Factor Humano I y II	No Incluye	No Incluye	No Incluye	Seminario sobre Sistemas de Administración de Recuso Humano Seminario de Casos en la Gestión de los Recursos Humanos Seminario de Investigación en la Gestión de los Recursos Humanos
Planificación Estratégica y el Factor Humano	No Incluye	No Incluye	Planificación Estratégica de los Recursos Humanos	No Incluye

FUENTE: Revisión de documentos que contienen el pensum de cada universidad, noviembre 2009.

CURSOS QUE NO SE REPITEN EN LAS UNIVERSIDADES

UNIVERSIDAD	CURSOS
Universidad de San Carlos de Guatemala	Pensamiento Estratégico
	Metodología de la Investigación
Universidad del Valle de Guatemala	Prevención y Solución de Conflictos
Universidad Galileo	Diseño, Análisis y Mejora de Procesos
	Pensamiento Sistémico
	Medición y Métodos
	Aprendizaje y Productividad
	Desarrollo de Capital Humano
	Aplicación e Interpretación de Resultados de Psicometrías
	Sistemas de Mantenimiento del Recurso Humano
Universidad Francisco Marroquín	Proceso Económico
	Curso de Verano
	Salud Ocupacional
	Filosofía de la Libertad
	Proceso de Consultoría DO
	Curso de Verano
	Ética y Valores
Análisis e Interpretación de Datos	

UNIVERSIDAD	CURSOS
Universidad Panamericana	Valores y Ética
	Aprovisionamiento de Recursos Humanos
	Responsabilidad Social Empresarial
	Relaciones Laborales
	Proyecto Final de Egreso I
	Proyecto final de egreso II
Universidad Mariano Gálvez	Macroeconomía Superior
	Métodos Cuantitativos I
	Métodos Cuantitativos II
	Administración del Cambio en la Gestión de RRHH
	La Provisión del Recurso Humano en la Gestión de los Recursos Humanos Reclutamiento y Selección,

FUENTE: Revisión de documentos que contienen el pensum de cada universidad, noviembre 2009.

3 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la presente investigación, es de carácter mixto, Según (45) Hernández Sampieri, (2001), Esta metodología de tipo mixta, permite la complementariedad, integración y combinación entre los enfoques cualitativo, cuantitativo y descriptivo. Esta combinación metodológica, se sustenta también por el hecho de un manejo completo de estos enfoques y una mentalidad abierta, debido a las múltiples percepciones que tienen los diferentes actores con respecto al desarrollo del programa de la Maestría en estudio.

3.1 Diseño

El procedimiento metodológico, se organizó con relación a los objetivos planteados en el diseño de la investigación, los cuales se enfocaron a evaluar la calidad y la pertinencia académica del programa de estudio de la Maestría en el ejercicio de la formación recibida y en la presentación de propuestas orientadas a su mejora continua.

3.2 Universo y Muestra

En el estudio participaron a nivel interno: egresados y egresadas de las promociones 2006 - 2009, que trabajan en el Área de Administración de Recursos Humanos, en la ciudad capital de Guatemala, Docentes que imparten docencia en la Maestría en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de San Carlos de Guatemala y Autoridades Educativas de la misma; y a nivel externo la investigación se dirigió a Gerentes, Jefes o representantes del sector laboral público y privado en el que laboran los y las egresados/as.

En la investigación la muestra fue seleccionada por conveniencia y estuvo constituida de la siguiente manera:

- a. Profesionales egresados/as graduados/as y no graduados/as de las promociones de 2006 a 2009, quienes según datos proporcionados por la

secretaria de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, hacen un total de 86 egresados/as, seleccionando de ellos/as a quienes ejercen la Administración de Recursos Humanos en la ciudad capital de Guatemala, logrando el apoyo de 32 profesionales, de ellos/as el 53% laboran en instituciones privadas y el 47% en instituciones públicas.

- b. Profesionales que imparten o han impartido docencia, específicamente Docentes que impartieron docencia a la última promoción 2007-2009, haciendo un total de 18 docentes, contando con el apoyo de 8 de ellos (44%), participación que permitió, en relación al objeto de estudio propuesto, el análisis de los métodos de enseñanza-aprendizaje, métodos de evaluación, actualización de contenidos programáticos, utilización de equipo audiovisual y de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- c. Autoridades directas (Director de la Escuela de Postgrado y Coordinador de la Maestría), permitió conocer las acciones realizadas y futuras puntualizando en aspectos de interés relacionados con el mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría.
- d. La evaluación externa fue realizada por gerentes o jefes de empresas privadas o instituciones públicas seleccionadas, para conocer las competencias que en la actualidad le son requeridas al profesional en Administración de Recursos Humanos, total de empresas investigadas 17 de las cuales el 41% pertenece al sector público y el 59% al sector privado.
- e. Universidades privadas que en la ciudad capital imparten la Maestría en Administración de Recursos Humanos. siendo estas: Universidad Mariano Gálvez, Universidad Francisco Marroquín, Universidad del Valle de Guatemala, Universidad Panamericana y Universidad Galileo.

3.3 Instrumentos

Sobre la base de la investigación documental realizada, se construyeron los criterios e indicadores que sirvieron de base en la redacción de instrumentos de investigación, basados en los aspectos y factores que permiten dar cuenta de la calidad académica, los cuales residen sobre todo en:

- a). La integridad institucional y la capacidad de gestión para asegurar los resultados académicos.
- b). Las capacidades docentes y la calidad de su labor
- c). El potencial intelectual y la dedicación de los alumnos
- d). El proceso educativo para desarrollar sus talentos y la adquisición de competencias para un desempeño académico-profesional con suficiencia e integridad
- e). La disponibilidad de la infraestructura y los recursos materiales imprescindibles.

Estas variables e indicadores permitieron evaluar las condiciones, medios y forma como se producen los resultados, de modo que si éstos no son satisfactorios se puedan identificar los cambios y medidas a tomar para mejorar la calidad del proceso y de sus insumos académicos.

Sobre esta base fueron elaboradas 4 diferentes guías, utilizadas en el proceso de investigación, siendo estas:

Guía dirigida a profesionales egresados/as, conformada por diferentes apartados integrados por preguntas estructuradas respecto a:

- a) Formación académica y las exigencias del mundo laboral actual.
- b) Competencias de los Docentes y la metodología de enseñanza aprendizaje y evaluación.
- c) Espacios e instalaciones educativas y equipo audiovisual.
- d) Atención del área administrativa de la Maestría.

- e) Fortalezas de la Maestría.
- f) Debilidades de la Maestría.
- g) Propuestas para el mejoramiento en cuanto a lo académico, apoyo logístico e infraestructura.

Guía dirigida al personal docente, conformada por los siguientes apartados:

- a) Formación Académica y las exigencias del mundo laboral actual.
- b) Competencias de los Docentes y la metodología de enseñanza aprendizaje y evaluación.
- c) Estudiantes de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.
- d) Instalaciones educativas y equipo audiovisual.
- e) Fortalezas y debilidades de la Maestría.
- f) Propuestas para el mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría.

Guía dirigida a las autoridades (Director de la Escuela de Postgrado y Coordinador de la Maestría), estuvo conformada por los siguientes apartados en cuanto a:

- a) El profesorado.
- b) Los criterios de evaluación académica.
- c) Los sistemas de información y reclamos.
- d) Perfil de ingreso del estudiante y criterios de aceptación a la Maestría.
- e) Gestión del proceso de enseñanza.
- f) Infraestructura y al equipamiento de las aulas.
- g) Fortalezas de la Maestría.
- h) Debilidades de la Maestría.
- i) Propuestas.

Guía dirigida a los Empresarios, Gerentes o jefes de empresas privadas e instituciones públicas, la cual estuvo estructurada por cuatro partes fundamentales:

- a. La formación del profesional de recursos humanos.
- b. Las exigencias del mundo laboral actual.
- c. Debilidades observadas por los empleadores en la gestión laboral del profesional egresado/a de la Maestría.
- d. Fortalezas observadas por los/as empleadores/as en la gestión laboral de el/la profesional egresado/a de la Maestría

Los apartados de cada una de las guías, la conformaron preguntas abiertas y estructuradas, que fueron contestadas por escrito, a fin de obtener la información necesaria para la realización de la investigación; dada su versatilidad, se pretendió con esta lista de preguntas conocer de manera directa las opiniones de los/as actores, con respecto a la formación profesional en la Maestría. Cabe destacar que en dichos instrumentos no existían respuestas correctas o incorrectas, sino solamente se pretendió lo más ponderado posible reflejar los juicios de la población investigada.

3.3 Procedimiento

Primeramente y con el propósito de conocer los aportes de los expertos en relación a la calidad y pertinencia académica, en función a las interrogantes formuladas en el plan de investigación, se procedió durante los meses de agosto a noviembre de 2008, a realizar la revisión bibliográfica de materiales de autores nacionales e internacionales, que han escrito sobre la calidad universitaria y pertinencia del pensum de estudios a nivel de postgrado.

Asimismo se realizó un análisis documental de los programas de cada uno de los cursos que conforman el actual pensum de estudios, la Guía Curricular, el Reglamento del Sistema de Postgrado y el Normativo de la Escuela de Postgrado

de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, los cuales constituyen los cimientos legales que regulan la actividad de los Docentes de la Maestría en Administración de Recursos Humanos. Además se analizaron los pensum de estudios de las universidades privadas que en la ciudad de Guatemala, imparten la Maestría en Administración de Recursos Humanos versus el Pensum de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, elaborando cuadros comparativos que reflejan las similitudes y diferencias.

Conformado el piso teórico correspondiente, se procedió en el mes de enero de 2009 a la elaboración de las guías de investigación, su validación se realizó en el mes de febrero del mismo año, sometiéndolas a juicio de egresados/as, Docentes, Autoridades Educativas, Asesor y Revisor, quienes hicieron un análisis de la relación entre el objetivo de la tesis y el contenido de los ítems de cada instrumento, dando como resultado la eliminación de algunas preguntas y la aprobación de otras que constituyeron las guías finales de la investigación.

Buscando encontrar respuestas a las interrogantes planteadas y coherencia con el discurso teórico formulado por los expertos, se procedió durante los meses de marzo a septiembre del año 2009, a la aplicación de los instrumentos, recolección y procesamiento de la información, que permitió revelar los juicios de la población investigada:

Los instrumentos y técnicas utilizados en esta etapa, fueron fundamentalmente la observación participante, las entrevistas en profundidad a través de las guías de investigación anteriormente mencionadas.

Sobre esta base en los meses de septiembre a diciembre de 2009, los resultados obtenidos en la investigación de campo, fueron cuantificados y analizados cualitativamente, de lo que se obtuvo suficiente información relativa a los criterios de calidad y pertinencia académica de la Maestría en Administración de Recursos

Humanos, siendo presentados los resultados a través de gráficas y el análisis respectivo. Asimismo se procedió al análisis integral de datos proporcionados por los diferentes actores, lo que permitió conocer los acercamientos y diferencias entre las posiciones, opiniones y puntos de vista que pudieran parecer contrapuestos o contradictorios, y aquellos en los cuales hay total coincidencia, aumentando la confiabilidad de los resultados encontrados.

El conocimiento de las debilidades y fortalezas, permitió la elaboración de la propuesta tendente a la mejora continua de la Maestría; el cual se fundamenta en los hallazgos encontrados a través de los juicios de la unidad de análisis y sobre la base del soporte teórico investigado; finalmente se redactan y expresan las conclusiones y recomendaciones.

Se encontró en el trabajo realizado, una fuente de validación en acción, ya que sus resultados reflejaron los diferentes puntos de vista de los actores y permitieron la construcción de su percepción, obteniendo deducciones inmediatas de gran utilidad para el logro de los objetivos propuestos.

Entre los obstáculos encontrados para la realización de la presente investigación se pueden mencionar: En primer lugar, en la Maestría no se cuenta con un banco de datos de egresados/as; para obtener la muestra fue necesario revisar cada uno de los expedientes de los/as profesionales egresados/as y obtener datos que posibilitaran su localización, en muchos casos los expedientes estaban desactualizados, por lo que para ubicar a algunos/as egresados/as, se optó por utilizar las referencias de los mismos egresados/as que se iban contactando en el transcurso de la investigación. En segundo lugar, poca colaboración por parte del sector docente, que imparte o ha impartido docencia en la Maestría, lo que provocó que únicamente se contara con el aporte del 44% de los profesionales que impartieron docencia a la promoción 2007 – 2009. En tercer lugar la inexistencia de registros propios de la Maestría; no se cuenta con: una carpeta en la cual estén registrados sus antecedentes, un archivo de los programas o

planes de estudio que se han trabajado en la Maestría, datos que evidencien quienes son los/as egresados/as con pensum cerrado y quienes se han o no graduado.

Entre los satisfactores obtenidos en la realización de la presente investigación se pueden mencionar: el apoyo incondicional y oportuno de los/as profesionales egresados/as y Docentes a quienes se les solicitó su colaboración y que estuvieron anuentes a participar; la orientación ilimitada de los profesionales que asesoraron y revisaron la investigación y soporte considerable brindado por las autoridades educativas de la Maestría.

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

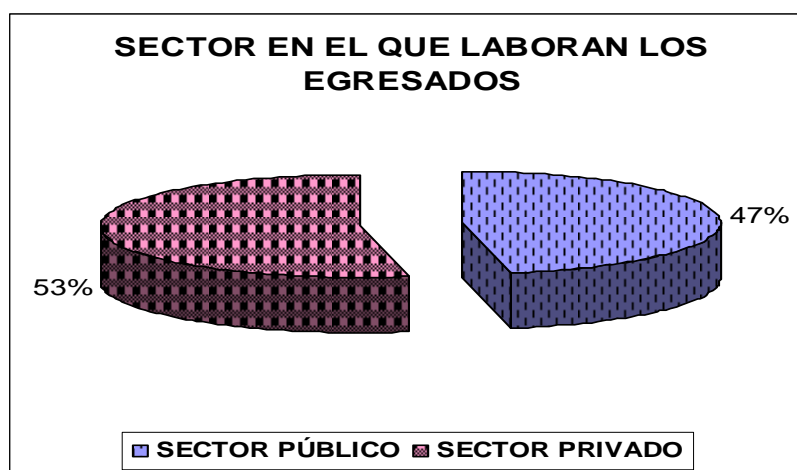
Este capítulo, como su nombre lo indica, expone la presentación y análisis de resultados, que provienen de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación, a los sujetos que integraron la unidad de análisis, siendo estos profesionales graduados y no graduados de las promociones 2006 - 2009, Jefes o Gerentes de instituciones privadas, Jefes o representantes de instituciones públicas, Docentes que impartieron enseñanza a la última promoción de egresados y autoridades educativas, (Director y Coordinador), de la Maestría en Administración de Recursos Humanos

Recopilada la información, se formó una base de datos, el análisis de la misma se formuló simplificando, clasificando, contrastando, resaltando y seleccionando los datos para presentarlos de formas diversas como lo son: gráficas, cuadros y en forma descrita

4.1 Evaluación de la Calidad y Pertinencia Académica de la Maestría en Administración de Recursos Humanos a Nivel Interno

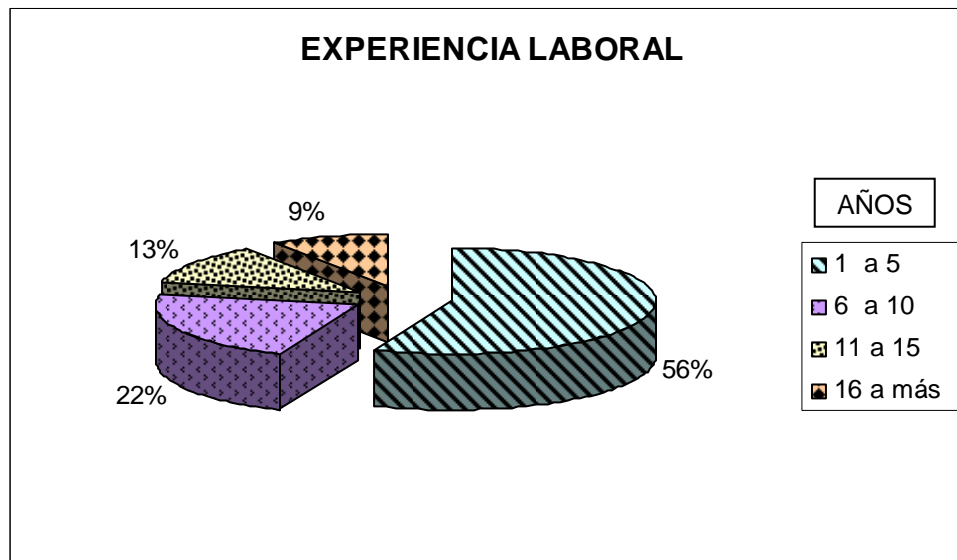
4.1.1 Investigación dirigida a egresados/as de las promociones 2006 - 2009, realizada en los meses marzo a julio de 2009.

Gráfica 1



De los/as profesionales egresados/as de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, que participaron en el presente estudio, el 53% trabajan para el sector privado y 47% para el sector público; lo que evidencia que el presente estudio posee el aporte significativo de ambos sectores y la opinión de profesionales que cuentan con experiencia en la administración de personal que participa en actividades laborales diversas, como: construcción, supervisión, asesoría financiera, comercio, administración, contratación de personal, producción, distribución de alimentos, generación de energía eléctrica, entre otros. Se considera que esta experiencia laboral ha aportado al profesional los elementos de juicios para participar en un análisis que permita conocer si la formación profesional que se brinda en la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responde a las necesidades del mundo laboral actual.

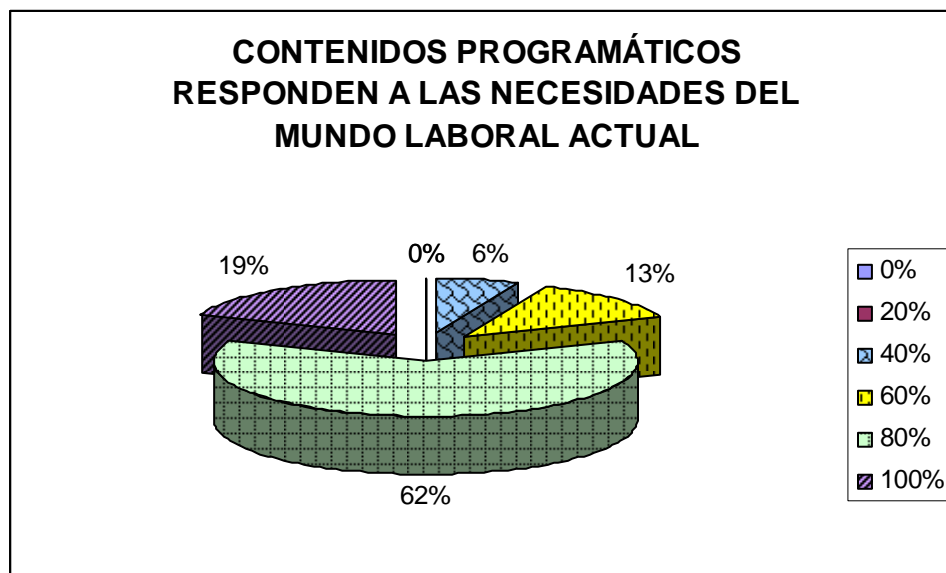
Gráfica 2



El 56% de egresados/as, cuentan con una experiencia laboral, que oscila entre 1 y 5 años y un 44% se sitúa en más de 6 años, considerando que dicha experiencia laboral, es suficiente para brindar elementos de juicio, que permiten

evaluar la pertinencia de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y formular propuestas encaminadas a elevar su calidad y pertinencia académica.

Gráfica 3



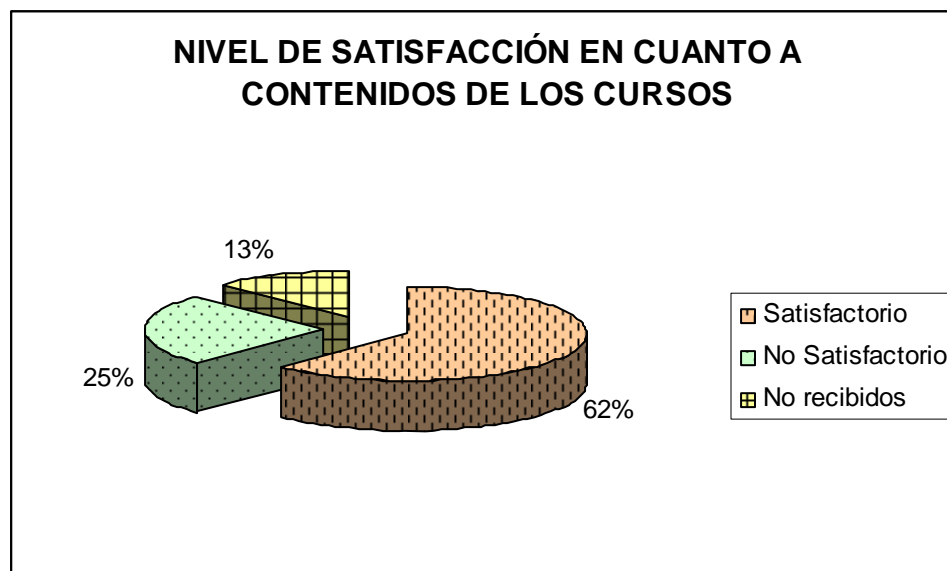
El 62 % de los/as egresados/as refirieron que durante su formación académica, en la mayoría de cursos recibidos, el plan de estudios se cumplió en un 80%, justificando este dato de la siguiente manera:

- a) Se cumplieron los tiempos para cada trimestre.
- b) No hubo interrupción de ningún tipo.
- c) Algunos catedráticos no cumplieron con lo que se esperaba.
- d) Algunos docentes impartieron docencia solo con presentaciones en power point, bajadas de INTERNET, y sin explicación, mucha teoría poca o ninguna práctica, falta de experiencia y profesionalismo en algunos docentes.

Esta inclinación ligeramente aceptable y los comentarios aportados por los/as egresados/as, evidencian que existe cierto grado de insatisfacción en cuanto al cumplimiento de los programas de estudio. Es importante considerar que si el contenido curricular no cubre las expectativas de los estudiantes y está de espaldas a las exigencias del mundo laboral actual, el profesional egresado se enfrentará a muchas brechas en su quehacer profesional.

Sin embargo, es importante también considerar, que dada la continua evolución del conocimiento en todos los ámbitos, es necesario que los programas de la Maestría, proporcionen un amplio abanico de beneficios, las competencias para aprender a aprender, de tal manera que la actualización de los/as egresados/as de dichos programas, no se restrinja exclusivamente a las aulas de clase, si no que se convierta en un modus vivendi.

Gráfica 4



En cuanto a los contenidos de los cursos recibidos en su formación profesional expusieron los/as egresados/as, que en un 62% fue satisfactoria la forma en que los docentes abordaron la temática. Sin embargo, el 25% de los contenidos no satisficieron sus expectativas, asimismo manifestaron que un 13% de los

contenidos programados para su formación profesional no fueron recibidos, y tanto los contenidos recibidos en forma no satisfactoria, como los no recibidos, les han sido requeridos en su quehacer profesional, convirtiéndose estos en brechas, que ellos a través de la auto capacitación han ido superando, por lo que consideran se hace necesario que los docentes incluyan, amplíen y/o enfatizen en la transmisión de los siguientes conocimientos para los futuros profesionales:

- a) Evaluación del Desempeño con Base en el Modelo de Competencias
- b) Prevención de Riesgos Laborales
- c) Suspensión y Extinción de la Relación Laboral
- d) Estructura y Cambio Organizacional
- e) Comunicación Eficaz en el Medio Laboral
- f) El Coaching y sus Claves.
- g) Diagnóstico de Clima Organizacional
- h) Cultura Organizacional
- i) Comportamiento Organizacional

Los temas que a continuación se mencionan, son brechas (ver anexo 1) que han encontrado los/as egresados/as en su quehacer profesional, estos no fueron incluidos en los programas de los cursos recibidos y les han sido requeridos por las empresas en que laboran, por lo que consideran, se hace necesario incluirlos (como correspondan), en los contenidos de los cursos que se imparten en la formación académica:

- a) Auditoría estratégica en la gestión del recurso humano
- b) Auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales
- c) Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas
- d) Políticas y estrategias de recursos humanos
- e) Planificación estratégica en la gestión del recurso humano
- f) Capacitación y desarrollo del recurso humano
- g) Desarrollo de las personas y de la organización

- h) Banco de datos y sistemas de información de recursos humanos
- i) Formación de planes de carrera
- j) Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales
- k) El Régimen jurídico de los empleados públicos
- l) Medios alternativos de resolución de conflictos laborales y de seguridad social.
- m) Ética empresarial y responsabilidad corporativa
- n) Formación E learning (ver Anexo 1)
- o) Marketing interno (ver Anexo 1)
- p) Assesment centre (ver Anexo 1)
- q) Psicología laboral organizacional
- r) Mercado laboral guatemalteco
- s) Cálculo de prestaciones
- t) Programas de recreación
- u) Marketing gerencial
- v) Análisis de las necesidades de entrenamiento basado en el modelo por competencias
- w) Capacitación y desarrollo del recurso humano
- x) Formación de planes de carrera
- y) Ouplacement (ver anexo 1)
- z) Comunicación ética en el medio laboral
- aa) Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas
- bb) Aspectos administrativos de contratación laboral
- cc) Descripción de puestos por competencias sector público y privado
- dd) Modelos contemporáneos de selección de personal
- ee) Ética empresarial y responsabilidad corporativa
- ff) Diagnóstico de clima organizacional
- gg) Calidad de vida en el trabajo
- hh) Desafíos del área de compensaciones
- ii) Elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio

- jj) Tendencias del mercado en remuneraciones y beneficios
- kk) Análisis jurídico legal en el área de recursos humanos
- ll) Programas de recreación
- mm) Diagnóstico estratégico de los recursos humanos
- nn) El mercado laboral actual
- oo) Employer branding (ver Anexo 1)
- pp) La nueva tendencia de la Administración de los Recursos Humanos
- qq) Psicología laboral organizacional
- rr) Six sigma (ver Anexo 1)
- ss) Desarrollo de habilidades para la negociación efectiva
- tt) Desafíos en el área de compensaciones
- uu) Incentivos y participación en las utilidades
- vv) Redacción, elaboración, presentación y negociación de proyectos en la Administración de Recursos Humanos.
- ww) Balanced scorecard (ver anexo 1)
- xx) Regímenes de empleo público y privado

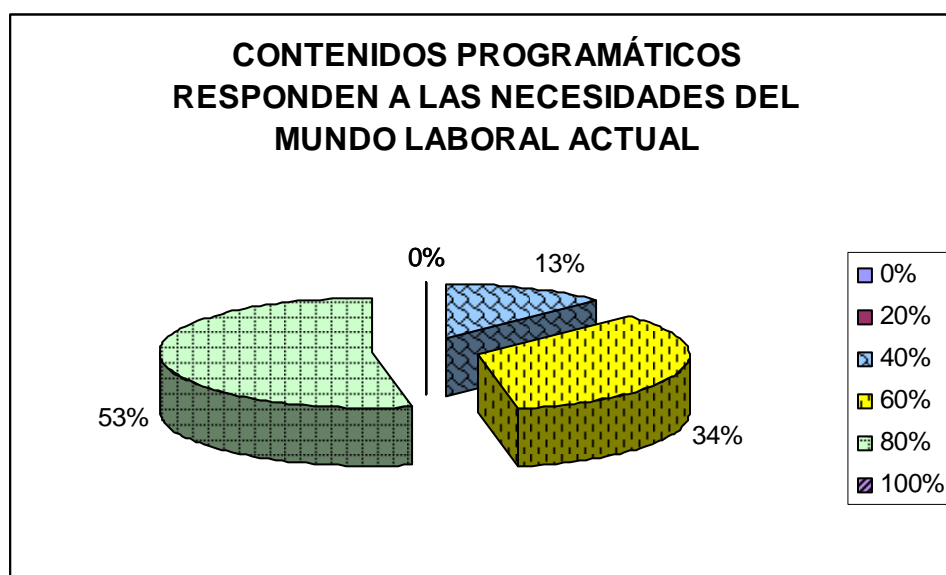
Al respecto (91): Valdez (1996) señala: "la brecha entre los sistemas educativos y las necesidades de las empresas es cada vez mayor. Nuevas formas de aprendizaje y educación... A través de los cuales en el proceso académico se ha enseñado a los profesionales:

- a) Todo tipo de conocimientos, pero no se ha enseñado cómo generar nuevos conocimientos, inclusive se ha enseñado dónde y cómo encontrar estos conocimientos, pero no a combinarlos para obtener nuevos conocimientos.
- b) Las reglas de cómo pensar lógicamente, pero no se ha enseñado a producir pensamientos nuevos, ni el proceso y la mecánica para llegar a ellos.
- c) A creer ciegamente en un paradigma, pero no se ha enseñado a romper con él y a crear nuevos".

La formación profesional debe estar adecuada a los requerimientos de los diversos actores sociales, flexibilidad para los cambios, constituirse en agente activador en el medio en que actúa con acciones comprometidas, relevantes y oportunas.

Los programas de formación para lograr pertinencia y legitimidad social, deben reducir la brecha (ver anexo 1) entre la institución docente, como sistema que produce conocimientos científicos, y las áreas en las que se realiza la práctica profesional.

Gráfica 5



El 87% de las respuestas proporcionadas, ubican que entre un 60% y un 80%, los contenidos de los cursos recibidos, responden a las exigencias del mundo laboral actual, argumentando los egresados que estos contenidos no responden en un 100% debido que:

- a) Algunos docentes no están actualizados y no tienen suficiente experiencia en el ramo de la Administración de Recursos Humanos.

- b) La pedagogía, fue la metodología de enseñanza aprendizaje que se utilizó y no así la andragogía.
- c) Algunos docentes, no todos, aún utilizaron métodos antiguos de enseñanza, inclusive teoría desactualizada y conceptos que ya no se manejan en la actualidad.
- d) Algunos de los conocimientos proporcionados estuvieron alejados de la realidad. Los contenidos deberían estar en concordancia con lo que se ve en el trabajo día a día en las empresas.
- e) Hizo falta profundizar en algunos temas para la gestión de Recursos Humanos o del talento humano.
- f) Los contenidos de los cursos son buenos, el problema es que la metodología de enseñanza utilizada por los docentes es teórica.
- g) Los temas de vanguardia no están incluidos, como E-learning, Six Sigma, finanzas entre otros.
- h) Es necesaria más actualización en todo e incluso en la administración de la Maestría.
- i) La Escuela de Postgrado debe adaptarse a las exigencias del mundo global.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, es necesario considerar que para lograr la satisfacción del estudiante - futuro profesional -, debe aportársele una educación-formación flexible y suficiente, que le asegure la adquisición de los conocimientos, capacidades, habilidades y valores necesarios, que lo prepare para su mejor desempeño laboral y social en un entorno en constante cambio tecnológico y cultural, en el cual se plantean serios retos para la educación superior especialmente para los estudios de postgrado, cuyo objetivo principal debe estar encaminado a formar un egresado/a cognitivamente competente, profesionalmente adaptable, con capacidad para aprender de manera autónoma y permanente.

Cuadro 3
Eliminación de cursos

CURSO QUE DEBE ELIMINARSE	RAZONES DE ELIMINACIÓN	PROPUESTA
Estadística Aplicada	<p>El 75% de los/as egresados/as consideran que el curso debe ser eliminado porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No les es de utilidad en su quehacer profesional. ▪ Se cursa en pregrado ▪ No está enfocado a la Administración de Recursos Humanos 	<p>Análisis Financiero en la Gestión del Recurso Humano.</p>

Fuente: Guía de investigación a egresados/as, marzo - julio de 2009.

Además refieren que en el pensum hay cursos cuyo contenido se repite con otros cursos, o bien son temas que pueden ser abordados dentro del programa de otros cursos:

Cuadro Número 4
Cursos que deben fusionarse

CURSO	RAZONES PARA UNIRLO A OTRO CURSO	CURSO AL CUAL DEBE FUSIONARSE
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 84% de los/as egresados/as refirieron que hay repetición de contenidos con el curso de Comportamiento Organizacional. 	<p>Unir los contenidos que correspondan del Curso de Cultura Organizacional al Curso de Desarrollo Organizacional</p>

CURSO	RAZONES PARA UNIRLO A OTRO CURSO	CURSO AL CUAL DEBE FUSIONARSE
Liderazgo y Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 78% de los/as egresados/as considera Liderazgo y Trabajo en Equipo es tema para ser desarrollado en un curso y no que este sea un curso propiamente dicho. 	Abordar la temática en el Curso de Formación y Desarrollo Humano dentro de las Organizaciones.
Compromiso con la Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 71% de los/as egresados/as considera que este es tema para ser abordado en un curso. 	Abordar la temática en el Curso de Desarrollo de Organizacional.

Fuente: Guía de investigación a egresados/as, marzo - julio de 2009.

Asimismo, manifestaron los/as egresados/as, que es necesario revisar y modificar el contenido programático y el nombre de los siguientes cursos para actualizarlos, enfocarlos a la administración de recursos humanos y evitar la repetición de contenidos.

Cuadro Número 5
Modificación de contenido programático
y cambio de nombre de los cursos

CURSO QUE DEBE MODIFICARSE	RAZONES MODIFICACIÓN	PROPUESTA
Pensamiento Estratégico	<p>El 75% de los/as egresados/as refirieron que necesario revisar y modificar el contenido del curso porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se enfoca a la administración de recursos humanos ▪ Su contenido se repite ▪ Contenido generalizado 	Desarrollo Estratégico enfocado en la Administración de Recursos Humanos

CURSO QUE DEBE MODIFICARSE	RAZONES MODIFICACIÓN	PROPUESTA
Planificación Estratégica	El 65% de los/as egresados/as refieren que el curso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se acopla al pensum de estudios ▪ No se enfoca en la Administración de Recursos Humanos 	Planeación Estratégica de la Organización y de los Recursos Humanos
Metodología de la Investigación	El 70% de los/as egresados/as expone: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cursa en pregrado ▪ No es práctico ▪ No permite elaboración de diseño del plan de tesis 	Seminario de Tesis I Aprobación del punto de tesis y del respectivo Plan de Investigación
Seminario de Tesis	78% de los/as egresados/as consideran: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cursa en pregrado ▪ No permite elaboración de tesis 	Seminario de Tesis II Elaboración de Informe
Ergonomía, Higiene, Seguridad y Recreación	El 84% de los/as egresados/as manifiestan que en el curso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ No se aborda toda la temática relacionada con el nombre del curso ▪ El nombre del curso es demasiado extenso 	Seguridad y Salud Laboral
Los Recursos Humanos y la Globalización	El 56% de los/as egresados/as justifican que es necesario: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificar el nombre del curso ▪ Enfocarlo a la Gestión del Recurso Humano 	Gestión del Recurso Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo
Relaciones Laborales y su Marco Legal	El 59% de los/as egresados/as considera que es necesario impartir el contenido programático en dos cursos.	Base Legal Laboral Análisis y Resolución de Casos

Fuente: Guía de investigación a egresados/as, marzo – julio de 2009.

Además consideran que deben revisarse y actualizarse los contenidos programáticos de los siguientes cursos:

Cuadro Número 6
Cursos que deben continuar con el mismo nombre
siendo necesario, modificar y actualizar su contenido

CURSOS
• Proceso de Empleo en las Organizaciones
• Análisis y Descripción de Puestos
• Desarrollo Organizacional
• Administración de Compensaciones
• Formación y Desarrollo del Recurso Humano dentro de las Organizaciones
• Comunicación y Negociación
• Evaluación del Desempeño
• Comportamiento Organizacional

Fuente: Guía de Investigación a egresados/as, marzo - julio de 2009.

Esta preocupación del mejoramiento y actualización de los contenidos de los cursos que se imparten en la formación profesional, y la necesidad de enfocarlos en la gestión del recurso humano, plantea la necesidad de revisarlos y reorientarlos, vinculándolos con la pertinencia del perfil del egresado/a y con la calidad de formación académica; para que los/as estudiantes adquieran no sólo los conocimientos propios de la carrera, ajustados a las nuevas exigencias que requiere el mundo laboral actual, sino también al desarrollo de valores, actitudes y pautas de conducta que orienten su futuro desempeño profesional.

De allí que elevar la calidad de la educación, tal como lo expone (50):Kenneth (1996), se ha convertido en un reto, respecto al cual se deben plantear las teorías y las prácticas en el trabajo educativo. Asimismo (2): Ahumada (1989), establece que, la calidad en la educación se constituye en un concepto de máxima

relatividad, cuya calidad depende de la manera como se vislumbre el énfasis educativo del momento, ya que las demandas de orden interno y externo que afectan a las instituciones educativas, derivan de una revisión permanente de su calidad, induciendo a la búsqueda de parámetros e indicadores de calidad.

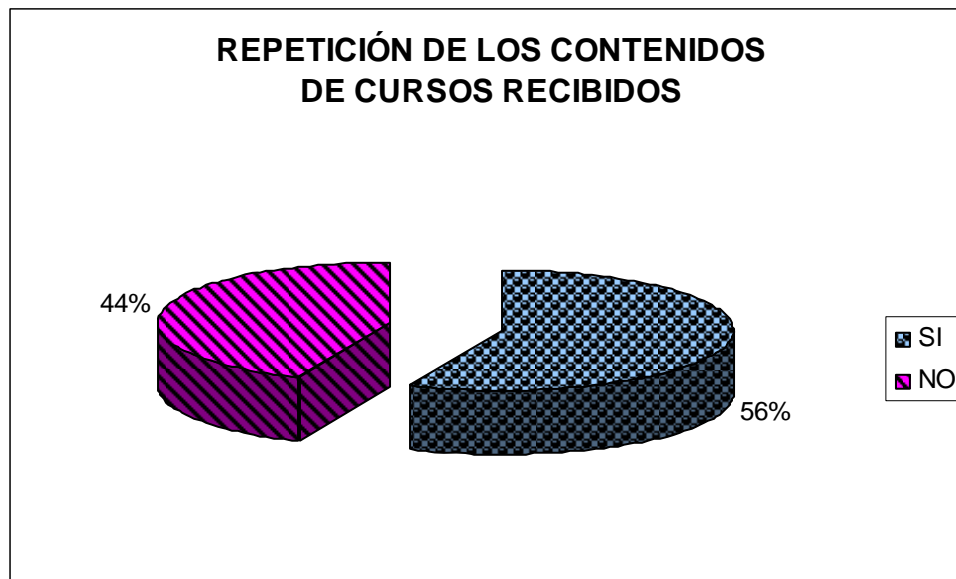
Orden en el que se deberían impartir los cursos en el proceso de aprendizaje en la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

La mayoría de egresados/as, no plantearon propuestas de modificación, respecto al orden en que deben impartirse los cursos en el proceso de enseñanza aprendizaje, fueron escasas y variadas las propuestas obtenidas, una de las sugerencias más mencionadas por los/as egresados/as, es que en el nivel propedéutico se impartan cursos que den una visión general de la carrera; sin embargo en su mayoría los/as egresados/as, consideran que es importante incluir en el pensum las propuestas de eliminación, modificación e inclusión de los cursos planteados en los cuadros 3, 4, 5 y 6 y la gráfica 7; así como la propuesta de temas a necesarios de incluir en los programas, expuestos en el argumento de la gráfica número 4 de la presente investigación.

Sugieren, se conforme un comité, representado por Coordinador, docentes, estudiantes, egresados/as y sector empresarial e institucional; para analizar y proponer cambios en el pensum de estudios a través de un proceso participativo, cooperativo, consciente, crítico y creador que permita aprovechar adecuadamente las experiencias de las partes involucradas para el planteamiento de propuestas de mejora académica, a fin de lograr diseños curriculares que por su flexibilidad, calidad y pertinencia y calidad académica, favorezcan el reconocimiento interinstitucional, tomando en consideración que los cursos que conformen el plan de estudios deben ser objeto de una cuidadosa selección, la temática debe responder a las expectativas de un mercado laboral cada vez más cambiante y exigente.

De la misma forma solicitan, que los contenidos de los cursos sean actualizados periódicamente, con el fin de ajustarlos a los avances que experimenta el hallazgo de nuevos saberes tanto en el campo disciplinar como en áreas del conocimiento afines.

Gráfica 6

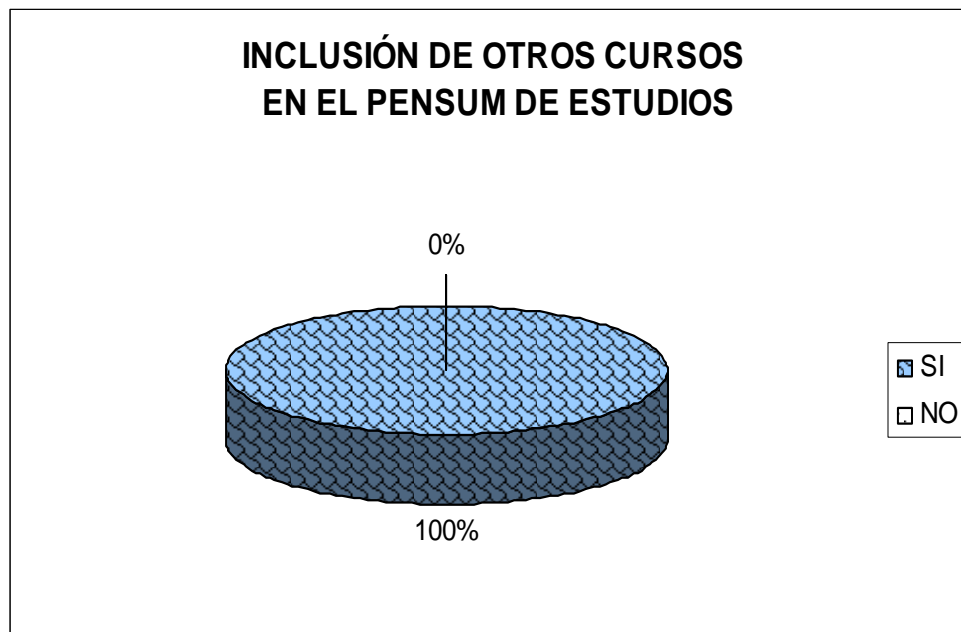


El 56% de los/as egresados/as considera que hubo repetición de contenidos en los cursos:

- a) Pensamiento Estratégico y Planificación Estratégica
- b) Comportamiento Organizacional y Cultura Organizacional
- c) Metodología de la Investigación y Seminario de Tesis

El que exista repetición en los contenidos programáticos, implica pérdida de tiempo, costo de oportunidad y provoca en el estudiante tedio, apatía y desinterés, asimismo, no permite obtener resultados superiores tanto cualitativos como cuantitativos, lo que influye en la calidad del proceso educativo.

Gráfica 7

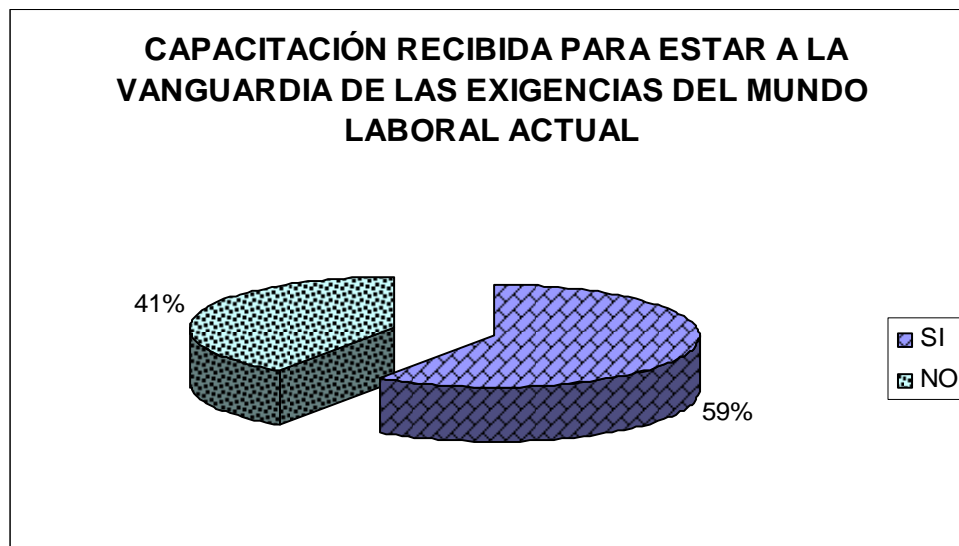


De acuerdo a su experiencia laboral, el 100% de los/as egresados/as, consideran que en el pensum de estudios deberían incluirse otros cursos que conlleven a dar respuesta a las exigencias laborales actuales, proponiendo los siguientes:

- a) Análisis Financiero en la Gestión del Recurso Humano
- b) Psicología Laboral Organizacional
- c) Análisis Jurídico Laboral en el Área de Recursos Humanos
- d) Análisis y Resolución de Conflictos Laborales y de Seguridad Social
- e) Competencias Gerenciales
- f) Elaboración y Negociación de Propuestas y Proyectos en la Administración de Recursos Humanos

Estos cursos responden a las brechas encontradas por los/as egresados/as en su quehacer profesional.

Gráfica 8



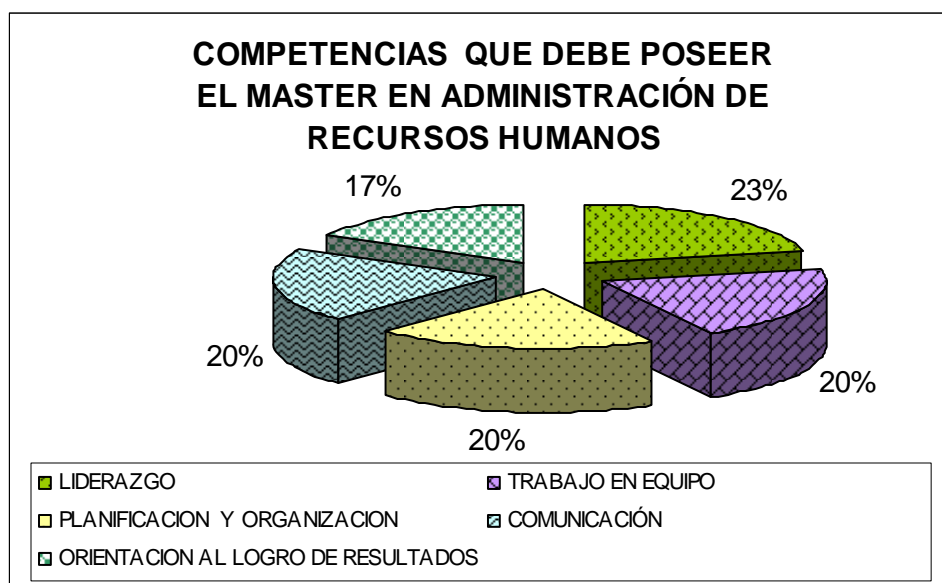
El 59% de los/as. Egresados/as, manifestó que ha participado en cursos para estar a la vanguardia de las exigencias del mundo laboral actual, habiéndose capacitado en los siguientes temas:

- a) Comunicación, Negociación y Resolución de Conflictos Laborales
- b) Marketing Interno
- c) Recursos Humanos Ante la Crisis Actual
- d) E – Learning (ver Anexo 1)
- e) Alta Dirección
- f) Normas ISO 14001, ISO 9001
- g) Reclutamiento y Selección en las Empresas de Seguridad
- h) Principios Básicos de la Formación Proyectos
- i) Valores y Liderazgo Asertivo
- j) Gestión de la Calidad Humana
- k) Desarrollo Humano y Cambio Organizacional
- l) Nuevos Enfoques en la Gerencia de Recursos Humanos
- m) Métodos de Evaluación de Resultados
- n) Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.

- o) Recursos Humanos en la Gestión Pública.
- p) Gestionando el Recurso Humano en Tiempo de Crisis.
- q) Coaching. (ver Anexo 1)
- r) Cómo Hablar en Público.
- s) Entrevistas de Alto Impacto.
- t) Windows Vista.

Manifestaron los/as egresados/as, que algunos de éstos temas fueron recibidos en su formación académica en la Maestría, sin embargo, los cursaron nuevamente para actualizarse, lo cual evidencia que los/as profesionales egresados/as, se han capacitado para mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mundo laboral actual, coincidiendo en este aspecto con lo referido por Solana, ...la premisa actual no es ya estudiar una carrera para ejercer una profesión toda la vida, sino estudiar toda la vida para ejercer una profesión. Y el que no lo haga, se mantendrá rezagado en cuanto a sus conocimientos y al uso de la tecnología. (72): Solana(1999:78)

Gráfica 9



Entre las principales competencias que consideran los egresados, debe tener el profesional Master en Administración de Recursos Humanos se encuentran, el liderazgo porque este le permite al profesional tener las habilidades fundamentales para la integración y organización de los equipos de trabajo, a efecto de lograr su participación; lo cual va aunado a que el profesional debe saber trabajar en equipo y tener una comunicación asertiva para el cumplimiento de objetivos dentro de un clima de trabajo que promueva la cooperación, el compromiso, la colaboración tanto interna como externa. Asimismo consideran que el profesional debe manejar la competencia de organización y planificación para responder por el proceso de gestión en término de la responsabilidad asignada, orientada al logro de resultados para establecer y determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.

Otras competencias que consideran son requeridas:

- a. Investigación
- b. Habilidad para hablar en público (buen comunicador en lenguaje oral y escrito)
- c. Manejo de finanzas
- d. Manejo de conflictos
- e. Pro actividad

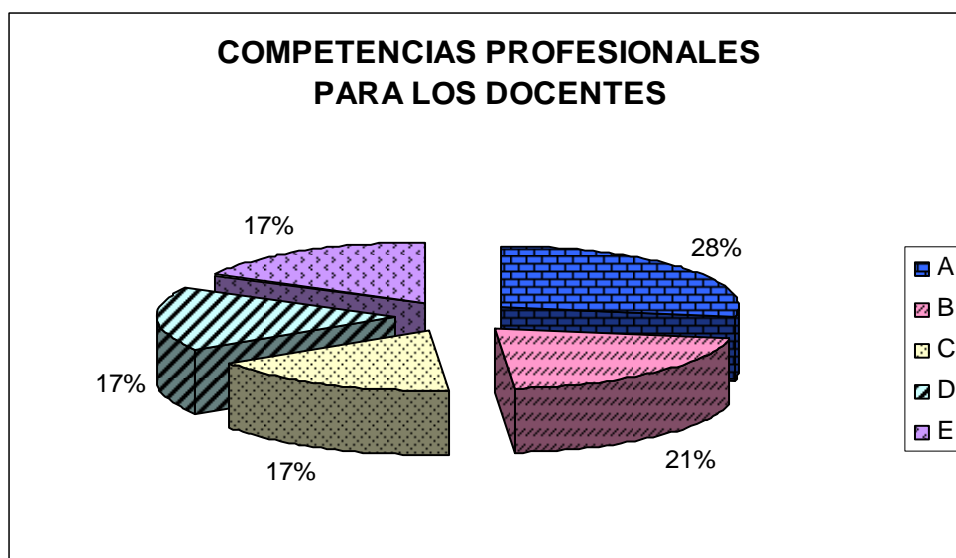
Es importante, tomar en cuenta que en la actualidad los perfiles profesionales tienden a diseñarse en términos de características o competencias, las cuales se hallan conformadas por: conocimientos, habilidades y cualidades. Según (73): Spencer y Spencer (1993), citado por Alles, M, 2000, una competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales.

(83):Turlington, (1998), refiere que si los/las estudiantes no desarrollan las competencias necesarias para funcionar de manera eficiente en un entorno global, es remoto que tengan éxito en el mercado laboral y en la sociedad del Siglo XXI".

El perfil previsto y las competencias logradas por el/la egresado/a constituyen elementos de juicio para evaluar el programa.

En conclusión, es importante considerar que la educación de postgrado es un conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje dirigidos a garantizar la preparación de los egresados universitarios para complementar, actualizar y profundizar en los conocimientos y habilidades que poseen, vinculados directamente al ejercicio profesional, los avances científico-técnicos y las necesidades de las entidades en que laboran.

Gráfica 10



- A) Ser un/a experto/a en la disciplina que enseña (tanto en sus principales conceptos como procedimientos)
- B) Utilizar métodos y actividades variadas: exposiciones participativas, prácticas, estudios de caso, trabajos grupales, etc
- C) Utilizar métodos de evaluación diversos que permitan controlar los aprendizajes de los estudiantes y promover su propia auto evaluación

- D) Favorecer el desarrollo intelectual. Promover aprendizajes autónomos (aprender a aprender) y creativos
- E) Trabajar en equipo con otros profesores para mejorar los planes de estudios y la docencia en general

Entre las competencias profesionales que consideran los/as egresados/as que deben tener los/as docentes se encuentran: el docente debe ser un experto/a en la disciplina que enseña tanto en sus principales conceptos como procedimientos, para favorecer el desarrollo intelectual, promover aprendizajes autónomos (aprender a aprender) y creativos, utilizando métodos y actividades variadas: exposiciones participativas, prácticas, estudios de caso, trabajos grupales, que permitan controlar los aprendizajes de los estudiantes y promover su propia auto evaluación (andragogía) asimismo los docentes deben trabajar en equipo con otros profesores para mejorar los planes de estudios y la docencia en general.

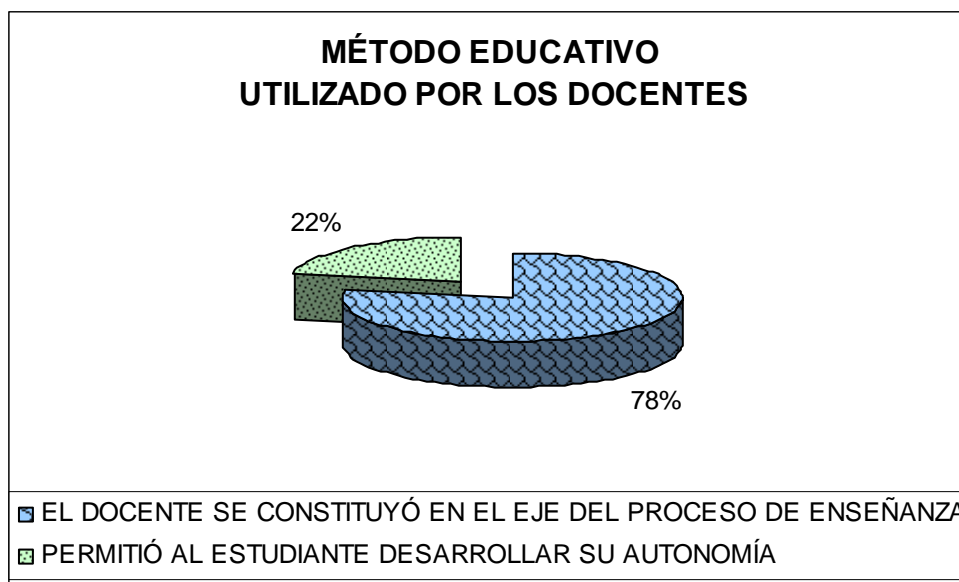
(18):Cabrera M. y. Gonzáles C. (2001) realizaron una investigación sobre las competencias que debe poseer el docente universitario para el ejercicio de su función en tres campos: conocimientos, actitudes y habilidades didácticas del docente:

- a. **Los conocimientos relevantes** que debe poseer el docente universitario se puede dimensionar en: conocimientos sobre el alumno (desarrollo cognoscitivo y cultural del alumno), conocimiento del contenido temático y conocimientos de los fines educativos Siendo considerados los dos primeros como más importantes.
- b. **Las actitudes ético-morales** que debe manifestar el docente universitario, referidas: hacia el alumno (actitud de aceptación y respeto, actitud de empatía, orientación al alumno, afecto y estima, así como expectativas positivas hacia los alumnos) y hacia la profesión docente (vocación docente, actitud de investigación, actitud de apertura al cambio, actitud de trabajar en equipo).

- c. **Las habilidades didácticas** que debe manejar el docente universitario, que se consideran son: habilidades esenciales para enseñar, habilidad de comunicación, habilidad de organización, habilidad de retroalimentación, habilidad de monitoreo y habilidad de revisión y cierre. Asimismo el manejo de diversas estrategias pedagógicas para un mejor aprendizaje.

Es difícil encontrar que un docente universitario que domine al 100% estas competencias, sin embargo, es importante que los docentes tomen en consideración lo manifestado por (72): Solana (...) lo que el mundo hoy necesita son docentes que aprendan durante el proceso en que imparten instrucciones, que permitan a los alumnos aprender a aprender para involucrarse en la dinámica que les permita mantener actualizados sus conocimientos, aún después de haber egresado de las aulas.

Gráfica 11



El 78 % de los/as egresados/as, refirieron que en su formación académica el/la docente se constituyó en el eje del proceso de enseñanza, mientras el/la estudiante recibía pacientemente y participaba sólo en la ejecución de las actividades seleccionadas por el profesor, lo que implica que el papel del

estudiante fue el de ser un receptor pasivo, esto evidencia que en la praxis educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje se presentó altamente influenciado por tendencias pedagógicas conductistas y cognitivistas, las que según (43): González Maura (1999)... "centran su atención en el conocimiento como contenido de la enseñanza y las posibilidades intelectuales del estudiante para su reproducción, al margen de sus necesidades e intereses y a las del entorno social...". Por lo que la mayoría de los docentes y estudiantes perciben la formación académica como algo individual, orientada al cumplimiento rígido de los programas y al manejo de información voluminosa pero sin aplicación a la realidad; el estudiante se asume como receptor-memorizador y el profesor como centro del proceso de enseñanza-aprendizaje; el método prevaleciente es la exposición verbal, con apoyo del pizarrón, libros de texto y el uso de audiovisuales como refuerzo a la exposición.

La concepción de la enseñanza de los/as docentes universitarios se halla influenciada por la visión epistemológica que tenga sobre la ciencia y sobre el aprendizaje, determinando la manera de desarrollar los contenidos en el aula y por ende en el aprendizaje de sus estudiantes.

Kember (1997) referido por (12): Borsesil y Marazza, (1998), considera 13 investigaciones diferentes sobre los/as docentes universitarios y concluye que todas muestran la influencia que las concepciones de los docentes tienen sobre la calidad de la enseñanza y sobre el aprendizaje de los estudiantes. El autor distingue dos orientaciones diferentes, la primera, centrada sobre el docente, que atiende a la comunicación de ciertas unidades de contenidos o conocimientos; la segunda, centrada sobre el estudiante, que atiende al aprendizaje del alumno. Más aún se señala que el/la maestro/a universitario/a tiene que saber investigar, enseñar y formar, amalgamando estas tres tareas en una sola expresión de su quehacer académico. (93): Vergara, 1991).

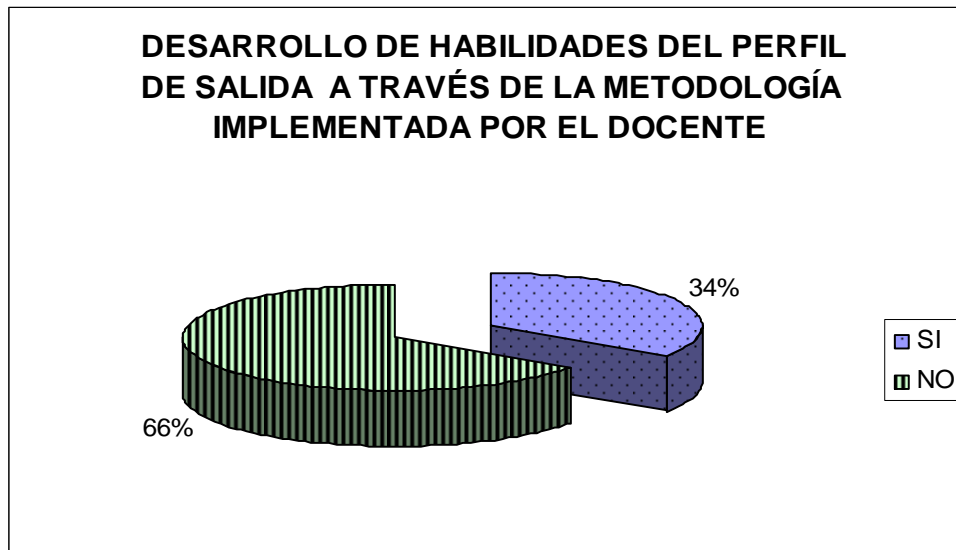
A lo anteriormente señalado es importante añadir el papel de motivador, a decir de (54): Malaspina (2000:6) "...parte fundamental de la tarea docente es motivar, contagiar entusiasmo, orientar, plantear problemas, estimular la curiosidad científica y dar un contexto adecuado a lo que se trata, siempre contribuyendo a que el estudiante tenga más confianza en su capacidad de aprender y desarrolle su potencialidad de hacer críticas y propuestas."

Según (8):Barrón (2000) las universidades de reconocido prestigio luego de realizar diversas investigaciones sobre estrategias de enseñanza eficaces orientadas a cumplir con los objetivos de atender las demandas de formación profesional incorporando el desarrollo de nuevas capacidades y actitudes, han decidido incorporar aquellas basadas en la resolución de problemas, en el desarrollo de proyectos y el trabajo cooperativo.

La propuesta metodológica que asuma el docente universitario, de acuerdo a las características propias de su materia, debe incluir aspectos motivacionales que posibiliten el compromiso del estudiante, su confianza en sí mismo, y el desarrollo de una actitud crítica y creativa, incorporando estrategias basadas en la resolución de problemas, en el trabajo cooperativo y en el desarrollo de proyectos.

En conclusión los enfoques clásicos, centrados en el aula y en la actividad del profesor, deben dar paso a una enseñanza dirigida al aprendizaje de competencias a través de la actividad autónoma del estudiante para que desarrolle competencias que le permitan demostrar en su quehacer profesional autonomía intelectual, actitud crítica, abierta y flexible, habilidad para aplicar los conocimientos al campo laboral y habilidad para generar más conocimientos mediante la capacidad de investigación científica.

Gráfica 12



El 66% de los egresados consideran que la metodología de clase implementada por los profesores no fue útil para desarrollar las habilidades del perfil de salida debido que:

- a. Varios docentes utilizan métodos de enseñanza aprendizaje tradicionales y sus clases fueron magistrales y demasiado teóricas.
- b. No todos los catedráticos conocen de metodologías actualizadas de formación de adultos (andragogía), por lo que existe demasiado énfasis en la memorización
- c. Los catedráticos no se preocupaban por la retroalimentación de los contenidos.
- d. Hace falta aprender a aprender
- e. El nivel no fue el esperado

Sin embargo, quienes consideraban que la metodología de clase implementada por los docentes, fue útil para desarrollar las habilidades del perfil de salida, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

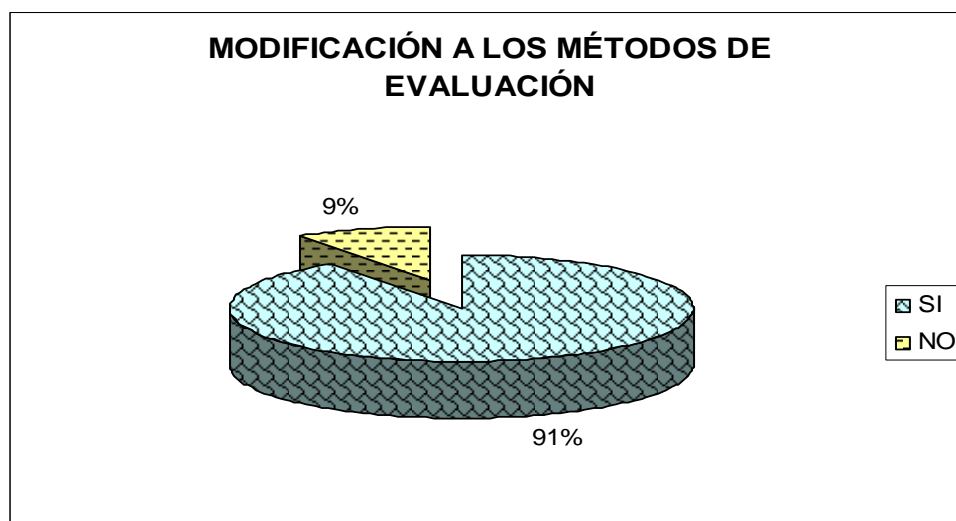
- a. Algunos docentes utilizan metodología didáctica actualizada

- b. Permitió adquirir la competencia para presentar propuestas a la gerencia general de la empresa
- c. Actualmente el profesional cuenta con herramientas posibles para desempeñarse en el campo de la Administración de Recursos Humanos.
- d. Se realizaron algunos trabajos de campo
- e. Desarrollo de auto capacitación por la necesidad de mejorar el conocimiento
- f. Algunos docentes propiciaron el análisis y la participación
- g. Los docentes que si utilizaron una metodología participativa, si prepararon a los profesionales para enfrentar la Administración de Recursos Humanos en el área profesional.

En un grupo de docentes hay una diversidad de formación que se traduce en su desempeño docente, esta es la base para que existan criterios distintos.

Lo anterior permite concluir que es necesario desarrollar programas de capacitación para los docentes con énfasis en las metodologías de enseñanza aprendizaje acordes a la formación de profesionales, (andragogía), con el propósito de hacer más pertinente el perfil del egresado con las necesidades que los nuevos tiempos plantean a este tipo de especialista.

Gráfica 13



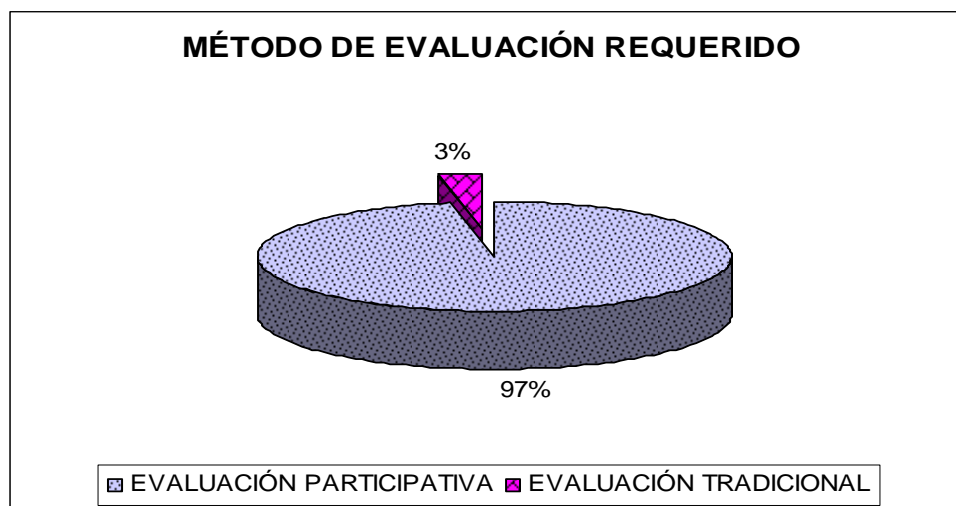
Respaldo las respuestas presentadas con anterioridad, el 91% de los/as egresados/as, consideran que es necesario modificar los métodos de evaluación tradicionales utilizados por los docentes, porque la forma como se han venido elaborando los exámenes y se producen las respuestas, lleva al participante a un aprendizaje memorístico, textual que responde al momento de dar una respuesta pero con escasas posibilidades de aplicar luego ese conocimiento, ya que el fin es aprobar o desarrollar el tema, modulo o asignatura mediante la obtención de una calificación (subjetiva u objetiva, justa o injusta). El empleo casi exclusivo de estos instrumentos de evaluación excesivamente memorísticos y escasamente creativos, dirigidos a cuantificar la repetición de los conocimientos, conducen a ignorar totalmente el pensamiento, los valores, las aptitudes, motivaciones, las competencias y el desarrollo general del estudiante.

Por lo que este tipo de evaluación esta lejos de ser el resultado de un aprendizaje efectivo, eficaz, en atención a los logros cualitativos y cuantitativos. Por lo que los/as egresados/as consideran, que este tipo de evaluación debe cambiarse, por una metodología que permita al estudiante desarrollar su autonomía, su pensamiento crítico, así como actitudes colaborativas y sociales, destrezas profesionales y capacidad de auto evaluación proponiendo para el efecto:

- a) Utilizar el Assesment Center para las evaluaciones a este nivel
- b) El objetivo debe ser aprender y conocer como resolver los casos, a través de la experiencia laboral del estudiante y del docente
- c) La evaluación debe realizarse a través del desarrollo de competencias de forma individual
- d) Las evaluaciones con preguntas y respuestas no miden el aprendizaje del estudiante, un método como el de casos, permite al estudiante evidenciar que tanto ha asimilado

- e) Es necesario fortalecer las capacidades de síntesis, reflexión y análisis crítico
- f) A pesar que existe libertad de cátedra, es necesario cambiar los métodos de evaluación que utilizan algunos docentes, por no ajustarse a la apreciación del estudiante.
- g) Debe evaluarse criterio y no memorización, temas libres, resolución de casos.
- h) Aplicar andragogía y no pedagogía.

Gráfica 14



El 97 % de los/as egresados/as considera que la evaluación tradicional que se ha venido implementando en la maestría debería renovarse y actualizarse por una Evaluación Participativa, encaminada al desarrollo de la capacidad de autoaprendizaje y auto evaluación.

En la Escuela de Postgrado, no existe un normativo que especifique la forma para evaluar el rendimiento académico de los estudiantes, en parte esto ha sido una ventaja, que ha permitido a algunos docentes ir modificando e ir sustituyendo poco

a poco el modelo tradicional de enseñanza aprendizaje, por el de orientación aprendizaje para el estudiante adulto, conceptualizado por la Ciencia Andragógica.

Es importante considerar en este aspecto, que los cambios no son fáciles, porque la gran mayoría de los seres humanos no están preparados para los mismos, lo que dificulta su comprensión o aceptación. Sin embargo el esfuerzo debe llevarse a cabo lo más pronto posible, pues a través de la aplicación de la metodología andragógica y la nueva corriente constructivista, se ha contemplado una nueva forma de evaluar la cual se denomina Evaluación Alternativa del Aprendizaje, por medio de la cual se verifica el aprendizaje cualitativo y cuantitativo.

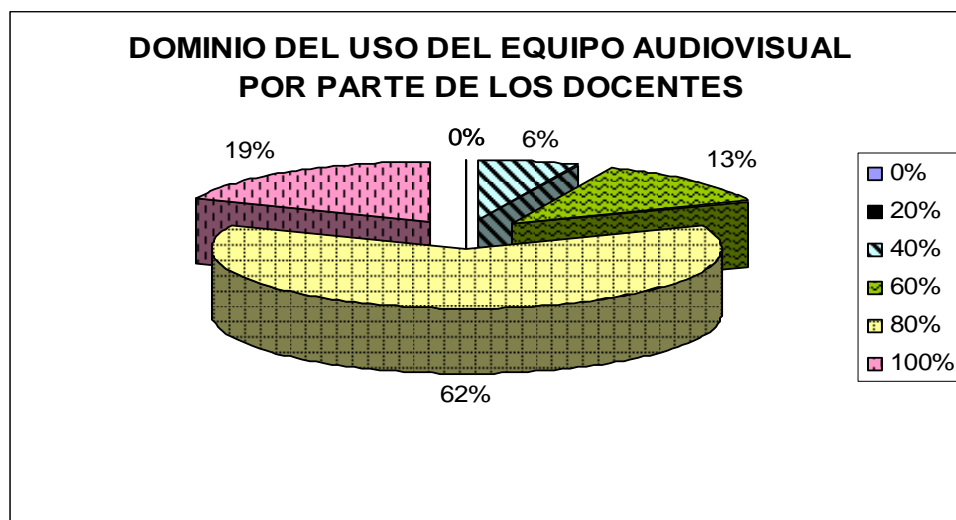
Al respecto (29): Díaz B Frida y Hernández Rojas Gerardo (1998:39) consideran que: “la evaluación es una medición que dentro de la corriente constructivista, además de incluir los aspectos cognitivos, toma en cuenta todo el proceso de aprendizaje y que el docente al evaluar debe considerar el grado en que los alumnos han construido, gracias a la ayuda académica recibida y a sus propios recursos cognitivos, interpretaciones significativas y el grado en que los alumnos han sido capaces de otorgarles un sentido funcional a esas atribuciones”.

Según (59): Neimeyer (1996:63) “los constructivistas conciben la experiencia humana como inherentemente preactiva y auto organizadora, centrándose en el proceso y en los cambios de las construcciones que se realizan a través del tiempo.”

En base a lo referido por los autores anteriormente mencionados, es relevante tener en cuenta que el estudiante universitario es un adulto que tiene la capacidad de autoevaluarse, por lo que esta actividad debe convertirse en una herramienta de progreso para mejorar su personalidad, alcanza un aprendizaje duradero y permanente; construir su propio aprendizaje a través de reciclar conocimientos, retroalimentar y retroalimentarse, desarrollar el estímulo hacia un aprendizaje continuo, detectar sus fallas y mejorar e identificar sus aciertos con el fin de

aprenderlos y fijarlos. La evaluación dirigida a los adultos por su independencia y flexibilidad ayuda tanto al docente como al estudiante, a ser libres en sus pensamientos y por lo tanto a ser creativos e innovadores, requerimientos válidos para un mundo en constante desarrollo orientado a la corriente constructivista del conocimiento.

Gráfica 15

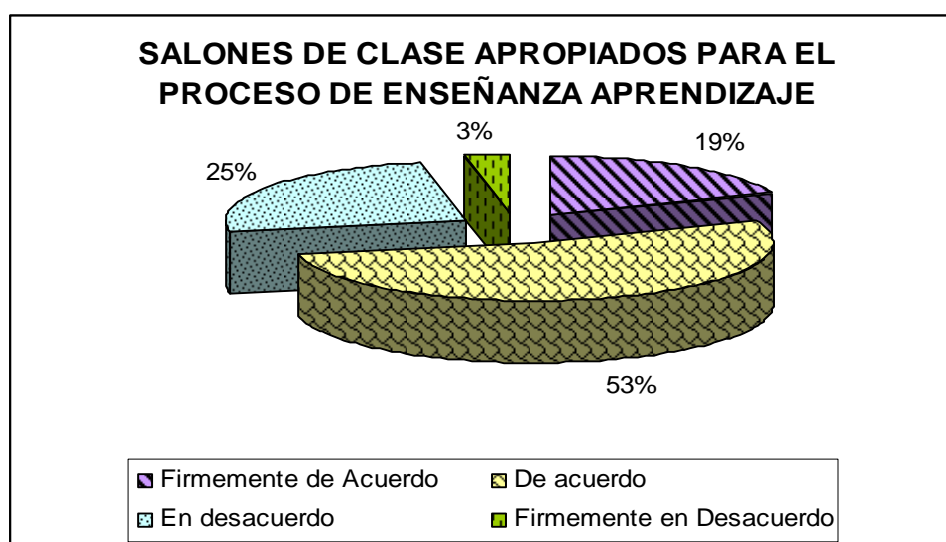


El 62% de los/as egresados/as consideran, que los/as docentes tienen habilidades en un 80% para el uso del equipo audiovisual, esto se refiere a la capacidad que tiene el/la docente de instalar el equipo y proyectar sus presentaciones, sin embargo, en su mayoría, los/as docentes se auxilian de este recurso únicamente para proyectar diapositivas y en algunos casos el proceso de enseñanza se centra en exposiciones que convierten el proceso de aprendizaje rutinario y tedioso y que no permite el desarrollo de iniciativa, creatividad y participación del estudiante para resolver casos reales a través de la experiencia laboral.

Los/as egresados/as consideran, que el/la estudiante debe ser más protagonista de su propio camino de aprendizaje, de su propia capacidad de imaginar. Recomiendan un modelo de clase en el cual se descubran verdades, que aunque estas sean muy conocidas para el/la docente serán nuevas para los/as

estudiantes; un modelo de clase donde la imaginación no tenga límites, y donde haya que buscar la forma de comunicarla a los compañeros, discutirla, compartirla y disfrutarla; un modelo de clase lúdica, creativa, innovadora y participativa, donde el objeto de conocimiento se construya activamente en la mente de los/as estudiantes, una clase en donde se aprovechen los recursos y todos los medios que estén al alcance.

Gráfica 16



Respecto si los salones de clase son apropiados para el proceso de enseñanza aprendizaje, el 72% ubicó su respuesta de forma positiva (19% está firmemente de acuerdo y un 53% está de acuerdo); esta apreciación la ubican en los salones de clase del edificio S-11, los cuales cuentan con: aulas cuyo espacio físico es propicio para atender a un número adecuado de estudiantes; pantallas para la proyección de las presentaciones; y buena iluminación y ventilación.

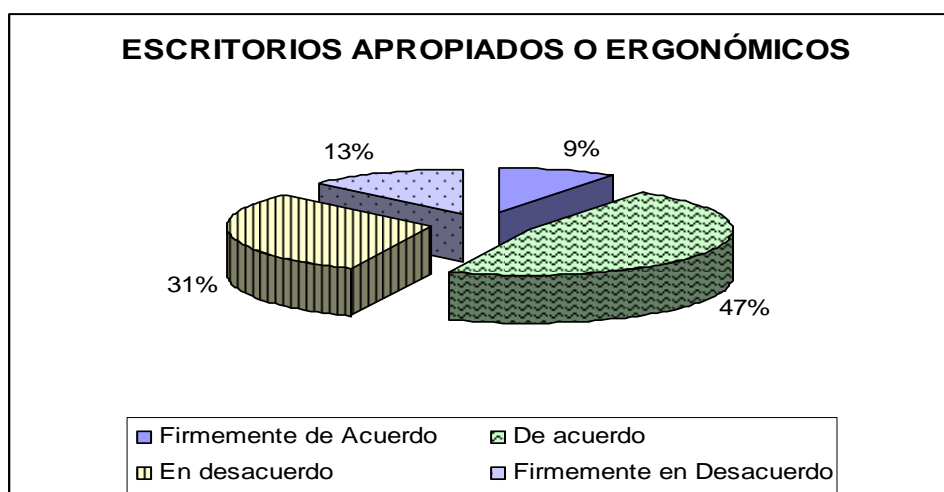
Sin embargo, si manifiestan su inconformidad respecto a las aulas asignadas en el edificio S-12, las cuales son demasiado grandes para atender al grupo de estudiantes de maestría, lo que provoca que el sonido se disperse y dificulte el mantener la atención, no cuentan con pantalla para proyección de las

presentaciones, estos salones cuentan con buena iluminación natural lo que se convierte en un obstáculo para visualizar adecuadamente las proyecciones.

Los estudiantes ampliaron su respuesta indicando que uno de los factores que más afecta es la contaminación auditiva, a través del ruido que provocan los estudiantes en el área de parqueo, cuando encienden el equipo de sonido de sus vehículos con alto volumen, o bien estudiantes que le tienen alarmas demasiado sensibles a sus vehículos, las fiestas que con frecuencia se realizan en el edificio S-12 y las actividades huelguistas.

Consideran que las autoridades educativas deberían aplicar medidas correctivas ante esta situación, por ejemplo indicarles a los alumnos al inicio del proceso educativo la importancia mantener un ambiente académico libre de contaminación auditiva, colocar rótulos en áreas de parqueo que indiquen que es un lugar de estudio solicitando no ocasionar ruidos que afecten o interrumpan el proceso de enseñanza aprendizaje, solicitar el apoyo de las personas encargadas del parqueo para que apoyen en mantener un ambiente libre de contaminación auditiva. Y no permitir la realización de fiestas en los edificios.

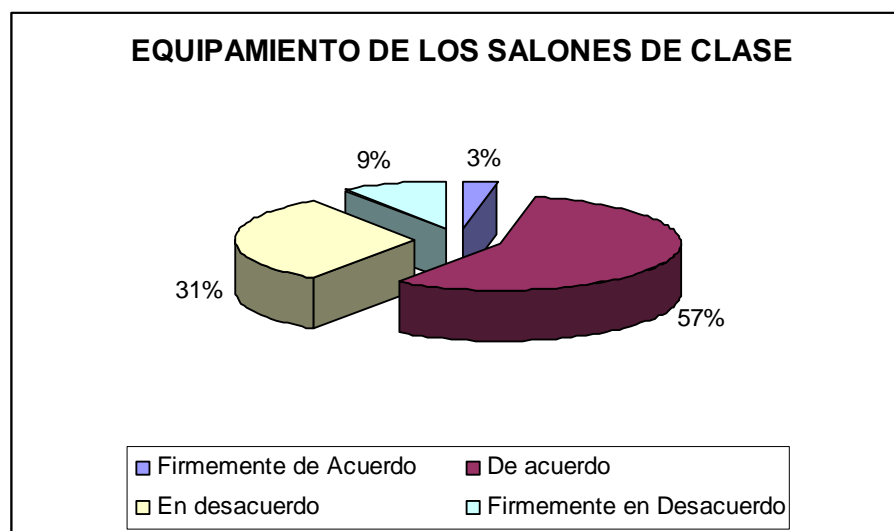
Gráfica 17



Similar a la respuesta anterior, más del 50% de los egresados, ubicaron su respuesta de manera positiva (9% están firmemente de acuerdo y un 47% que están de acuerdo), con el mobiliario de las aulas del edificio S-11 (mesas y sillas ergonómicas), las cuales son propicias para que cada estudiante pueda utilizar su computadora portátil.

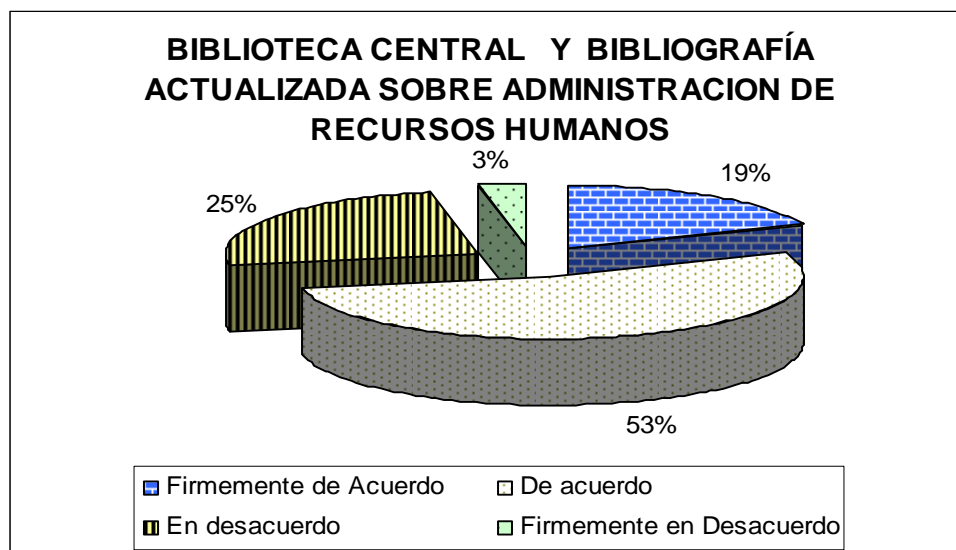
Sin embargo, respecto al mobiliario con el que cuentan las aulas asignadas en el edificio S-12, son pupitres sumamente incómodos para recibir clases durante 6 horas consecutivas y no son adecuados para el uso de computadoras portátiles, asimismo dificultan el trabajo en equipo.

Gráfica 18



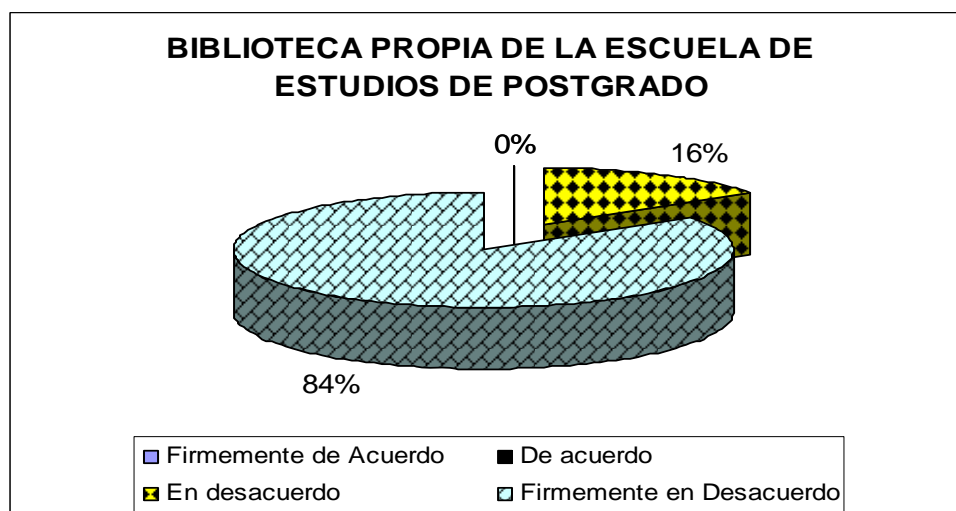
Respecto al equipamiento de los salones de clase el 60% de las respuestas se inclinan en forma positiva (57% de acuerdo y 3% firmemente de acuerdo) y al igual que las preguntas anteriores, las respuestas a esta pregunta corresponden a los salones del edificio S-11, los cuales se encuentran equipados con pantallas para la proyección de las presentaciones y su espacio, iluminación y ventilación son adecuados.

Gráfica 19



La opinión del 66% de los/as egresados/as se inclina en forma negativa (45% en desacuerdo y 26% firmemente en desacuerdo) en relación a que la biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuenta con bibliografía actualizada sobre la temática abordada en la Maestría en Administración de Recursos Humanos. Refieren que la bibliografía no está actualizada.

Gráfica 20



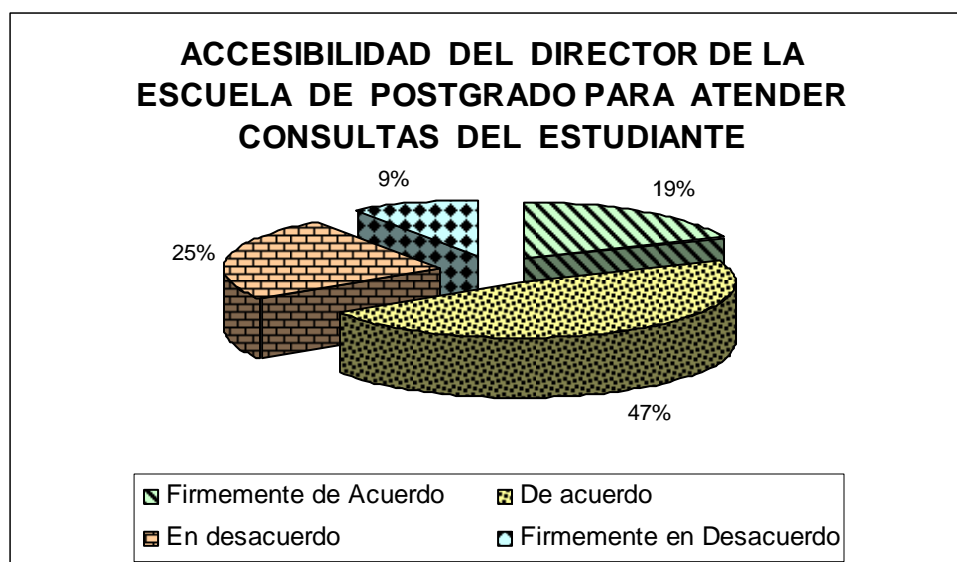
El 100% de los/as egresados/as inclinaron su respuesta en forma negativa (84% en desacuerdo y 16% firmemente en desacuerdo), debido que ni la Escuela de Postgrado, ni la Maestría en Administración de Recursos Humanos, cuentan con una biblioteca que contenga bibliografía actualizada en Administración de Recursos Humanos o con un espacio físico en la cual se encuentren clasificadas las tesis elaboradas por los graduados.

Refieren los egresados que es necesario que en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, se implemente un espacio en el cual se archiven las tesis elaboradas por los egresados, así como los resultados de estudios que realicen docentes y alumnos tanto de la Maestría de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de Universidades Privadas y de Universidades a nivel internacional, además consideran que la escuela debería agenciarse de fondos para adquirir bibliografía actualizada que sirva de consulta para el estudiante como para el sector docente y asimismo obtener computadoras con servicio de Internet, para que tanto estudiantes como docentes puedan realizar consultas internas y con otras universidades del mundo.

Consideran que para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje es necesario crear preparar y editar electrónicamente libros, revistas y documentos de trabajo para crear una biblioteca virtual a través de Internet y brindar servicios de biblioteca a distancia a partir del uso de la computadora.

En conclusión una de las consecuencias directas de la ausencia de bibliotecas radica en que se limita la adquisición de nuevos conocimientos por lo que se considera necesario que la Escuela de Postgrado cuente con bibliotecas adecuadas para este nivel estudios superiores y que además del material de consulta tengan acceso a redes bibliográficas y a bibliotecas virtuales, con los soportes informáticos imprescindibles.

Gráfica 21

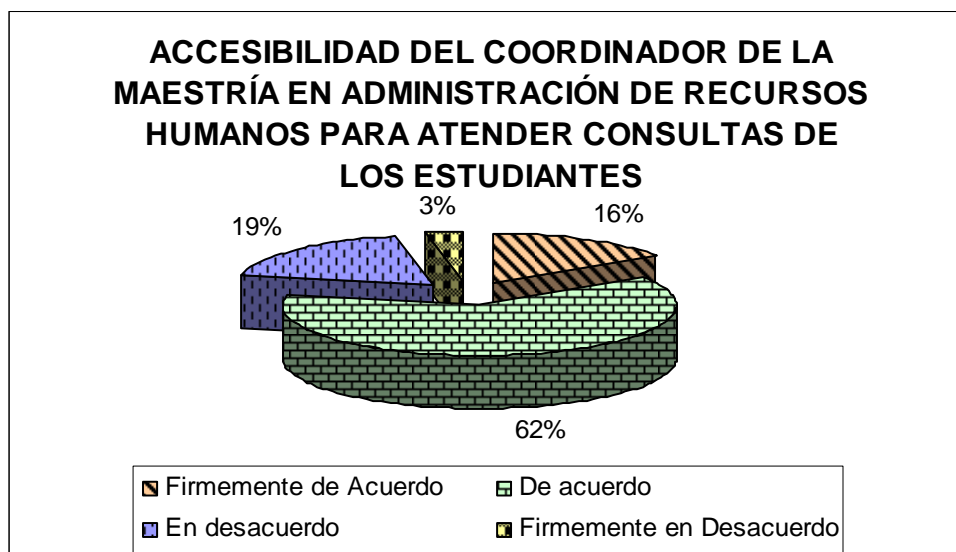


Un 56% de las respuestas se situaron de manera positiva (19% firmemente de acuerdo y 47% de acuerdo), respecto a la disposición del Director de la Escuela de Postgrado para atender las consultas del estudiante.

Esta inclinación ligeramente aceptable por parte de los/as egresados/as, indica que el Director de la Escuela de Postgrado debe implementar estrategias que le permitan mejorar el acercamiento y comunicación con los estudiantes y egresados para romper la inhibición o desconfianza manifiesta por el 44% de la población estudiada.

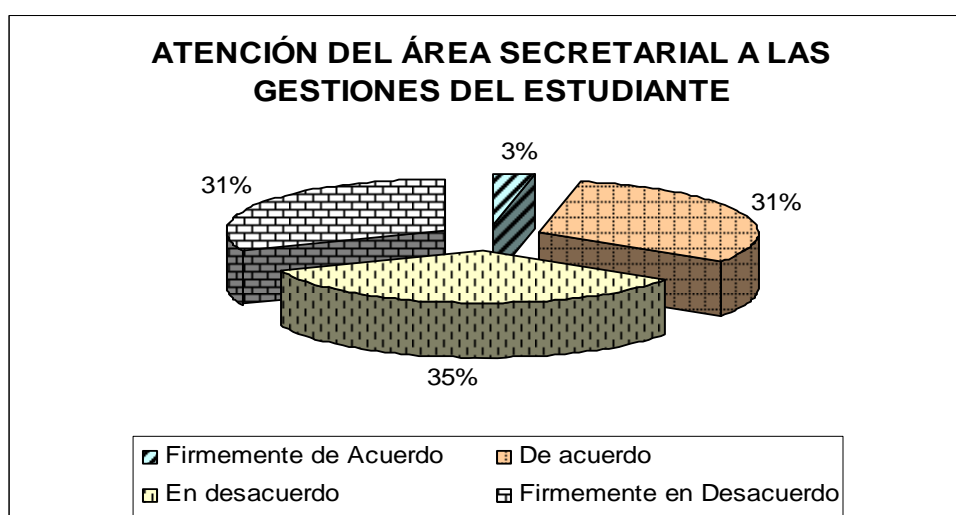
La comunicación entre director, coordinador, docentes y alumnos, debe ser fluida, constante y precisa para mejorar el servicio y enmendar errores que tal vez en la situación del Director como autoridad educativa le es difícil observar por las preocupaciones inherentes al cargo que ocupa.

Gráfica 22



Un 78% de las respuestas se ubicaron en forma positiva (16% firmemente de acuerdo y 62% de acuerdo), respecto a la disposición del Coordinador de la Maestría para atender las consultas de los estudiantes, esto indica que las estrategias que ha implementado el Coordinador para atender las consultas de la mayoría de los estudiantes han sido efectivas, sin embargo, es importante que el Coordinador implemente estrategias para elevar este porcentaje.

Gráfica 23



La respuesta del 76 % de los/as egresados/as, se ubicó negativamente (35% en desacuerdo y 31% firmemente en desacuerdo), respecto al apoyo que brinda al estudiante el área secretarial, consideran que las personas encargadas de esta área, no están capacitadas en cuanto a atención al cliente interno y externo y los trámites de las solicitudes que se realizan son demasiado tardados, esto ha generado en el estudiante habitación a no realizar consultas.

Refieren que es importante que la Dirección de Postgrado, le dé la debida importancia a esta observación, porque el éxito de cualquier organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de todas “las partes interesadas”. Como partes interesadas en los procesos de la Maestría se incluyen: los/as estudiantes, los/as docentes, los/as trabajadores, los/as proveedores y colaboradores, y la sociedad en general.

Como resultado de las reflexiones presentadas con anterioridad, se concluye que en la gestión de la Escuela de Postgrado, es necesario apuntar a una concepción integral, que incluya los principios de excelencia en la gestión, los cuales permiten a las organizaciones mejorar continuamente su desempeño, a través de fomentar la participación plena de todos y el uso de sus capacidades para el beneficio máximo de la maestría, partiendo de la existencia de un ambiente laboral de calidad.

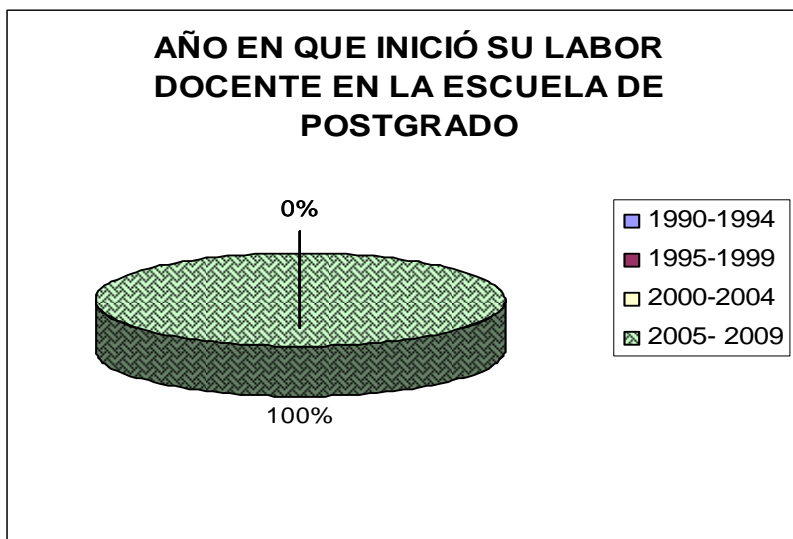
Si la Escuela de Postgrado, se preocupa por contar con un personal secretarial capacitado y motivado, mejorará su rendimiento laboral, brindará una mejor atención al cliente interno y externo y por ende se logrará la misión, visión y objetivos de la Maestría.

En este punto, es importante mencionar lo expuesto por (48): Juran (1995), la calidad se corresponde con la idoneidad de aptitud para el uso, es decir, la adecuación al uso, agregando además que la calidad es satisfacción del cliente;

siendo el cliente todo aquel a quien un producto o proceso impacta, por lo que podemos asumir que la calidad es un proceso de mejoramiento continuo.

4.1.2 Investigación dirigida al sector docente

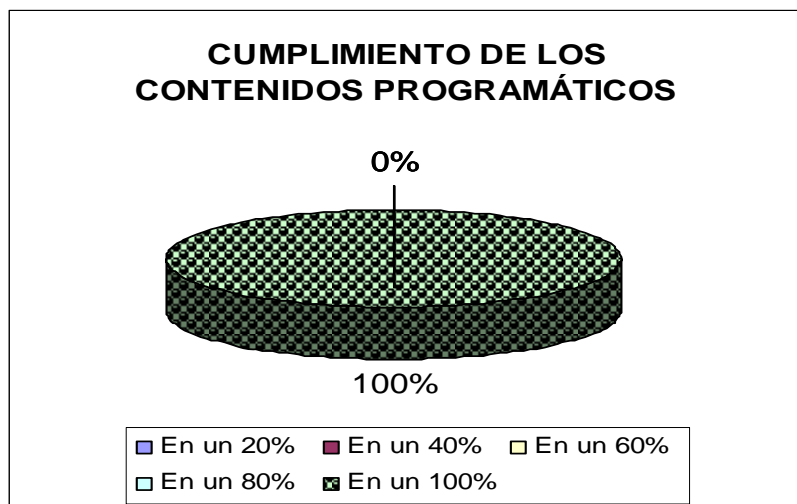
Gráfica 24



El 100 % de los profesionales que participaron en el presente estudio, iniciaron su labor docente en la Maestría en Administración de Recursos Humanos entre los años 2005 y 2009, considerando que en este período de ejercicio docente, han adquirido conocimiento de las políticas educativas de la escuela y profundidad en los cursos que imparten.

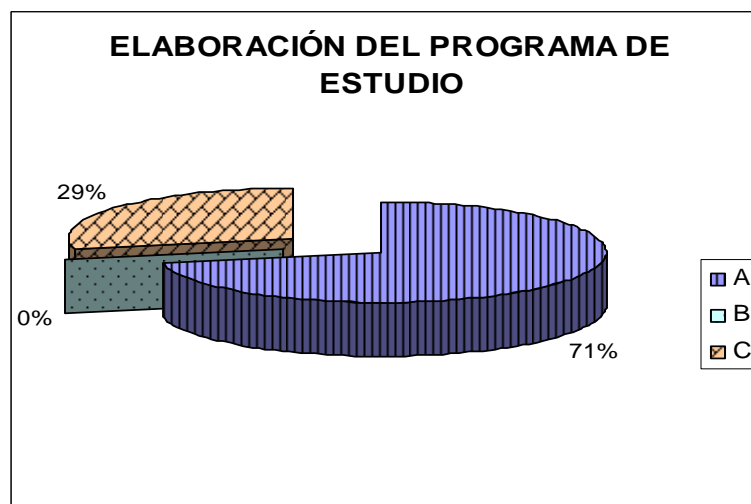
La reciente contratación de los docentes, según lo manifestado por las Autoridades Educativas, obedece a que la Escuela de Postgrado no cuenta con políticas de reclutamiento y selección que los consideren como profesionales de carrera y no como profesionales contratados como profesores de horario, por lo se considera importante que la relación laboral cambie de profesionales contratados por el renglón 029 a profesionales de carrera dentro de la Universidad.

Gráfica 25



El 100% de los docentes, refieren que el programa de estudios del último curso impartido, se cumplió en un 100%, argumentando que se finalizó en la fecha planificada y se efectuó lo planificado, lo cual es un buen indicador de eficiencia profesional.

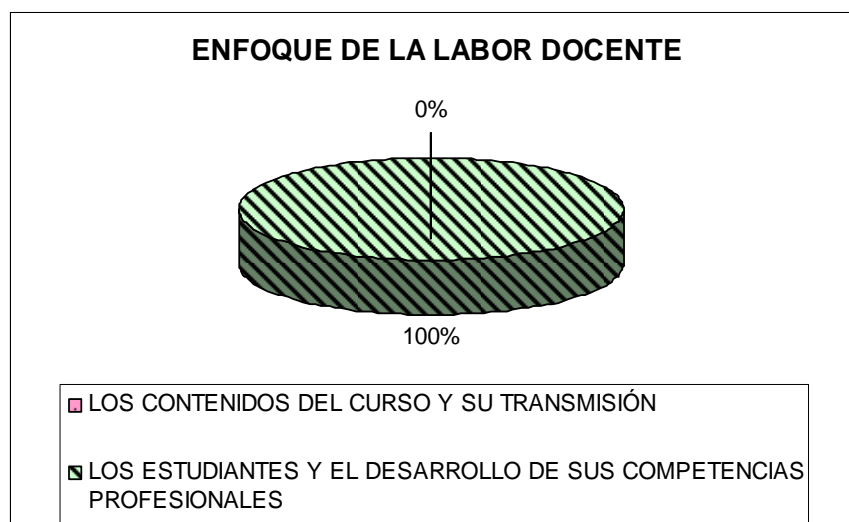
Gráfica 26



- A) Elaborado en forma aislada y presentado al Coordinador docente
- B) Elaborado en forma aislada pero presentado y discutido con el equipo docente
- C) Elaborado en equipo de trabajo (docentes y coordinador docente)

El 71% de los docentes expusieron, que el programa del curso que impartió, fue elaborado en forma aislada y presentado al Coordinador, esto evidencia que no existe un punto en el cual los programas de estudios sean elaborados, revisados y discutidos entre docentes y coordinador, lo cual puede provocar que exista repetición de contenidos, que no haya una secuencia lógica entre los contenidos de los cursos afines y que los programas no estén enriquecidos con los aportes y experiencias de los docentes y del coordinador.

Gráfica 27



El 100% de los docentes, consideran que su labor docente, ha estado centrada en los estudiantes y el desarrollo de sus competencias profesionales, entre las competencias que refieren, han desarrollado en el estudiante se encuentran:

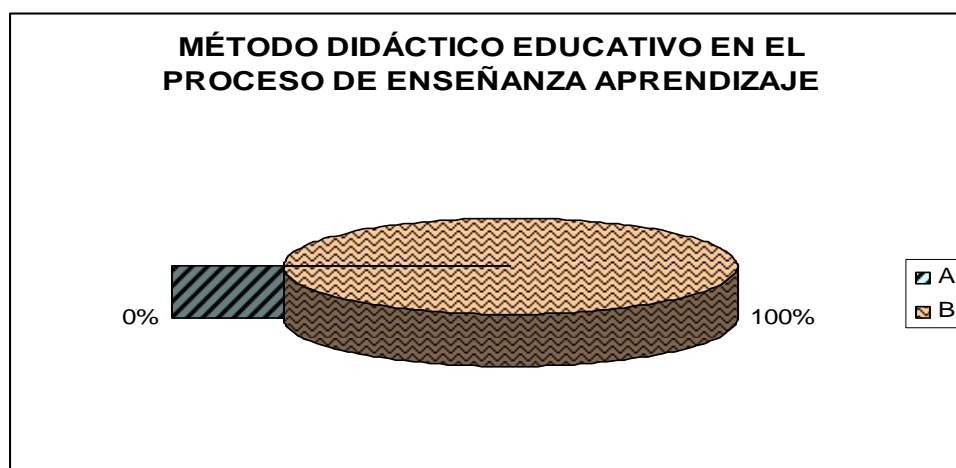
- a. Observación
- b. Capacidad de análisis
- c. Análisis de causas
- d. Diagnóstico del problema
- e. Pensamiento estratégico
- f. Pensamiento innovador
- g. Pensamiento crítico
- h. Visión estratégica

- i. Trabajo en equipo
- j. Toma de decisiones
- k. Negociación
- l. Diseño de herramientas
- m. Diseño de sistemas de evaluación y medición
- n. Ética profesional
- o. Comunicación escrita
- p. Comprensión de lectura
- q. Consulta bibliográfica
- r. Memoria evolutiva

Reconocer el concepto de competencia en el ámbito educacional, significa tener la posibilidad de incorporar al proceso docente educativo una nueva concepción, dirigida a la formación de un profesional con aptitudes y actitudes para que responda a las exigencias que la sociedad le plantea.

Las competencias profesionales constituyen la base para lograr la formación integral del estudiante universitario, al ser la representación de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que deben reunir los egresados de Educación Superior.

Gráfica 28



- A. Como docente se constituyó en el eje del proceso de enseñanza, mientras el estudiante recibía pacientemente y participaba sólo en la ejecución de las actividades seleccionadas por el profesor.
- B. Permitió al estudiante desarrollar su autonomía, su pensamiento crítico, así como actitudes colaborativas y sociales, destrezas profesionales y capacidad de autoevaluación

El 100% de los docentes manifestó que el método didáctico educativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitió al estudiante desarrollar su autonomía, su pensamiento crítico, así como actitudes colaborativas y sociales, destrezas profesionales y capacidad de auto evaluación.

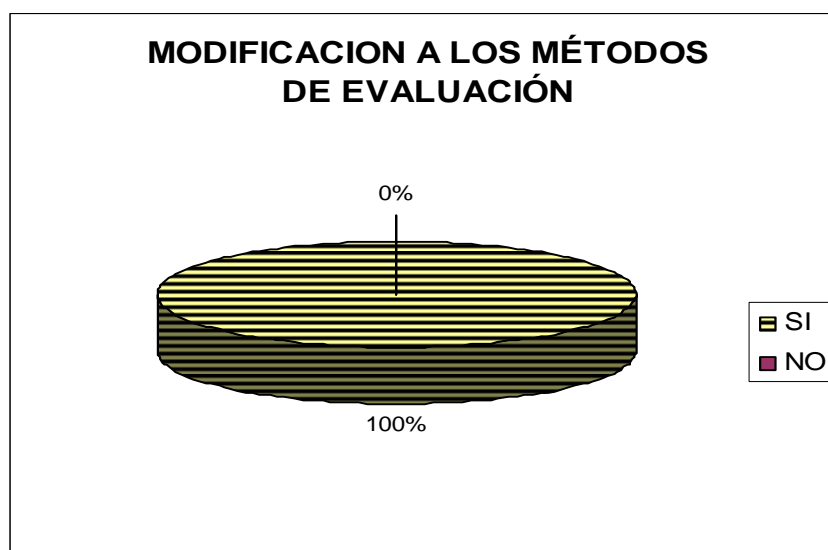
Lo que es un indicador que los docentes están aplicando un método de enseñanza-aprendizaje acorde a las características de adultez del estudiante.

Es importante considerar que las estrategias utilizadas en los métodos de enseñanza-aprendizaje, son definidas como los procedimientos que los docentes utilizan de manera intencional, reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes (52): Mager, 1986, (95): West Farmer y Wolf, 1991), pero no siempre las estrategias de enseñanza que utiliza el docente son igualmente efectivas. (28) Díaz Barriga Arceo y Hernández Rojas (2002) creen que se debe tener presente cinco aspectos esenciales para considerar cuál es la estrategia más indicada tanto en el momento previo a la instrucción, como durante y al final de la misma. Estos son:

- a. La consideración de las condiciones generales del estudiante,
- b. Tipo de dominio del conocimiento en general y del contenido curricular, en particular, que se va a abordar,

- c. La intencionalidad o meta que desea lograr y las actividades cognitivas que debe realizar el alumno para conseguirla;
- d. Vigilancia constante del proceso de enseñanza, así como del progreso y aprendizajes de los alumnos, y
- e. Determinación del contexto ínter subjetivo creado con los alumnos hasta ese momento, si es el caso.

Gráfica 29



El 100% de los docentes considera que es necesario modificar los métodos de evaluación utilizados porque:

- a. El estudiante no asume su responsabilidad en su propio aprendizaje a nivel de maestría, el estudiante debe crear, investigar, escribir y proponer.
- b. Es necesaria la actualización, hacia metodologías que se caractericen por la integración teórica - práctica.
- c. Es necesario utilizar diferentes metodologías, especialmente que promuevan la participación activa del estudiante.
- d. Parte del crecimiento que debe darse en programas de tipo ejecutivo como el que se desarrolla a nivel de maestría, debe buscar la experimentación práctica

como método de evaluación y no únicamente la comprobación de conocimientos adquiridos.

- e. Para que la evaluación cumpla su función de retroalimentación y refuerzo del aprendizaje.
- f. Es necesario enseñarles a pensar
- g. En ocasiones sólo se evalúan aspectos teóricos (memoria) y no su aplicabilidad en el área laboral.

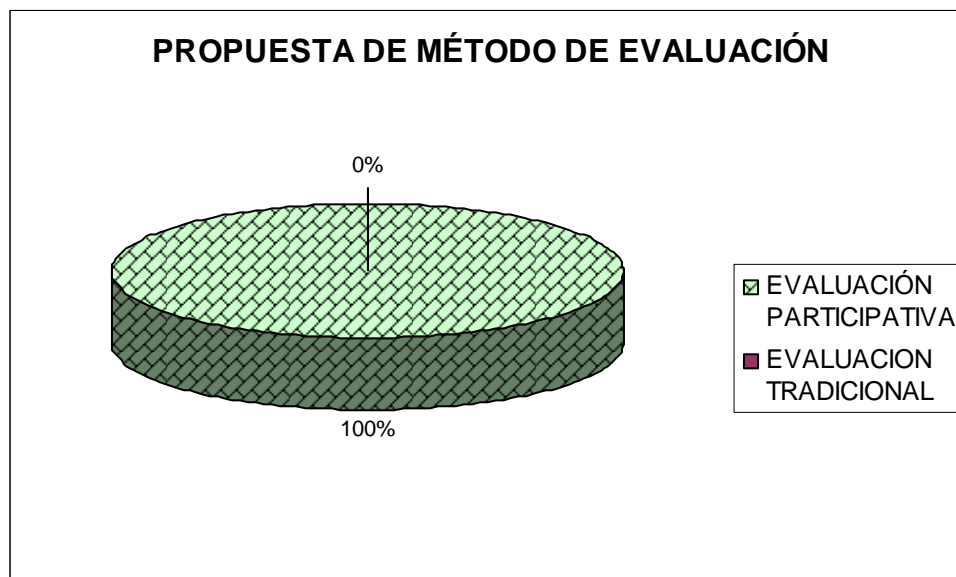
De los argumentos proporcionados por el sector docente, se concluye que es urgente e importante realizar cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación, es necesario pasar de las metodologías tradicionales utilizadas actualmente, hacia la selección de estrategias y métodos adecuados a la condición de adultez del estudiante (andragogía).

Se hace imperativo la colaboración de la andragogía, que es la ciencia que sirve para orientar al estudiante adulto a aprender, la corriente Constructivista que le proporciona al estudiante, en este caso adulto, las herramientas que le ayudarán a desarrollar la capacidad de construir su propio aprendizaje, y la evaluación alternativa del aprendizaje, por medio de la cual se verifica el aprendizaje cualitativo y cuantitativo.

Al respecto (69): Salinas (1995), (17):Cabero (2000), y (28):Díaz Barriga y Hernández (2002), sostienen la idea de que el docente debe: ayudar, orientar, apoyar y facilitar el proceso de construcción del conocimiento por parte de los participantes. Es decir, el facilitador se convierte en un diseñador y conductor de situaciones de aprendizaje, las cuales deberán estar centradas en el participante, a fin de que éste sea capaz de adquirir conocimiento con el apoyo del facilitador.

Así pues, el docente se constituye en un organizador y mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento (28): Díaz Barriga y Hernández, (2002:3).

Gráfica 30



El 100% de los docentes considera que es necesario cambiar la actual forma de evaluación por una evaluación participativa que permita el desarrollo de la capacidad de autoaprendizaje y autoevaluación del estudiante, incluye a todos los agentes y procesos que involucra en el proceso de enseñanza aprendizaje.

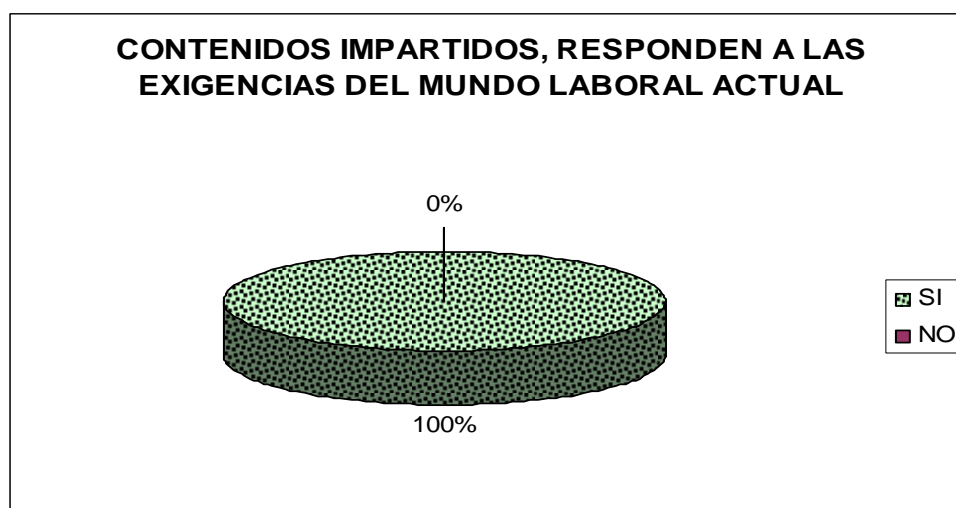
En su aporte los docentes coinciden con la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI (1998), en la cual se señala explícitamente que es necesario una revisión de los métodos de enseñanza vigentes, trasladando el énfasis puesto actualmente en la transmisión del conocimiento hacia el proceso de su generación, posibilitando de este modo que los alumnos adquieran los instrumentos para aprender a conocer, a convivir y a ser. Asimismo se reconoce que el personal docente y los estudiantes son los protagonistas principales de la educación superior, siendo la función de las instituciones de educación superior formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, y asumir responsabilidades sociales. Esto implica que los métodos de enseñanza, los materiales didácticos y los métodos de evaluación, permitan el

ejercicio no sólo de la memoria sino también de las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad.

Mientras se siga aplicando en el nivel superior una evaluación pedagógica tradicional a los estudiantes adultos, difícilmente se logrará la motivación de ellos para alcanzar sus metas, ya que constantemente se encuentran presionados por evaluaciones, que lejos de recabar información cualitativa y cuantitativa para mejorar el proceso de aprendizaje de los mismos, se convierte en un instrumento de control y poder del docente, que no permite al estudiante la libertad de procesar los conocimientos adquiridos y construir con recientes conocimientos, nuevos aprendizajes, obstáculos éstos que se materializan en la decisión final tomada de manera unilateral y a través de instrumentos que inhiben el crecimiento y desarrollo de un adulto, que es y debe ser, protagonista y autogestionario de su propia conciencia crítica y educación, que asume por voluntad propia.

Si el docente no es capaz de comprender y reflexionar sobre el papel que le corresponde y las repercusiones que se producen en el estudiante como actor principal, se podría afectar una de las partes más sensibles del desarrollo educativo, la cual está referida a la evaluación de resultados logrados.

Gráfica 31



El 100% de los docentes, considera que los contenidos de los cursos que ha impartido en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, responden a las exigencias del mundo laboral actual porque:

- a. La orientación de la asesoría se centra en políticas y problemas que son rutinarios en las organizaciones guatemaltecas.
- b. Se están impartiendo cursos con temas de actualidad, el problema radica en la forma en que se están impartiendo.
- c. Porque son temas de gestión en el área de Recursos Humanos.
- d. Se trabajó con contenidos y ejercicios contemporáneos, basados en métodos andragógicos de enseñanza-aprendizaje
- e. Se ha ejemplificado y practicado con los estudiantes de forma de aplicación en el mundo organizacional
- f. Consulta de libros actualizados, basados en autores de vanguardia

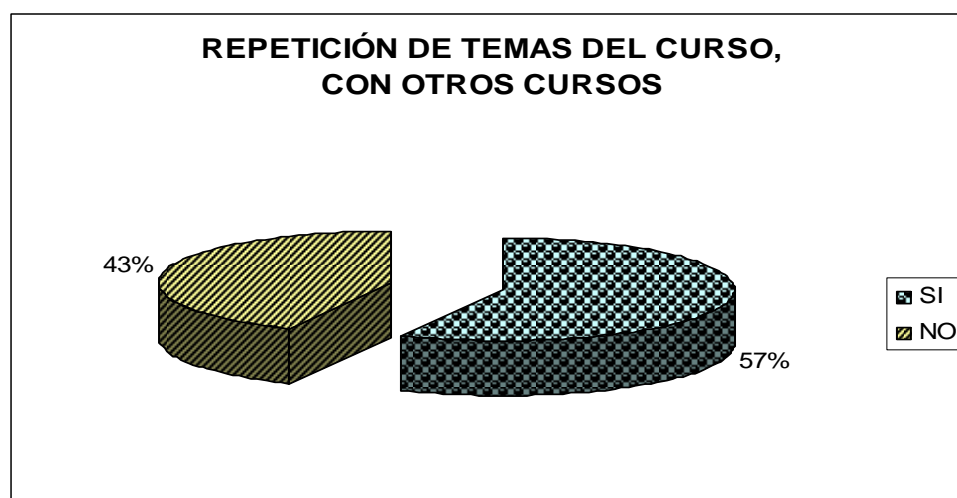
Asimismo los docentes expusieron, que los aportes académicos significativos que demuestran que los contenidos del curso impartido, responden a las exigencias del mundo laboral actual son:

- a. Estudiantes que expresan sus necesidades en el campo laboral
- b. Promoción de formas de pensar diferentes
- c. El contacto y metodología vivenciales, orientadas hacia los escenarios de las instituciones nacionales basadas en bibliografía actualizada.
- d. Conocimientos de las nuevas tendencias administrativas de la Organización Internacional de Normalización (Normas ISO), temas de actualidad, competencias laborales y realización de proyectos como desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- e. La puesta en práctica en las organizaciones de los contenidos vistos en los cursos.

- f. Contenidos actualizados, métodos, técnicas y procedimientos utilizados por el docente en su práctica profesional. (experiencia profesional en el área de la administración de recursos humanos).

A pesar que no se ha realizado evaluación oficial del pensum de estudios desde la creación de la maestría, los docentes han ido incorporando temas actualizados a los programas de estudios para responder a las exigencias laborales actuales.

Gráfica 32



El 57% de docentes, considera que si existe repetición de contenidos en los cursos que se imparten la Maestría en Administración de Recursos Humanos, esto es un aspecto negativo, que es necesario tomar en consideración, debido que esta situación conlleva a la pérdida de tiempo, costo de oportunidad y provoca en el estudiante tedio, apatía y desinterés, asimismo no permite obtener resultados superiores tanto cualitativos como cuantitativos lo que influye en la calidad del proceso educativo.

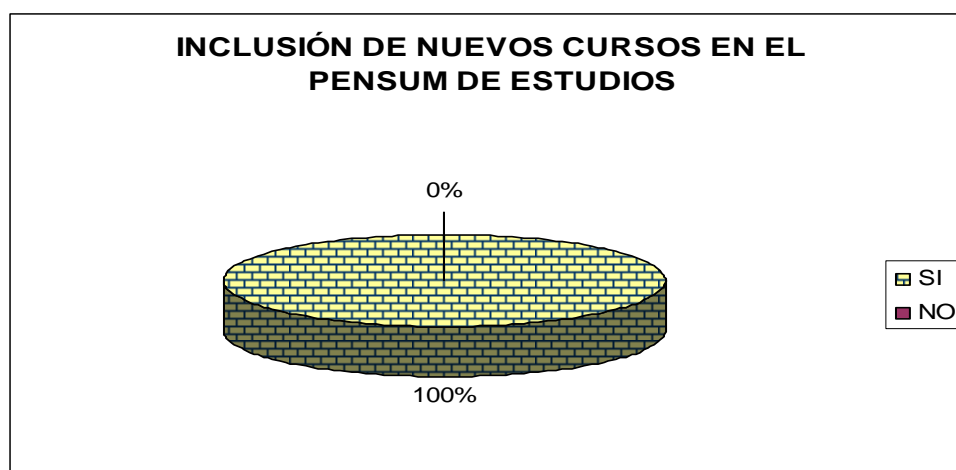
Entre los cursos que consideran ha habido repetición se encuentran: Pensamiento Estratégico con los contenidos del curso Planificación Estratégica y lo contenidos del curso Desarrollo Organizacional con Comportamiento Organizacional.

Lo anterior evidencia, que es preciso realizar una revisión exhaustiva de los contenidos programáticos de los cursos que conforman el pensum de estudios, para evitar que exista repetición de contenidos. Asimismo es necesario revisar que los contenidos programáticos de todos los cursos para verificar que estos se relacionen con la Administración de Recursos Humanos y con las exigencias del mundo laboral actual y futuro.

Los contenidos programáticos representan el qué de la educación, es decir, qué enseñar y aprender en el proceso educativo, y una de las mayores preocupaciones y necesidades de la educación, es realizar un proceso de enseñanza y aprendizaje que trascienda la repetición de ellos (Mora, 1996; Peters, 2001; Posada, 2004; Quesada, 2001; Ruiz, 2001; Tünnerman, 1999) (88):UNESCO, (1998).

Debido a la relación que la educación tiene con la producción, transmisión y adquisición de conocimientos, asume una importancia hasta ahora nunca vista desde cualquier ángulo que se le mire, y el llamado para alcanzar niveles de excelencia debe ser atendido con prontitud y eficacia. Es por eso que la revisión de los contenidos programáticos en el proceso de formación cobra relevancia.

Gráfica 33

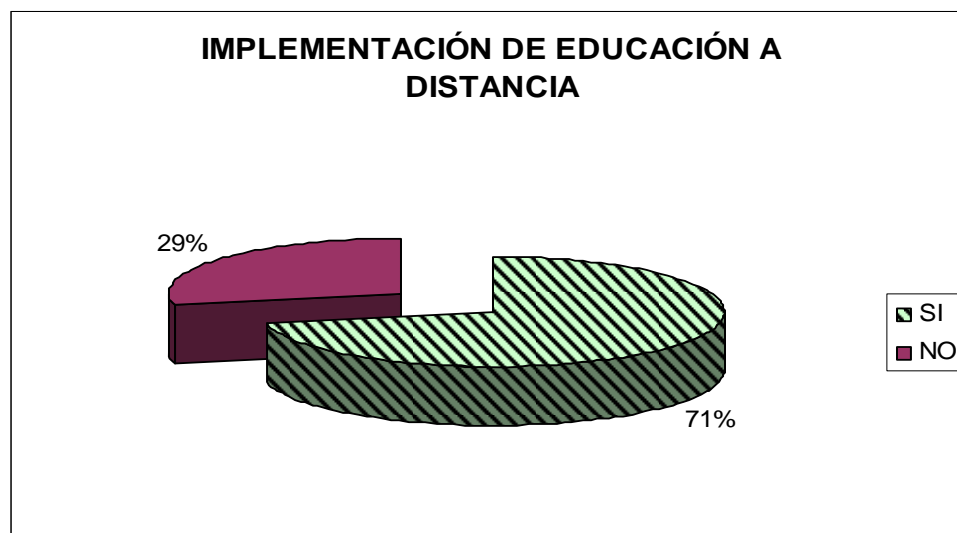


El 100% de los docentes consideran que es importante incluir nuevos cursos en el pensum de estudios, proponiendo para el efecto los siguientes:

- a. **Finanzas en la Gestión de los Recursos Humanos**, el cual se recomienda incluya: conocimientos necesarios para identificar, gestionar y evaluar los recursos humanos de la empresa basándose en la gestión por competencias, a la vez que crear y dirigir una estructura financiera que ayude a la empresa a alcanzar el éxito empresarial.
- b. **Auditorías de Recursos Humanos** el cual se recomienda incluya: Auditorías de Recursos Humanos, Metodología y Herramientas de una Auditoría, Auditoría Estratégica de los Recursos Humanos, Auditoría del Clima Laboral Auditoría del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales El Cuadro de Mando Integral.
- c. **Habilidades Directivas**, se recomienda contenga los siguientes temas: Los Grupos de Trabajo, La Dirección de Reuniones, La Motivación en el Trabajo, La Gestión del Cambio, La Gestión del Tiempo, Inteligencia Emocional.
- d. **Desarrollo Estratégico De Los Recursos Humanos**, recomendando contenga las temáticas: capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
- e. **Capacidad de redacción y habilidad para exponer en público**, recomendando se aborde lo relacionado con ortografía, ideas para elaborar presentaciones, manejo adecuado de software, como hablar en público, etc.)

Esto evidencia la necesidad urgente de revisar el pensum de estudios e incluir cursos requeridos por las necesidades laborales actuales.

Gráfica 34



El 71% de los docentes consideran que la educación a distancia (enseñanza virtual), es una buena opción que podría implementarse en la Maestría en Administración de Recursos Humanos para el mejoramiento de la calidad académica, a pesar que no ha funcionado en nuestro país y que la capacidad instalada de la Universidad de San Carlos de Guatemala muy limitada, sería importante considerarla como una buena opción que:

- a. Incrementa la cobertura estudiantil
- b. Reduce costos económicos y de tiempo
- c. Por la exigencias del mundo actual y porque las empresas demandan mayor tiempo de permanencia en horas de trabajo (disponibilidad de horario)
- d. Si, siempre y cuando se utilice como herramienta de apoyo y no como metodología base, pues los programas de formación ejecutiva exigen cierto nivel presencial que los estudios virtuales no tienen. Además no tenemos la cultura de autoaprendizaje, por lo que el camino ganado podría perderse.

e. Los procesos son más rápidos

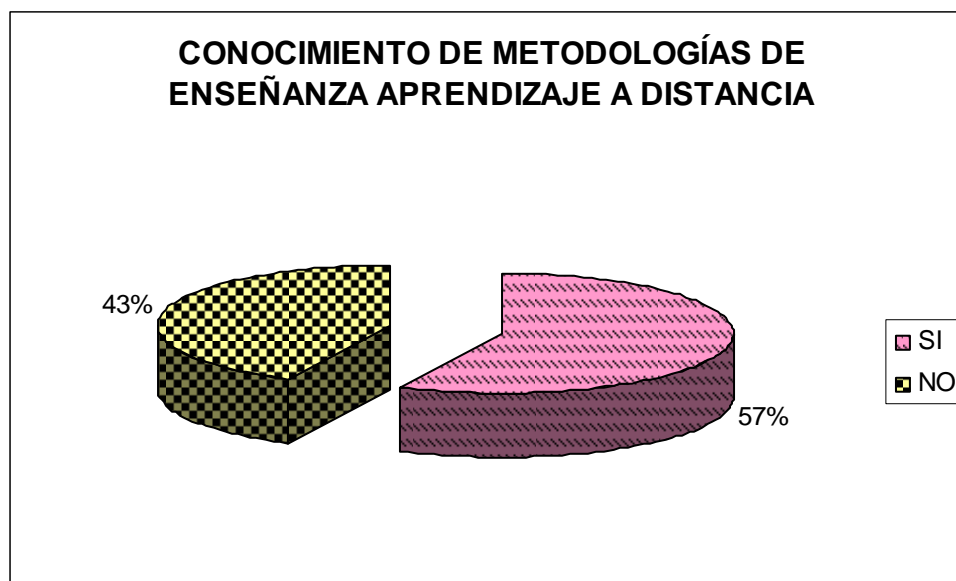
Esta propuesta de los docentes, responde a los retos de la sociedad del conocimiento que impone la educación superior a distancia, a lo largo de la vida, con contenidos con carácter cada vez más interdisciplinarios y transdisciplinarios estructurados de forma esencial, pertinente y flexible.

En la actualidad, las organizaciones educativas avanzan hacia la complementariedad del clásico entorno educativo, —el aula o el campus universitario— con el trabajo, en un nuevo marco relacional llamado Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). Actualmente los productos formativos dirigidos a personas adultas y en pleno ejercicio de su actividad profesional, contemplan ya la complementariedad del marco formativo clásico del aula con el uso más o menos intensivo de las tecnologías aplicadas a la educación, ya sea a través de los recursos de la red Internet, de materiales multimedia de aprendizaje o de espacios relacionales virtuales de aprendizaje.

En el proceso de incorporación del uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación en la educación, se debe tener en cuenta, la importancia que representa el nuevo marco relacional en el que se desarrolla la actividad docente y de aprendizaje: los EVA. Se trata de un medio nuevo para el que se deben desarrollar nuevas estrategias (32): Duart, J.M, A. (2000) Refiere ... “No podemos usar las mismas dinámicas o metodologías docentes en el marco relacional síncrono –presencial- que en el asíncrono –virtual-. La fuerte irrupción actual de la tecnología en las metodologías educativas, debe ser utilizada para el establecimiento de estrategias específicas para el desarrollo del aprendizaje en los nuevos marcos que se configuran. Hacer lo mismo de siempre usando tecnología de punta, es pobre, a la vez que un gran error”.

La actividad docente en los entornos virtuales de aprendizaje se desarrolla de forma complementaria al uso de unos materiales didácticos, multimedia o no, que deben servir como referencia del conocimiento a impartir. El docente "virtual" debe situarse en el nuevo espacio formativo sabiéndose guía y compañero de viaje del protagonista del proceso de aprendizaje: el estudiante. El rol del docente virtual se fundamenta en el acompañamiento, no en ser la principal base de información o de conocimiento. La interacción es la base de los EVA. Interacción entre docentes, estudiantes, materiales, y con la propia institución en su conjunto. Difícilmente encontraremos un único emisor. Hablamos de un marco en el que la construcción del conocimiento compartido es la base del aprendizaje.

Gráfica 35



El 57% de docentes manifestó que no conoce de metodologías de enseñanza aprendizaje para brindar al estudiante educación a distancia y un 43% refirió que entre las metodologías de educación a distancia que conoce se encuentran los métodos sincrónicos chats, videoconferencia, pizarras virtuales, compartición de aplicaciones y entre los métodos asincrónicos mensajería, foros de discusión, intercambio de ficheros, E-mail, newgroups, Bulletin Board Systems, Listservs.

Cuadro Número 7

Docentes: Conocimiento y dominio los métodos de enseñanza aprendizaje a través de la Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación –NTIC-

MÉTODOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACION NTIC		% EN QUE CONOCE O DOMINA LAS NTIC						
		0%	20%	40%	60%	80%	100%	
MÉTODOS SINCRÓNICOS	Chats	3		1		1	2	NÚMERO DE DOCENTES
	Videoconferencia	3				2	2	
	Pizarras Virtuales	3		1		1	2	
	Compartición de aplicaciones	2		2	1		2	
MÉTODOS ASINCRÓNICOS	Mensajería	3		1	1		2	
	Foros de discusión	1	2	1		1	2	
	Intercambio de ficheros	2		2	1		2	
	E-mail	2			2	2	1	
	Newgroups	4				1	2	
	Boullletin Boord Systems	3		1	1	1	1	
	Listservs	3		2			2	

Fuente: Guía de Investigación Sector Docente, agosto 2009.

Estos datos, reflejan la necesidad de capacitar a los docentes en las nuevas tecnologías de educación y comunicación, al momento de considerar implementar educación a distancia.

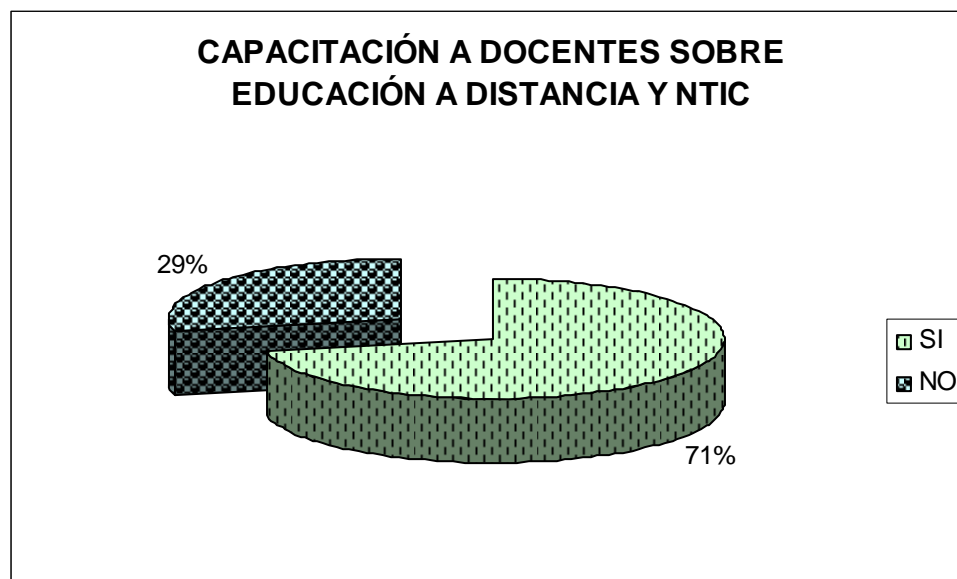
Con el advenimiento de las nuevas tecnologías, el énfasis de la profesión docente está cambiando desde un enfoque centrado en el profesor y basado en clases

magistrales, hacia una formación centrada principalmente en el alumno dentro de un entorno interactivo de aprendizaje. El diseño e implementación de programas de capacitación docente que utilicen las TICs efectivamente es un elemento clave para lograr reformas educativas profundas y de amplio alcance. (89) UNESCO:(2007)

Los futuros docentes deben formarse y experimentar dentro de entornos educativos que hagan uso innovador de la tecnología." (89) UNESCO-2007)

Es importante, considerar que no son las nuevas tecnologías las que hacen buenos docentes, se convierte en una necesidad sentida de brindarle al maestro la oportunidad de conocerlas, de manipularlas y evaluar su desempeño como tal.

Gráfica 36



El 71% de los docentes consideran que es importante que las autoridades de la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, implementen cursos para capacitar al personal docentes sobre metodologías de enseñanza -aprendizaje en educación a distancia, porque:

- a. Se deben innovar los procesos y estar acorde a las exigencias del mundo globalizado.
- b. Para estar actualizados y con las estrategias de vanguardia que ya utilizan otras universidades.
- c. Para que los procesos de enseñanza – aprendizaje sean más efectivos.

El 29% de docentes que considera que no es necesario que la Escuela de Postgrado implementen cursos para capacitar al personal docentes sobre metodologías de enseñanza aprendizaje en educación a distancia, justifican que:

- a. No es lo que se necesita, lo que urge es enseñarles a usar métodos andragógicos que despierten la creatividad en el alumno.
- b. La educación a distancia es una opción masiva que no apunta a la calidad del aprendizaje.
- c. No ha funcionado en nuestro país
- d. Capacidad instalada de la USAC limitada

Si las autoridades educativas de la Maestría, consideran implementar la educación a distancia, es importante que tengan en consideración que la acción docente, en los modelos educativos que usan de forma intensiva las tecnologías de la información y de la comunicación, no es tarea de una persona, sino que es, esencialmente, tarea de la institución.

La organización educativa debe decidir y definir los programas formativos, sus objetivos, su estructura, los materiales que los desarrollarán y el sistema de evaluación. Para ello, debe dotarse de un colectivo académico que por ámbitos temáticos de conocimiento coordine el proceso de creación de contenidos así como la actividad docente desarrollada por el mismo equipo o por un grupo de profesionales externos.

Gráfica 37



- A. Ser un experto en la disciplina que enseña (tanto en sus principales conceptos como procedimientos)
- B. Utilizar métodos y actividades variadas: exposiciones participativas, prácticas, estudios de caso, trabajos grupales, etc.
- C. Tener entusiasmo por la enseñanza y por su disciplina.
- D. Planificar sus cursos y cada una de las sesiones de aprendizaje, así como preparar los materiales didácticos indispensables.
- E. Trabajar en equipo con otros profesores para mejorar los planes de estudios y la docencia en general.

La unidad de análisis referida considera que un docente universitario a nivel de postgrado, debe ser un experto en la disciplina que enseña, tanto en sus principales conceptos como procedimientos; planificar sus cursos y cada una de las sesiones de aprendizaje, así como preparar los materiales didácticos indispensables, trabajar en equipo con otros profesores para mejorar los planes de

estudios y la docencia en general y tener entusiasmo por la enseñanza y por su disciplina.

Para reforzar lo expuesto por los/as docentes, (27): De los Ríos (2000) propone las siguientes competencias profesionales declaradas para un profesor universitario, definiendo una competencia como “la descripción de la habilidad adquirida efectiva y eficientemente al ejecutar una tarea ocupacional, considerando habilidades generales y especializadas.

Competencias Generales

- a. Identificar las tendencias en su campo profesional.
- b. Conducir y coordinar actividades grupales
- c. Habilidad para innovar, indagar, crear
- d. Capacidad para enfrentar la diversidad sociocultural
- e. Capacidad de trabajo colaborativo y en equipos interdisciplinarios.
- f. Desempeño crítico y creativo del rol profesional.
- g. Habilidad para aplicar conocimientos disciplinarios.
- h. Investigar sobre los requerimientos de su comunidad local.
- i. Traducir las necesidades de recursos humanos en términos de objetivos de aprendizaje.
- j. Conocer las secuencias de aprendizaje de los estudiantes para lograr ciertos comportamientos y actitudes.

Competencias Especializadas

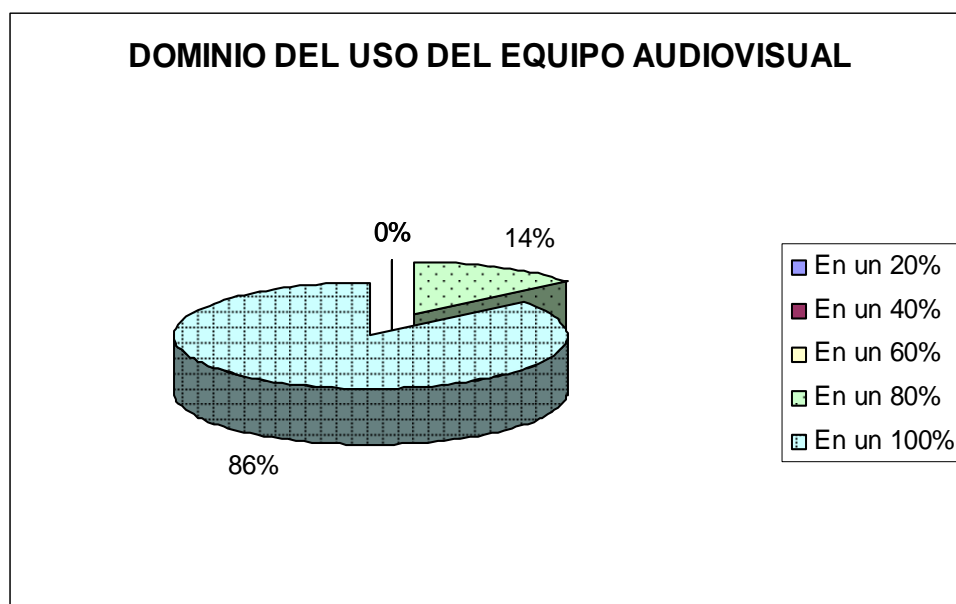
- a. Revisar, criticar, formular o modificar objetivos del aprendizaje.
- b. Explorar las necesidades e intereses de sus estudiantes.
- c. Definir y describir los contenidos de una actividad docente para su especialidad y fijar prerequisites para asignaturas.

- d. Seleccionar y preparar material didáctico para la actividad docente y diseñar un sistema de evaluación del aprendizaje.
- e. Adecuar la relación entre actividades prácticas y teóricas.
- f. Involucrar a los estudiantes en la configuración de las unidades de aprendizaje y analizar los resultados de las evaluaciones en el aprendizaje de sus estudiantes.
- g. Evaluar el proceso docente en su globalidad.
- h. Promover hábitos de estudio adecuados a la profesión de sus estudiantes”.

Es difícil que un docente cuente con el 100% de estas competencias, pero las mismas son un referente para considerar cuales de estas son las competencias ideales que debe tener un docente de postgrado como facilitador y orientador del aprendizaje del adulto quien lleva a cabo el proceso de aprendizaje de manera activa participativa dentro del grupo donde interactúa; es capaz de autoevaluarse con responsabilidad y es capaz de hacer juicio de valores sobre las metas alcanzadas y sobre lo no logrado por lo que está en capacidad de mantenerse permanentemente llevando a cabo actividades de aprendizaje y auto evaluación para el mejoramiento de su calidad y pertinencia profesional.

Es importante considerar que la labor docente juega un papel muy importante dentro de este proceso educativo, ya que le corresponde enseñar gran parte de lo que va a servir para la formación del individuo por lo que el docente universitario a nivel de postgrado debe estar al día con los avances científicos y tecnológicos de su disciplina, dominar las técnicas didácticas para una facilitación adecuada y aplicar los métodos de evaluación más adecuados a la disciplina, el grupo y el individuo discente.

Gráfica 38

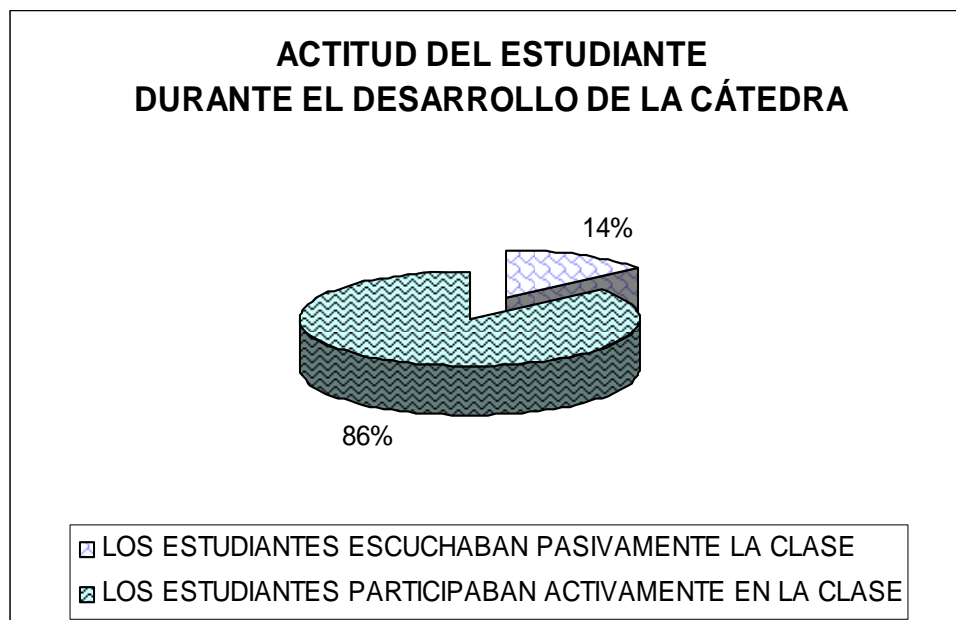


El 86% de los docentes refieren que dominan en un 100% el uso del equipo audiovisual, el cual les sirve de apoyo para impartir su docencia.

El buen uso del equipo audiovisual, le permite al docente mostrar al estudiante diapositivas relacionadas con la temática a tratar, haciendo el desarrollo de la clase de forma ilustrada, amena y participativa, toda vez no se convierta este medio en el único recurso disponible para el desarrollo de su docencia.

Si las nuevas tecnologías constituyen, en muchos aspectos, un desafío para la educación, también lo es para el rol del docente. Sus competencias para aplicar las nuevas tecnologías en la sala de clase se han convertido en parte esencial de su perfil profesional, el docente deberá atraer la atención de los estudiantes sobre la naturaleza real de la utilización de los instrumentos de multiproducción educativa, que tienen como propósito complementar las relaciones sociales, intelectuales y profesionales.

Gráfica 39

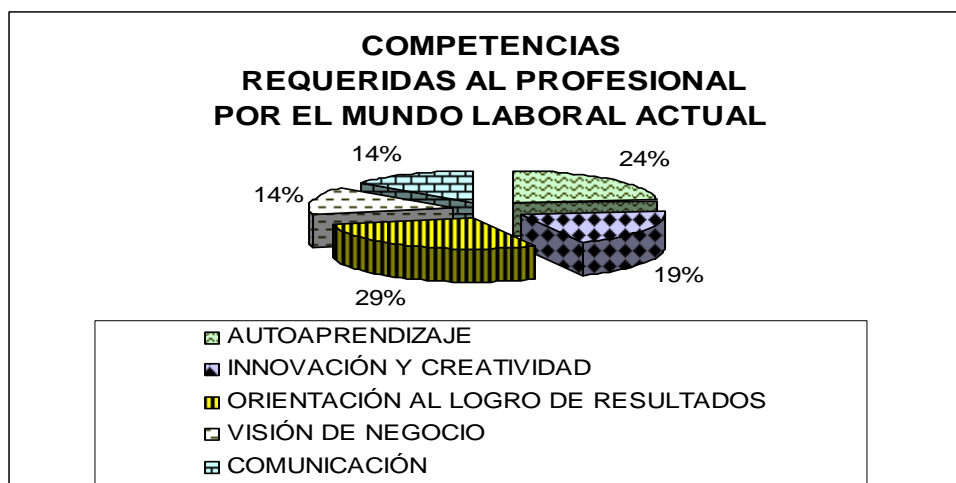


El 86% de los docentes manifestaron que los estudiantes participaban activamente en la clase, (reflexionaban, argumentaban, discutían, analizaban, cuestionaban y experimentaban. Lo cual evidencia que el estudiante ha pasado de ser depositario de información a sujetos activos de su propio aprendizaje.

Según señalan (29) Díaz / Hernández 1998 “Lo importante es que los alumnos puedan construir significados y atribuir sentido a lo que aprenden, de esta manera el aprendizaje de contenidos, cumple una función que tiene señalada para contribuir en el crecimiento personal y su desarrollo social.”

Lo que se debe buscar es que los alumnos encuentren en el docente y en las actividades que se desarrollan, elementos integradores que armonicen e incentiven su tarea en el aula de clases.

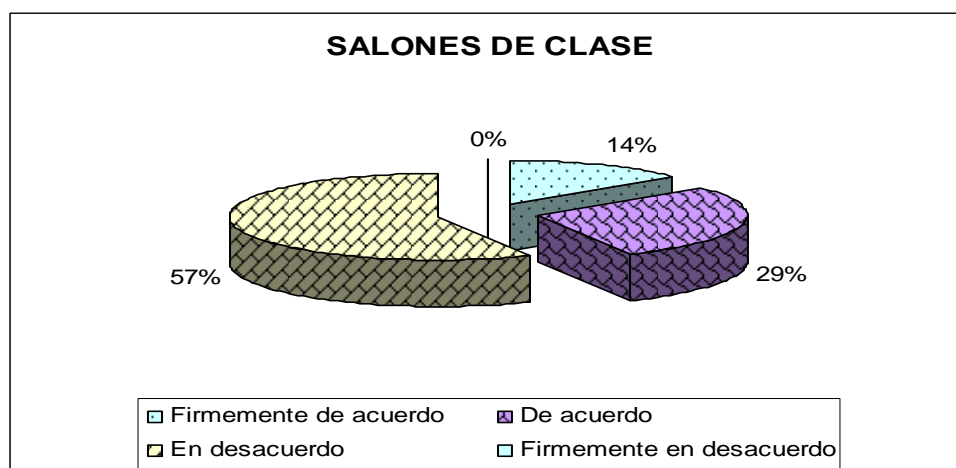
Gráfica 40



Otras competencias que los docentes consideran le son requeridas al profesional:

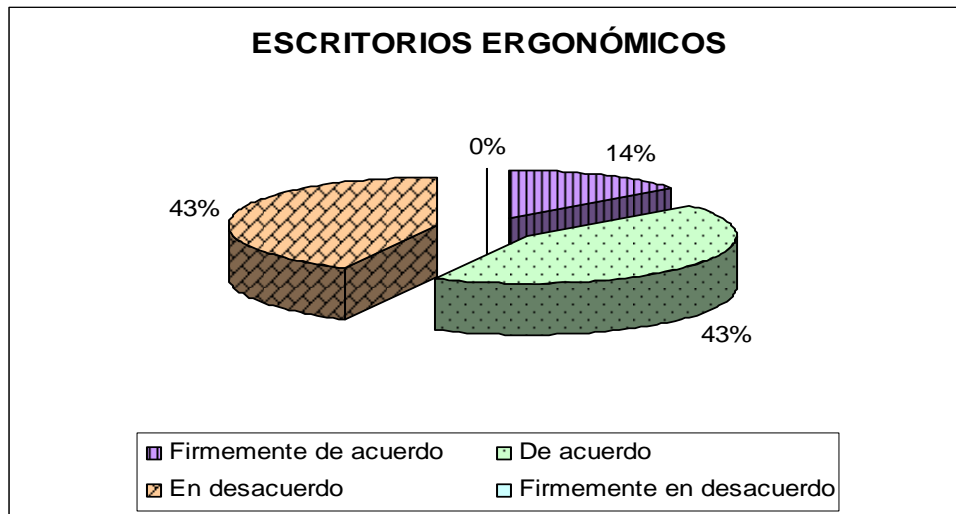
- a. Mejora Continua
- b. Calidad total
- c. Saber hablar y utilizar el lenguaje adecuadamente.
- d. Disponibilidad al cambio
- e. Pensamiento estratégico
- f. Negociación
- g. Diseño de herramientas
- h. Capacidad de preguntar

Gráfica 41



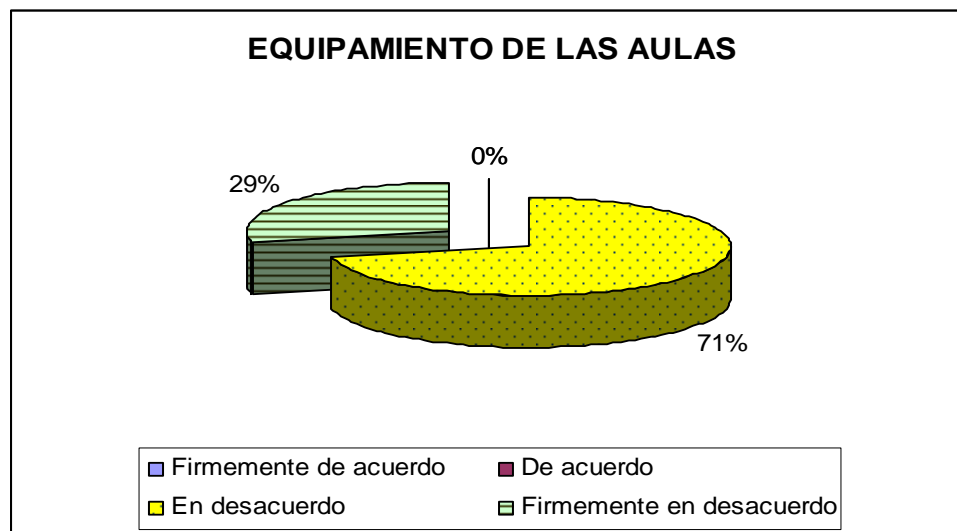
El 57% de los docentes manifestó estar en desacuerdo con los salones de clase los cuales no son apropiados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gráfica 42



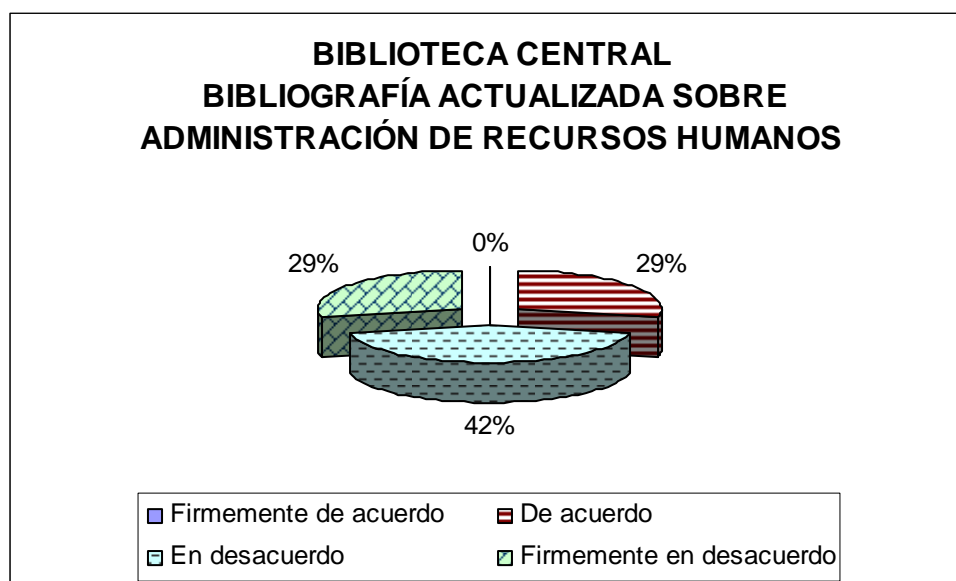
El 57% de los docentes refieren estar de acuerdo con los escritorios que utilizan los estudiantes, los cuales consideran son apropiados para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Gráfica 43



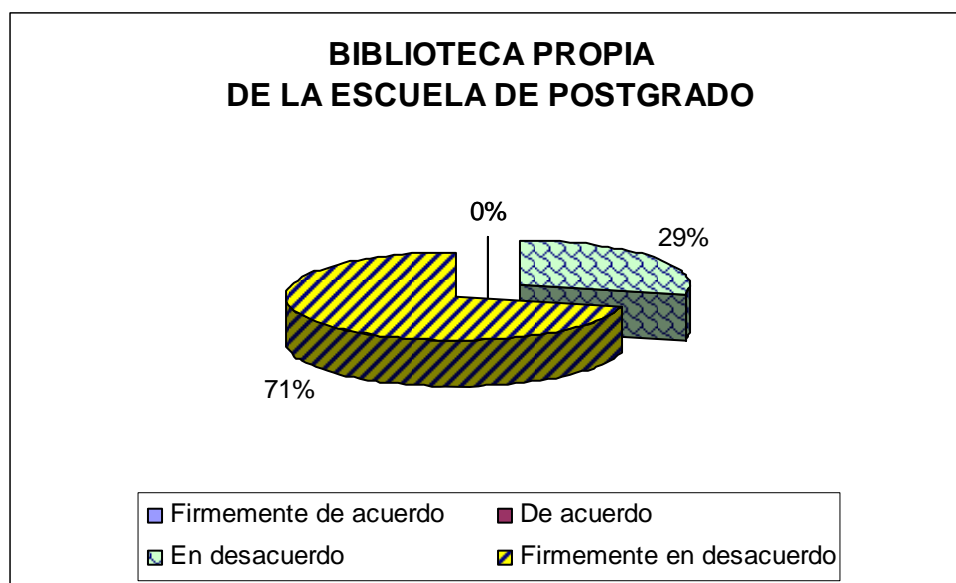
Al respecto del equipamiento de las aulas el 100% de los docentes inclinó su respuesta en forma negativa (71% está en desacuerdo y el 29% firmemente en desacuerdo) considerando que esto es consecuencia que no todos los salones de clase cuentan con pantallas para proyectar presentaciones y asimismo el acceso ellos tienen al equipo audiovisual, la maestría únicamente proporciona cañonera y cada Docente tiene que llevar su computadora portátil.

Gráfica 44



El 71% de los docentes ubica su respuesta en forma negativa (42% en desacuerdo y 29% firmemente en desacuerdo), respecto que la Biblioteca Central de la Universidad cuente con bibliografía variada y actualizada sobre la administración de recursos humanos.

Gráfica 45



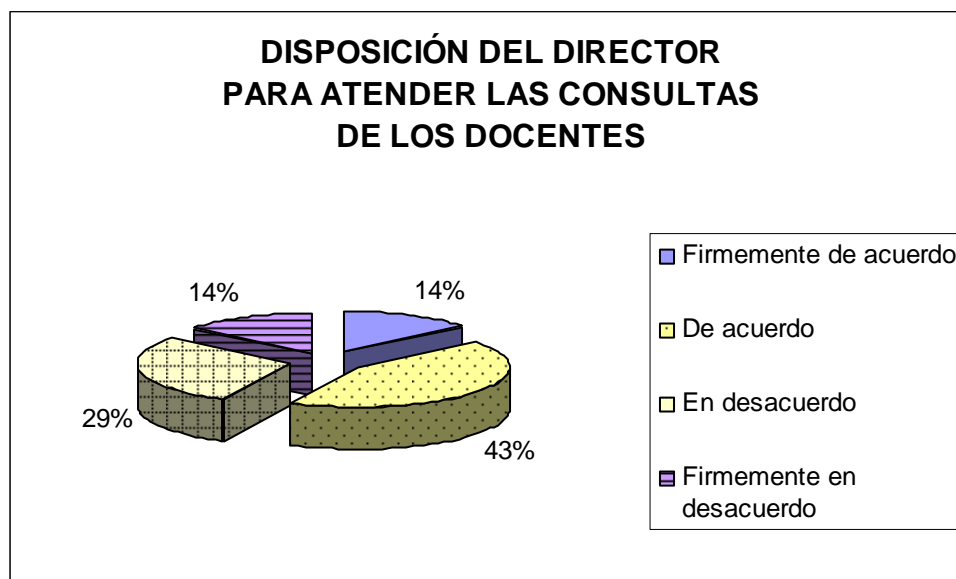
El 100% de los docentes ubicó su respuesta en forma negativa, respecto que la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y la Maestría en Administración de Recursos Humanos cuenten con una biblioteca.

Por su carácter de postgrado es importante que la Maestría, disponga de espacio adecuado, para la implementación de una biblioteca, que contenga documentos y libros de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, de alto grado de actualización.

Asimismo se considera necesario se cuente con los estudios de grado realizados por los egresados de las diferentes Maestrías.

Es importante que los estudiantes observen que las autoridades educativas le dan valor e importancia a las Tesis de Grado, que realizan los egresados. Esto puede convertirse en una fuente de motivación para que los estudiantes elaboren su tesis de grado.

Gráfica 46

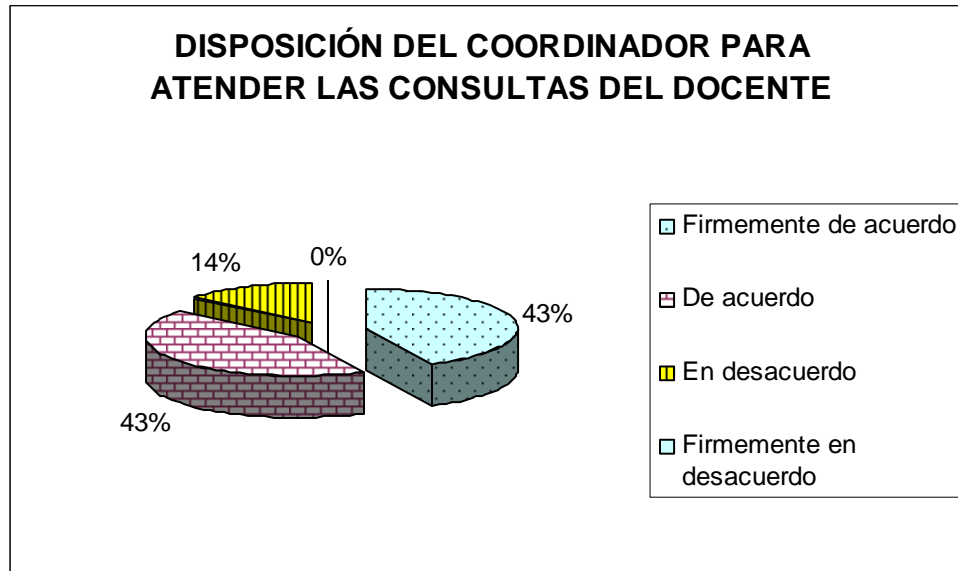


El 57% de las respuestas se ubican en forma positiva (14% firmemente de acuerdo y 43% de acuerdo) respecto a la disposición del Director para atender las consultas de los docentes.

Esta inclinación ligeramente aceptable por parte de los docentes, indica que el Director de la Escuela de Postgrado, debe implementar estrategias que le permitan mejorar el acercamiento y comunicación con los profesionales que imparten docencia para romper la falta de comunicación manifiesta por el 43% de los ellos.

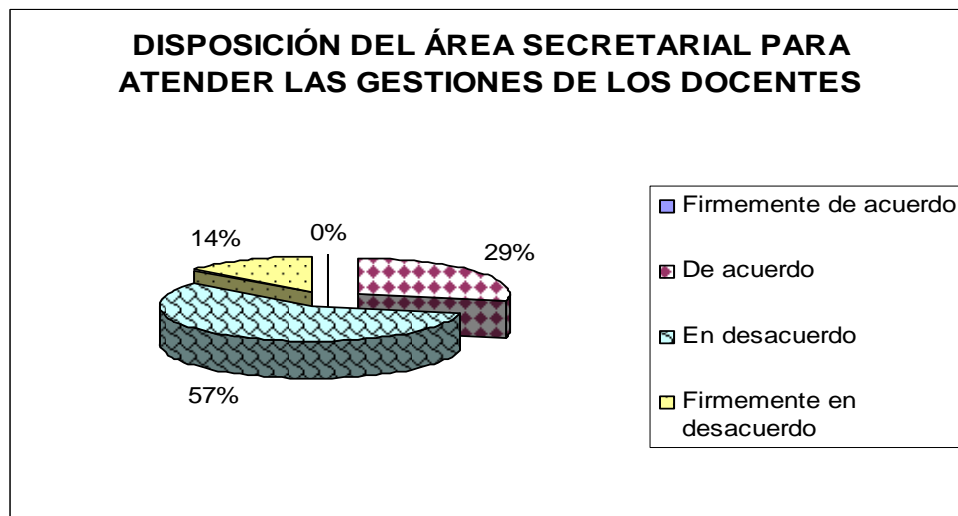
La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional por lo que no tan sólo el Director debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la unidad de trabajo.

Gráfica 47



El 100% de los docentes inclinaron su respuesta de manera positiva (57% firmemente de acuerdo y 43% de acuerdo respecto a la disposición del Coordinador de la Maestría para atender las consultas de los docentes, lo que evidencia que el Coordinador de la Maestría está anuente en todo momento a las consultas requeridas por los profesionales que imparten docencia.

Gráfica 48



La mayoría de los docentes inclinó su respuesta de manera negativa (57% en desacuerdo y 14% firmemente en desacuerdo, respecto a la disposición del área secretarial para atender las consultas y gestiones del profesorado.

La no atención eficiente al personal docente por parte del área secretarial, puede provocar que existan deficiencias o contratiempos en la gestión educativa.

4.1.3 Investigación dirigida a las Autoridades de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Los aportes proporcionados por las autoridades educativas, con relación a los aspectos que afectan la calidad y pertinencia académica de la Maestría son las siguientes:

Respecto a la Coordinación de la Maestría

La Maestría cuenta con un Manual de Funciones que especifica cuales son las que corresponden al Coordinador, se ha considerado definir funciones un punto importante para poder evaluar y mejorar las actuaciones.

Respecto al profesorado

La Escuela cuenta con el Reglamento del Sistema de Estudios de postgrado y es en el Normativo de la Escuela, en el que se especifican los requisitos que debe llenar un docente, pero desde hace más de 10 años estos no se actualizan.

Entre los principales requisitos de selección que pueden convertirse en obstáculo para la contratación del profesorado se encuentran:

- a. Ser colegiado activo
- b. Los títulos obtenidos en el extranjero tienen que tener todos los pases de ley

- c. No estar graduado a nivel de maestría
- d. No tener experiencia a nivel organizacional.

Estas normas y criterios para la selección del profesorado es necesario ampliarlas y mejorarlas.

Actualmente el proceso de selección de los docentes es el siguiente:

- a. Reclutamiento en Universidades de docentes que imparten clases.
- b. Cumplimiento de requisitos administrativos
- c. Cumplimiento de requisitos técnicos:
 - Experto académicamente
 - Que haya implementado por lo menos en una institución educativa el proceso de enseñanza.
 - Experiencia Laboral, uno de los principales requisitos para que los profesionales impartan cursos en la Escuela de Postgrado

En Guatemala, son pocos los docentes calificados que reúnen los requisitos para impartir docencia a nivel de postgrado y por otro lado los requerimientos y forma de contratación limitan demasiado a los profesionales disponibles, por ejemplo: muchos profesionales capaces no están colegiados y la colegiatura es un requisito.

Lo anterior trae como consecuencia, que en algunos casos los profesionales contratados, no cuentan con la formación docente adecuada a los objetivos establecidos por la Maestría, porque en su mayoría no se han dedicado a la docencia a nivel superior; pero su experiencia laboral en el campo de su competencia, si es adecuada a los objetivos establecidos por la Maestría. Sin embargo, por ser personal contratado bajo el renglón 0-29 (servicios

profesionales), no existe permanencia en la vinculación del profesorado que labora en la Maestría, por ser es personal fuera de carrera.

Por otro lado la Escuela de Postgrado, no dispone de políticas de formación, evaluación y promoción de su profesorado, no cuenta con un programa de formación que valore la calidad académica, no tiene establecidas estrategias de mejoramiento de la calidad de la formación del Docente (programas de capacitación y de perfeccionamiento: estudios de postgrado, cursos, seminarios entre otros), porque no está dentro de los objetivos por ser personal contratado por servicios profesionales. Asimismo no cuenta con planes de formación que actualicen a los docentes en el uso de nuevas tecnologías, sin embargo, refieren las autoridades educativas que están tratando de adquirir equipo para la implementación de educación a distancia (equipo de video conferencia) y plataforma virtual.

En cuanto a la evaluación del profesorado, se han diseñado políticas de evaluación del desempeño docente, que permiten su retroalimentación, esto lo ejecutan a través de las evaluaciones que trimestralmente realizan los estudiantes, cuyos resultados se procesan, se retroalimenta al Docente y toman decisiones si el Docente continúa o sale del sistema; además se han empezado a implementar otro tipo de evaluaciones, como la evaluación presencial; aunado a esto se realiza el proceso de supervisión docente por parte del Coordinador, quien evalúa diferentes aspectos asignándoles cierto porcentaje a cada uno:

- a. Control de horarios 20%
- b. Evaluación por parte de los estudiantes 50%
- c. Evaluación en el aula 15%
- d. Evaluación de puntos semanales del programa 15%

Un aspecto negativo que afecta la calidad académica, es que aunque la escuela posee los recursos financieros, (por encontrarse dentro de régimen de “Unidad

Autofinanciable”, (con su propio presupuesto de ingresos y egresos); la remuneración a los docentes siempre ha sido tardada y a comparación de otras universidades los salarios son bajos.

En cuanto a los criterios de evaluación de la calidad académica

En la Maestría los criterios para evaluar el rendimiento (los resultados) de los estudiantes, están claramente establecidos, son públicos y entendidos por el estudiantado y profesorado, porque están definidos en la Legislación Universitaria y se entregan por escrito en los planes de cada uno de los cursos y son reforzados por los docentes en los salones de clase; se acostumbra entregar a los estudiantes reglamentos y normas de la Maestría, asimismo existe la guía del estudiante y tanto la Dirección, la Coordinación y los Docentes refuerzan las reglas de juego en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su lado, los métodos de evaluación empleados, son congruentes con los objetivos estratégicos de la Maestría, porque persiguen mejorar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje e incrementar la eficiencia del nivel académico, sin embargo las autoridades están concientes que hay que mejorar.

Los elementos de juicio, que permiten al Coordinador establecer si se está cumpliendo con los criterios de evaluación, los obtiene a través de reuniones de coordinación frecuentes que realiza con los Docentes, para buscar alternativas de solución a las demandas de trabajo al estudiante y la exigencia académica de los cursos, lo cual logra a través del acercamiento que tiene con los estudiantes por medio de la orientación y apoyo que les brinda.

Esto último lo realiza el Coordinador porque la Escuela de Postgrado no cuenta con un sistema de apoyo al estudiante, especialmente de tutoría académica.

En cuanto a los sistemas de información y reclamos

La Escuela de Postgrado, no cuenta con un procedimiento para recoger, valorar e integrar las sugerencias y reclamos de los estudiantes, ante ello las autoridades académicas mantienen un dialogo académico entre estudiantes, profesores y autoridades, aprovechando la información para mejorar los procesos de aprendizaje.

Dado la importancia que tiene el contar con sistema de información y reclamos, las autoridades han considerado establecerlo, porque para la administración de la Escuela, es significativo tener contacto frecuente y directo con los profesionales egresados y el medio laboral guatemalteco, para el mejoramiento de la calidad académica del Programa de Estudios de la Maestría.

En cuanto al perfil del estudiante y criterios de acceso a la Maestría

Las características de acceso de los estudiantes al programa de formación, respecto a los criterios de admisión y los requisitos de entrada son:

- a. No se solicita experiencia profesional previa en Recursos Humanos, porque no se considera que sea algo importante para poder estudiar la Maestría.
- b. No se realizan pruebas específicas (conocimientos y habilidades), no existe un proceso de reclutamiento y selección formal, en su defecto en la actualidad se realiza una entrevista de selección en donde se evalúan características que debe poseer el potencial maestro para tener éxito en sus estudios.
- c. No se requiere que exista dominio específico de competencias relacionadas con la Administración de Recursos Humanos, porque se piensa que para poder tener éxito en la carrera, no es requisito indispensable poseer esas competencias, puede aprenderlas en la Maestría. Sin embargo, en la entrevista inicial se le hace saber al futuro estudiante de ciertos requisitos necesarios para garantizar el éxito en la Maestría por ejemplo: profesión de corte social, tiempo de graduado de licenciatura entre otras.

En cuanto a la gestión del proceso de enseñanza

Los mecanismos que tiene establecidos la Escuela de Postgrado para registrar y certificar el progreso académico de los estudiantes (expediente académico), es a través de los controles que se llevan a cabo de manera manual en los expedientes de los estudiantes. Además existe un Departamento de Control Académico, que aunque debe mejorarse está dando sus primeros pasos en la obtención de un mejor control. Los resultados académicos se analizan en base a competencias necesarias y se utilizan para mejorar los procesos de evaluación asociados con estándares de aprendizaje.

Sin embargo, en cuanto a los egresados y las instituciones públicas y privadas, la escuela no cuenta con las herramientas adecuadas para recoger y analizar sistemáticamente la información obtenida de los profesionales graduados y empleadores, pero se está implementando una página web y se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso de acercamiento y comunicación con los profesionales graduados y con los empleadores.

En cuanto a la infraestructura de las aulas

La Escuela de Postgrado, no cuenta con suficientes aulas y espacios para el desarrollo de los cursos y demás actividades académicas y administrativas; únicamente se cuenta con 5 salones propios los cuales están medianamente adecuados. Estos 5 salones son insuficientes sobre todo porque en la actualidad se ofrecen 6 Maestrías (hace 3 años eran 4 Maestrías). Por otro lado la demanda de Maestrías va en ascenso, lo que ha provocado tener que hacer dos o más secciones para atender al grupo de estudiantes.

Respecto a su diseño los salones de clase no poseen espacios adecuados para el desarrollo de las actividades presenciales, porque son salones estándar y en general estos son muy grandes y no se adaptan a las necesidades de los cursos que se imparten, asimismo no poseen un sistema de iluminación artificial que se ajuste a las necesidades requeridas porque el diseño no es el apropiado, se debe

mejorar el sistema de iluminación artificial. En algunos salones la luz natural es demasiada y obstaculiza la labor docente; además los salones no están situados en áreas alejadas de ruidos que perjudican el desarrollo normal de las actividades académicas, debido que los edificios en los que se desarrollan las actividades académicas se comparten con Facultades como: Derecho, Ingeniería, Económicas entre otras, en donde los estudiantes provocan demasiado ruido y se efectúan fiestas, huelgas de dolores, etc. Para el año 2010, se tiene programado y presupuestado realizar una remodelación.

Equipamiento de las aulas

La Escuela de Estudios de Postgrado, cuenta con 18 cañoneras a las cuales los Docentes tienen fácil acceso, además hay una persona encargada de la distribución de las mismas, lo que hace posible una coordinación que ha sido más o menos efectiva con los docentes.

Sin embargo, la Escuela de Postgrado, no posee un plan de sostenimiento y renovación del equipo audiovisual, debido a la exagerada burocracia que existe para obtener los recursos financieros que permitan el abastecimiento de equipo audiovisual, ha habido un déficit de equipo, teniendo muchas veces los Docentes que llevar equipo o prestar en otras unidades académicas. Aunque en el presupuesto anual se asignan partidas específicas.

Demanda de profesionales

El plan de trabajo de la Escuela de Postgrado, no cuenta con un modelo que permita medir la demanda de profesionales, una de las razones por las cuales no existe es porque al gestionarlo siempre se presentan problemas de autorización por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas.

Sin embargo, se tiene contemplado implementarse según el Plan Operativo Anual.

Respecto a los profesionales egresados de la Maestría

Análisis del estado actual profesional

El análisis del estado actual de la formación profesional, no se basa en un estudio exhaustivo, comparativo y crítico que permita establecer semejanzas y diferencias en la formación en el ámbito del programa, porque se encuentra en un estado inicial, existe el compromiso por parte de las autoridades de la Escuela de Postgrado de profundizar en este tema. Sin embargo, la apreciación de las autoridades respecto a la preparación de los egresados de la Maestría, es que en general esta es buena, pero no es adecuada para el profesional que se inserta laboralmente al sector público, esto se debe a que la estructura de la Maestría está enfocada al sector privado y hay que mejorar en el aspecto de las demandas del mercado laboral, porque no existe un estudio serio respecto a cuáles son las demandas reales del medio laboral.

Registros estadísticos de egresados

Según refieren las Autoridades Educativas, los datos estadísticos que evidencian la cantidad de profesionales graduados en la Maestría, son obtenidos a través del control de los trabajos de tesis presentados los egresados o bien a través de los registros con que tiene Control Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por otro lado, Escuela de Postgrado, no cuenta con datos estadísticos que indiquen el número de egresados/as que están trabajando en el Área de Recursos Humanos, con relación al total de egresados/as, puesto que para ello tendría que crearse un Departamento que se dedicara a este tipo de controles o estadísticas, asimismo se tendría que revisar cual sería el objeto de tener ese tipo de datos.

Proceso de investigación – elaboración de tesis

Entre las causas que han determinado la insignificativa cantidad de egresados graduados se encuentran en primer lugar que no existe un plan, políticas y

estrategias para incrementar la eficiencia terminal y en segundo lugar no existe por parte del egresado una real necesidad e interés de hacer énfasis en ejes temáticos.

Entre las acciones emprendidas por parte de la autoridades de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, para incrementar la cantidad de egresados/as a corto plazo se encuentran: ha habido divulgación a través de diferentes medios, principalmente anuncios de prensa, se ha realizado localización y motivación a los profesionales con pensum cerrado y se ha promovido la realización de investigaciones prácticas orientadas a resolver problemas diarios laborales que correspondan al área de Recursos Humanos.

Para fortalecer el proceso de investigación de la Maestría e incrementar el número de graduados/as, las autoridades proponen realizar un nexo con organizaciones interesadas en la investigación y refieren que se está elaborando un Plan Estratégico

Respecto a evaluación de la calidad y pertinencia de la Maestría

La Maestría en Administración de Recursos Humanos, que se fundó hace más de una década, no ha sido evaluada según la calidad y pertinencia, porque al respecto refieren las autoridades, que existen demasiados requisitos y los trámites son engorrosos para realizar seminarios académicos de actualización.

Respecto a la pertinencia del Programa de Estudios de la Maestría

Las características del Programa de Estudios de la Maestría, no responden a las necesidades y exigencias laborales actuales en el país, esto debe de ser objeto de un estudio urgente porque el pensum de estudios fue elaborado hace 13 años y este no ha sido revisado.

A continuación, se presentan los cuadros en los que fueron consolidadas las fortalezas, debilidades y propuestas en cuanto a lo planteadas por los/as egresados/as, Docentes y Autoridades Educativas de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Cuadro Número 8
Fortalezas de la Maestría en Administración
de Recursos Humanos, referidas por
diferentes actores que intervinieron en la investigación.

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Universidad de San Carlos • Ser reconocida a nivel latinoamericano por el desempeño • Prestigio de la Maestría, reconocida como Maestría en ciencias • Prestigio respecto a otras universidades • Reconocimiento en el área laboral • Director y Coordinador de la Maestría con visión • Las autoridades se han preocupado por contratar docentes de alto nivel • Contar con docentes actualizados y de renombre, genera valor • Existen buenas intenciones de buscar la mejora continua • Otorga al estudiante la facultad de desarrollarse en forma profesional • Diversidad de estudiantes del sector empresarial, lo que permite enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje • Es económicamente accesible • Horarios de estudio accesibles

DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Claustro de docentes competitivo y calificado • Docentes con experiencia laboral y académica • Profundidad en el contenido de los cursos • Costos accesibles • Capacidad de convocatoria • Mejora constante • Coordinador accesible, comunicativo e interesado en el proceso académico

AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad docente • Deseos de superación del personal administrativo de la Escuela de Estudios de Postgrado • Actitud positiva del personal administrativo • Es reconocida en el ámbito académico • Tiene una estructura definida

Fuente: Investigación de campo, marzo – agosto de 2009.

Cuadro número 9
Debilidades de la Maestría
en Administración de Recursos Humanos
referidas por diferentes actores que intervinieron en la investigación

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe coordinación entre docentes y el Coordinador de la Maestría • No se aplica en forma sistemática la evaluación del desempeño de los docentes y no se toman en cuenta los resultados obtenidos por los docentes cuyo desempeño laboral es deficiente y se insiste en contratarlos nuevamente; existiendo por lo tanto poco apoyo en la solución de problemas con docentes que no llenan el perfil • La coordinación no cuenta con un banco de profesionales que impartan docencia a nivel de postgrado • Formación académica no orientada al autoaprendizaje • La coordinación no realiza evaluación periódica de los contenidos de los pensum de estudio, en los cuales participen representantes del sector empresarial, docente y estudiantil, lo que provoca que los contenidos programáticos de algunos cursos, estén alejados de la realidad actual. • No se realiza una evaluación de los catedráticos que permita determinar sus competencias y experiencia en cada una de las áreas

EGRESADOS/AS

- Escasez de especialistas para impartir cursos relacionados con la Administración de Recursos Humanos
- Algunos docentes poco expertos en el curso que imparten
- No todos los docentes dominan el tema o están desactualizados y por consiguiente no aclaran dudas
- Docentes contratados por renglones temporales
- Docentes imparten clases magistrales y aun utilizan la pedagogía como método de enseñanza-aprendizaje y no la andragogía
- Falta de compromiso y dedicación de algunos docentes Los métodos de enseñanza-aprendizaje utilizados por algunos docentes son deficientes, clases teóricas poco prácticas.
- Metodología de enseñanza-aprendizaje tradicional
- Métodos de evaluación tradicional
- Ausencia de métodos cualitativos de evaluación
- No se permite el enriquecimiento a trabajos a través de la discusión y participación del alumno/a
- No hay participación en foros, intercambios con otras universidades del país o extranjeras
- Ausencia de una biblioteca propia de la Maestría
- Ausencia de biblioteca virtual
- Falta de uso de tecnología, no hay acceso a Internet en las aulas y no se cuenta con una página Web o un portal electrónico en la cual se puedan realizar consultas.
- No se promueve el desarrollo de los estudiantes que deseen hacer carrera docente
- No existe un programa de actualización para egresados/as
- No existe una base de datos de egresados/as

EGRESADOS/AS

- Muchos egresados cierran pensum y nunca se gradúan debido a la exigencia de cursar el estudio del idioma inglés en CALUSAC y por lo difícil que se torna la autorización del diseño de tesis y la elaboración de la tesis en si. No hay apoyo en el proceso de investigación y continuación de la tesis
- Insuficiente equipo audiovisual
- El tiempo de respuesta a los requerimientos que se realizan en el área secretarial, atención al estudiante es deficiente
- Desactualización en temas financieros
- No hay comodidad en los escritorios del edificio S-12
- Pérdida de tiempo por actividades huelguistas de la Universidad
- Incluir en el pensum práctica laboral
- Modificar el orden de los cursos

DOCENTES

- Escaso compromiso institucional
- Escasa proactividad de las autoridades de la Maestría
- Falta de capacitación a todo el personal
- Estudiantes que exigen y no se esfuerzan
- Falta de biblioteca
- Falta de recursos tecnológicos
- Falta de recursos bibliográficos
- No se reciclan los programas
- La parte secretarial no brinda buena atención al cliente interno y externo.
- Cantidad exagerada de requisitos para la contratación de docentes
- Contratación de docentes bajo el renglón 0-29
- Salarios impuntuales
- Salarios bajos en comparación a otras universidades

AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No se ha actualizado la red de cursos • Existen contenidos duplicados • Dependencia administrativa financiera con la Facultad de Ciencias Económicas • Falta de Tecnología • Instalaciones inadecuadas

Fuente: Investigación de campo, marzo – agosto de 2009.

Cuadro Número 10
Propuestas para el mejoramiento de la calidad
de la formación académica

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con autoridades educativas que tengan disposición y facilidad para adaptarse a los cambios del mundo actual • Revisar y actualizar el pensum de estudios, conformando para el efecto un comité, integrado por representantes a nivel de docencia, estudiantes, egresados, coordinador y Gerentes, Jefes o representantes del sector laboral público y privado • Incluir dentro del pensum de estudios los cursos de Finanzas en la Gestión del Recurso Humano • Enfocar los cursos Pensamiento Estratégico y Planificación Estratégica a la Gestión del Talento Humano • Utilizar el método de enseñanza-aprendizaje acorde a la edad de los estudiantes es decir andragogía y no pedagogía. Cambiar métodos de evaluación por una metodología que permita el análisis crítico del estudiante adulto • Evaluar la posibilidad de implementar clases semipresenciales a través de la educación a distancia

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los contenidos de los programas de cada curso e incluir temas actualizados acordes a la realidad de las empresas de Guatemala y a las exigencias del mundo laboral actual • Considerar el cambio de los cursos Metodología de Investigación y Seminario de Tesis, por los cursos Seminario de Tesis I en el cual se elabore y autorice el Diseño de investigación de Tesis y el Curso Tesis II en el cual se elabore el informe de tesis • Mayor posibilidad de aplicación teórico prácticas, exigir en todos los cursos del pensum trabajo de campo • Utilizar metodología participativa, investigaciones con estudio de casos • Incluir clases de inglés dentro del pensum, desde el inicio de la carrera • Establecer programa de becas para estudiantes destacados
DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa institucional para que los docentes obtengan el grado académico de Doctor • Revisión periódica de contenidos de cursos para evitar duplicidad • Visión integral de parte de los docentes • Capacitar a docentes en el área andragógica • Más enfoque en el alumno
AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de contratación de docente de calidad • Entrevista de ingreso a interesados en la Maestría • Elaboración de estándares de calidad en la contratación de docentes • Existe conciencia en profesores de la necesidad de mejorar la calidad y pertinencia académica • Las autoridades están concientes que la red curricular debe actualizarse después de 13 años de vigencia

Fuente: Investigación de campo, marzo – agosto de 2009.

Cuadro Número 11
Propuestas para el mejoramiento
de la calidad de la docencia

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la docencia contratando profesionales de renombre, competentes, con alto nivel académico y con amplia experiencia en Administración de Recursos Humanos y en docencia a nivel de postgrado. • Contratar docentes que realmente tengan vocación para impartir docencia, que llenen los perfiles profesionales • No recontractar a los docentes que no llenen el perfil • Establecer y mantener un staff de docentes especialistas • Contratar catedráticos de otras universidades tanto nacionales como extranjeros • Contratar profesionales egresados/as de la Maestría, pero que cuenten con experiencia a nivel laboral y de docencia • Requerir a los docentes creatividad en la metodología de enseñanza, aplicando la ciencia andragógica • Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación docente e implementar un plan de capacitación continua
DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento continuo en metodología didáctica • Exigir grado académico y experiencia en docencia • Actualizar algunos docentes en cuanto a conceptos de transmisión de conocimientos de acuerdo al nivel de Maestría y dejar el enfoque de pregrado. • Capacitación didáctica • Capacitación en cuanto a metodologías de enseñanza-aprendizaje para adultos.

DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un staff de docentes permanentes que orienten al estudiante durante todo su proceso de formación • Mejoramiento de salarios
AUTORIDADES
<p>Vinculación de la red de cursos en cuanto a planes de cursos</p> <p>Retroalimentación constante en cuanto a requerimientos de estudiantes</p> <p>Los docentes son de alta calidad y están actualizados</p> <p>Tienen anuencia a participar en el proceso de actualización</p> <p>Tienen experiencia en otras universidades</p>

Fuente: Investigación de campo, marzo – agosto de 2009.

Cuadro Número 12
Propuestas para el mejoramiento de
la calidad de la infraestructura

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Edificio propio para postgrado, con red de computación o INTERNET, para uso de estudiantes y docentes • Asignar salones acordes a nivel del estudiante de maestría • Equipar salones con equipo audiovisual • Mejorar la iluminación de los salones de clase • Evitar interferencia del estudiantado de la Facultad de Derecho. • Salones limpios y ordenados, con mesa y sillas apropiadas (ergonómicas) • Pizarras electrónicas • Mejorar área secretarial • Mejorar jardines • Mejorar servicios sanitarios, que se mantengan limpios.

DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar salas de lectura, biblioteca, cubículos para profesores y trabajadores administrativos • Reacondicionar y equipar salones. Ejemplo: cañoneras fijas • Mejoramiento de aulas
AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se iniciará la remodelación de los ambientes académicos (aulas) • Se está adquiriendo equipo multimedia de última generación • Se está introduciendo plataforma virtual para enseñanza • Plan de mejoramiento de las instalaciones existentes

Fuente: Datos obtenidos en la investigación de campo, marzo – agosto 2009.

Cuadro Número 13
Propuestas para el mejoramiento de
la calidad del Área Administrativa

EGRESADOS/AS
<ul style="list-style-type: none"> • Que el área secretarial, sea atendida por personas que tengan vocación de servicio, que brinde mejor atención al estudiante y al docente • Capacitar al personal secretarial, en relación a la atención al cliente interno y externo • Agilizar procesos de estudiantes (constancias de curso, consultas etc), mejorar los tiempos de entrega de constancias • Poder consultar calificaciones, información etc. vía correo electrónico • Modernizar la labor administrativa

DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar obtención de documentos a estudiantes: (cierre de pensum, solvencias) • Reuniones periódicas entre Docentes y Coordinador para afinar contenidos. • Capacitar al personal secretarial sobre atención al cliente

AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejora de control académico • Página Web • Compra de equipo • Se iniciará la remodelación del ambiente administrativo • Se tiene un sistema moderno de base de datos • Se está actualizando y sistematizando los procesos administrativos

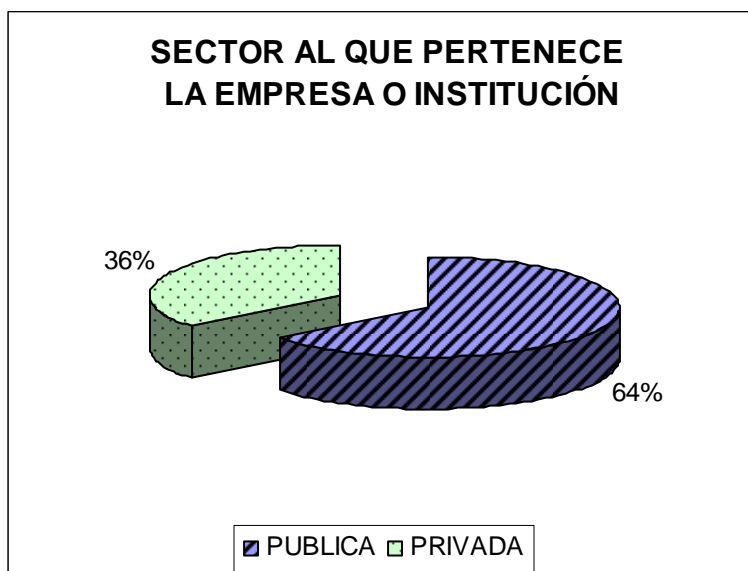
Fuente: Investigación de campo, marzo – agosto de 2009.

4.2 Investigación Dirigida al Sector Laboral Público y Privado

A nivel externo, en la investigación participaron gerentes, directores, jefes de empresas privadas y jefes del sector público.

La investigación fue realizada durante los meses de julio a octubre del año 2009, contactando previo vía telefónica a los representantes de las empresas privadas y a los jefes de instituciones del sector público, para establecer fecha de entrevista, algunas instituciones requirieron se les enviara la guía de investigación vía correo electrónico.

Gráfica 49

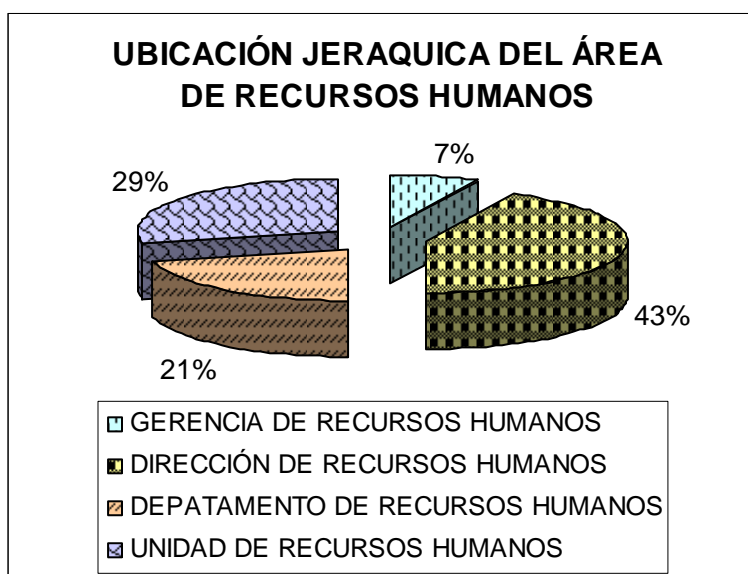


El 64% de las empresas o instituciones investigadas pertenecen al sector público y 36 % al sector privado, se ubican en la categoría de empresa grande por que cuentan con más de 61 empleados, las actividades que realizan estas empresas son variadas:

- a. Rectora de la administración pública en materia de recursos humanos
- b. Administración de recursos humanos
- c. Servicios de selección y contratación de personal
- d. Alimentos y otros
- e. Atención médica hospitalaria
- f. Construcción
- g. Administración tributaria
- h. Financiera
- i. Bancaria
- j. Corredores de seguros

Lo anteriormente descrito, garantiza que el presente estudio cuenta con la opinión y aportes significativos de tanto del sector público como privado, que se dedican a actividades variadas, lo que le da confiabilidad a la información recopilada.

Gráfica 50

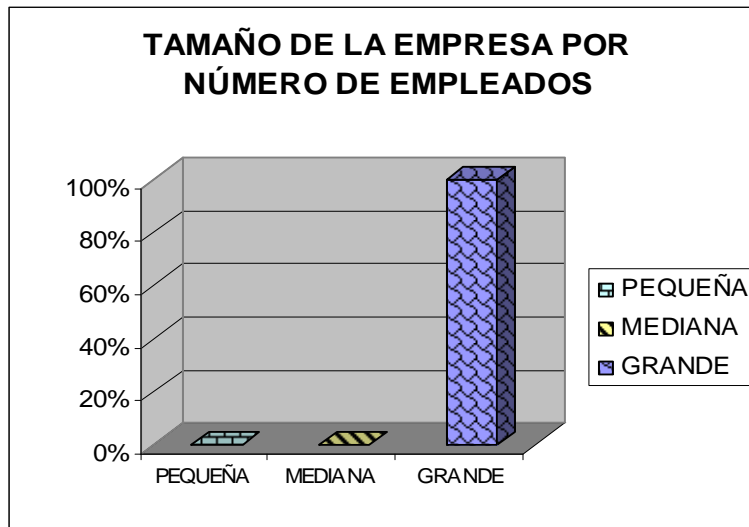


Para la administración del talento humano el 43% de las empresas investigadas cuentan con Dirección de Recursos Humanos, un 29% con Unidad de Recursos Humanos, un 21% con Departamento de Recursos Humanos y un 7% con Gerencia de Recursos Humanos.

La estructura orgánica, es el cuerpo óseo de la organización, unidad administrativa, área u oficina; en el caso del Área de Recursos Humanos, generalmente se conforma por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo de línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función, como por ejemplo, jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

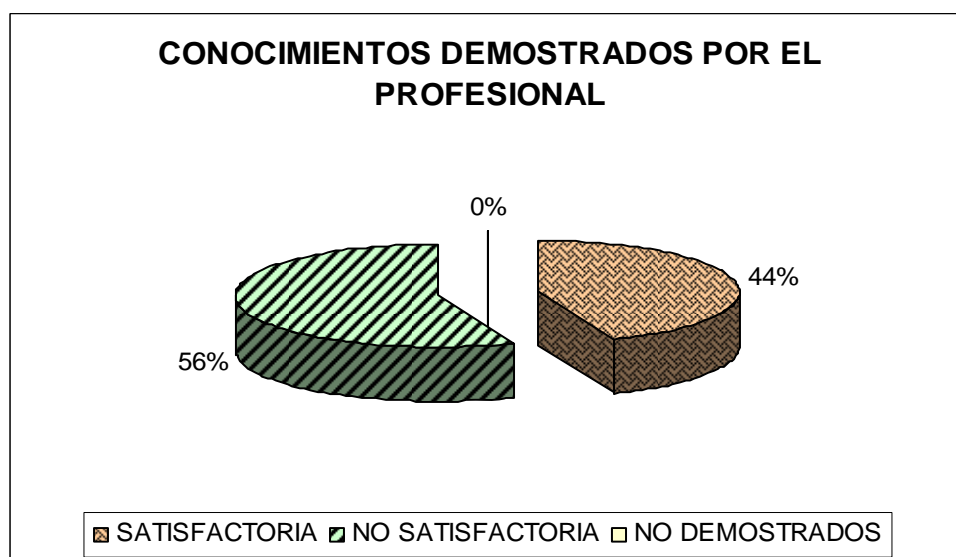
Esta diversidad se puede explicar de acuerdo a la complejidad y estructura de cada institución.

Gráfica 51



Estos datos brindan confiabilidad a los resultados obtenidos en la investigación debido que el 100% de las empresas de acuerdo al número de empleados con que cuenta, se ubican en las empresas grandes. Según lo referido por el Ministerio de Economía.

Gráfica 52



Según refieren los/las representantes de las instituciones públicas y empresas privadas, el/la profesional en el Área de Administración de Recursos Humanos, ha demostrado en un 56% en forma no satisfactoria, los conocimientos que la empresa le exige, lo que ha provocado que existan brechas (ver anexo 1) entre los conocimientos que maneja el profesional y los conocimientos que le exige el mundo laboral, siendo estas brechas las siguientes:

- a. Evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias
- b. Auditoría estratégica de los recursos humanos
- c. Auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales
- d. Formación de planes de carrera
- e. Prevención de riesgos laborales
- f. Diagnóstico de necesidades de formación
- g. Formación E-Learning (ver anexo 1)
- h. Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales
- i. El régimen jurídico de los empleados públicos
- j. Medios alternativos de resolución de conflictos
- k. Coaching y sus claves (ver anexo 1)
- l. Sistemas de gestión de calidad
- m. Toma de decisiones

Para cerrar estas brechas, han invertido en cursos de capacitación, para que el profesional responda a las exigencias del mundo laboral actual.

Capacitación proporcionada por la empresa al profesional en Administración de Recursos Humanos

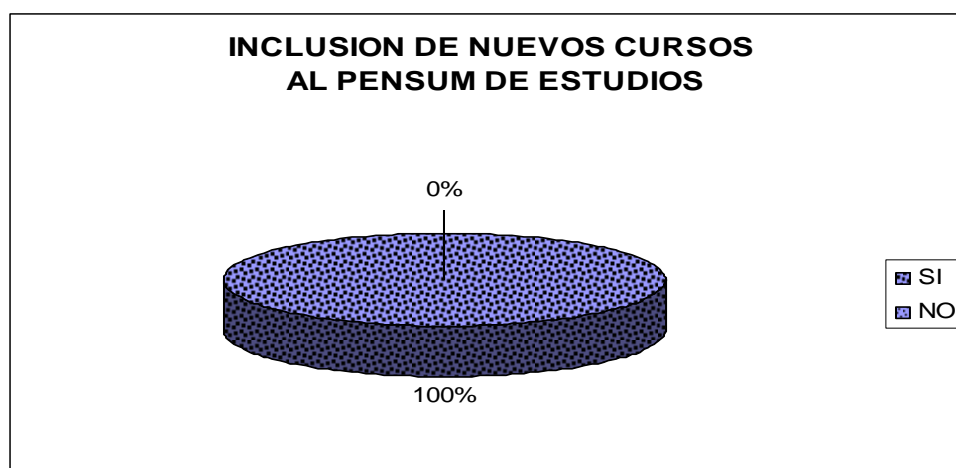
Las empresas para responder a las exigencias del mundo laboral actual y para cerrar las brechas encontradas en su formación profesional, han capacitado al profesional en administración de recursos humanos en los siguientes temas:

- a. Trabajo en equipo
- b. Cultura organizacional

- c. Sistemas de compensación
- d. Técnicas nuevas de reclutamiento por voz
- e. Código de trabajo guatemalteco
- f. Liderazgo
- g. Diagnóstico de necesidades de capacitación
- h. Planes de capacitación
- i. Contrataciones
- j. Competencias laborales
- k. Legislación laboral
- l. Reclutamiento y selección de personal por competencias
- m. Comunicación organizacional
- n. Clima organizacional
- o. Evaluación del desempeño laboral por competencias
- p. Atención al cliente externo
- q. Aplicación de la Ley en Servicio Civil
- r. Recursos Humanos del Estado
- s. Leyes que rigen la Administración Pública

Temas que se consideran, han brindado al profesional los aportes e insumos necesarios para mejorar su ejercicio profesional.

Gráfica 53



El 100% de los empresarios o jefes de instituciones públicas consideran, de acuerdo a su experiencia laboral y a las necesidades de la empresa, que es necesario incluir nuevos cursos al pensum de estudios, para estar a la vanguardia de las exigencias del mundo laboral actual, proponiendo los siguientes:

- a. Finanzas de los recursos humanos
- b. Auditorías de los recursos humanos
- c. Planes de formación de carrera
- d. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- e. Estrés y Burnout

Recomiendan reforzar y actualizar los contenidos de los siguientes cursos:

- a. Comportamiento humano individual, organizacional y social.
- b. Valuación de puestos
- c. Clima organizacional
- d. Evaluación del desempeño
- e. Identificación de competencias requeridas según el puesto

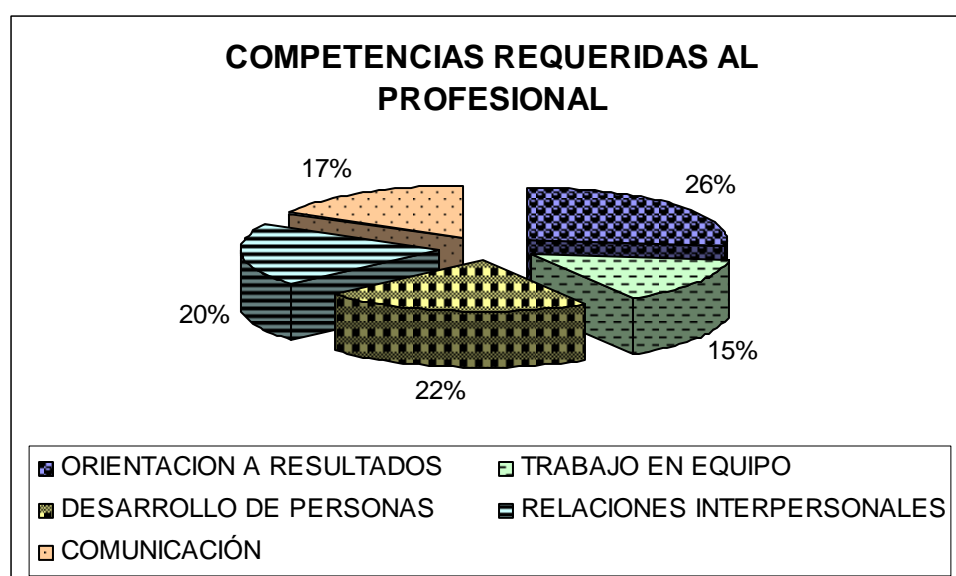
E incluir los siguientes temas en los programas de estudio.

- a. Etiqueta y protocolo gerencial
- b. Imagen y presentación gerencial
- c. Presentaciones de alto impacto
- d. Técnicas para hablar en público
- e. Redacción adecuada de la documentación oficial
- f. Resolución de casos laborales y de seguridad social
- g. Ética empresarial y responsabilidad corporativa
- h. Tendencias del mercado en remuneraciones y beneficios
- i. Análisis de las necesidades de entrenamiento basado en el modelo por competencias
- j. Outplacement (ver anexo 1)

- k. Psicología laboral
- l. Balanced scorecard (ver anexo 1)

De acuerdo a la opinión del sector empresarial, estos cursos o temas permitirán lograr la calidad y pertinencia académica del pensum de estudios, al responder a las exigencias laborales actuales.

Gráfica 54



Los empresarios consideran, que en la actualidad se requiere que el profesional Master en Administración de Recursos Humanos, maneje diferentes competencias pero especialmente el trabajo en equipo el cual es fundamental dentro de las empresas, porque a través de trabajo en equipo obtienen información definida y confiable para la toma de decisiones; asimismo es necesario el desarrollo de la competencia desarrollo de personas, las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, proactividad, visión de negocios, innovación y creatividad y orientación a resultados las cuales deben estar permanentemente en la formación de los profesionales y, en este sentido los master en Administración de Recursos Humanos, no son lo suficientemente

proactivos y analíticos, se notan debilidades en los procesos de formación de estas competencias.

Sugieren además los empresarios, que es necesario enfatizar en el bilingüismo, de manera que el/la estudiante al egresar, domine perfectamente el idioma inglés. Consideran que esta es una de las brechas, que no ha permitido que muchos egresados/as obtengan ascensos laborales.

Cuadro Número 14
Principales fortalezas y debilidades observadas
por los/as empleadores/as del sector público y privado,
en la gestión laboral del profesional egresado/a de la Maestría

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y efectividad en el trabajo • Excelente orientación a las personas • Entendimiento operativo del tema de recursos humanos • Altos estándares de conducta personal • Comunicación efectiva • Empatía • Flexibilidad y adaptación • Sensibilidad humana • Liderazgo • Autoaprendizaje • Creatividad • Integridad • Buenas relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de habilidad financiera y numérica • Falta de involucramiento en el negocio • Falta de acercamiento al personal operativo. • Escaso dominio de conceptos sobre cultura organizacional • Poco involucramiento en temas estratégicos de la organización • Desconocimiento de algunos temas actualizados de procesos de gestión del talento humano • Mala administración del tiempo • Escasa capacidad de negociación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Interés por aprender nuevas tendencias en la Administración de Recursos Humanos • Accesibilidad a los cambios que se dan en las empresas • Capacidad de dirección • Innovación de proyectos • Proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de manejo de indicadores financieros de la gestión • No saber fijar prioridades • Bajo nivel de compromiso • Desconocimiento en recursos humanos del Estado • Desconocimiento en leyes que rigen la administración pública • Falta de Planificación y organización

Fuente: Guía de Investigación dirigida a las instituciones públicas y privadas, junio-agosto 2009.

4.3 Análisis General de los Resultados Obtenidos en la Investigación

El análisis general de la información, brindada por los diferentes actores que intervinieron en la presente investigación, se realiza sobre la base que la calidad de la oferta académica y su pertinencia en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, depende de la calidad y pertinencia académica del pensum de estudios, de la calidad de: estudiantes, de docentes, de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha, y de la calidad de la infraestructura y del ambiente de vida universitaria que se pueda construir.

En la presente investigación, el concepto de calidad académica, se refiere, a aquella que efectúa cambios en el estudiante y por lo tanto presumiblemente lo enriquece, y pertinencia académica se refiere al papel de la educación superior en la sociedad, como lugar de investigación, enseñanza, aprendizaje y sus conexiones con las comunidades del entorno, en especial, los compromisos de la institución educativa con las personas en el mundo laboral etc.

Según la UNESCO: “La calidad es la adecuación del “SER” y “QUÉ HACER” de la Educación Superior a su “DEBER SER”,...cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Que Hacer y Ser), es predominantemente evaluado con una categoría específica. Así la misión, al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada mediante el indicador pertinencia (DEBER SER), el funcionamiento (QUÉ HACER), es evaluado en términos de eficiencia, y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia”. (89):UNESCO, (2007).

En consecuencia, la evaluación de la calidad de los programas de postgrado, está básicamente regida por tres criterios básicos: eficacia, eficiencia y pertinencia, donde el primero está vinculado a la obtención de metas u objetivos; el segundo a la estrategia o proceso y el tercero a la penetración y alcance del resultado. Partiendo de lo anterior, la pertinencia de un programa de postgrado, debe evaluarse en función del entorno al cual está dirigido y el contexto de su desarrollo.

Por tanto. un postgrado de calidad, debe tener una planta física acorde con sus necesidades, una infraestructura de apoyo completo y un equipo de docentes investigadores de altísima calidad; asimismo de contar con calidad de estudiantes y con contenidos que establezcan la relación de estos estudios con su realidad y una “finalidad” que les dé valor y haga posible su calidad. Lo cual se traduce en obtener un profesional de calidad quien debe responder con efectividad a las exigencias que le plantea el mundo laboral actual.

4.3.1 Factores que inciden negativamente en la pertinencia del Programa de Estudios de la Maestría.

El pensum de estudios actual, esta vigente desde el año 1999; en su momento fue pertinente, pero después de más de 10 años, ha habido cambios considerables y acelerados en cuanto a las exigencias laborales; por lo cual sus características actuales son:

- a. Pensum desactualizado
- b. Desactualización de los contenidos programáticos de los cursos que lo conforman
- c. Contenidos de cursos, no aplicables a la realidad laboral guatemalteca

Lo cual es consecuencia de que:

- a. No existe acercamiento entre autoridades educativas y el medio empresarial, para conocer las necesidades de formación profesional, que requiere el ámbito laboral actual en Guatemala.
- b. No existe acercamiento de las autoridades educativas de la Escuela de Postgrado y egresados/as, para conocer las necesidades de formación profesional de acuerdo a la experiencia laboral de los mismos y a las exigencias del medio laboral guatemalteco.
- c. Los programas de estudios, no son elaborados en forma coordinada entre docentes y Coordinador.

Lo descrito con anterioridad, es avalado por el 87% de las respuestas proporcionadas por los/as egresados/as, quienes refieren que entre un 60% y un 80%, los contenidos de los cursos recibidos, responden a las exigencias del mundo laboral actual, argumentando que estos contenidos no responden en un 100% debido a que:

- a. Algunos docentes no están actualizados y no tienen suficiente experiencia en el ramo de la Administración de Recursos Humanos
- b. Los docentes no utilizan la andragogía como metodología de enseñanza aprendizaje.
- c. Algunos docentes imparten teoría desactualizada, conceptos que ya no se manejan en la actualidad o conceptos de otros países que no se adaptan a la realidad laboral de nuestro país.
- d. Muchos de los conocimientos proporcionados no están acordes a la realidad nacional.

- e. Los contenidos no están en concordancia con lo que se ve en el trabajo día a día en las empresas.
- f. Hizo falta profundizar en algunos temas para la gestión de Recursos Humanos o del talento humano.
- g. Hay cursos que no se recibieron satisfactoriamente
- h. Los temas de vanguardia no están incluidos, como E-learning, Finanzas, Auditoría de los Recursos Humanos, entre otros.
- i. No hay adaptación a las exigencias globales.

Las autoridades educativas refieren que las características del programa de la Maestría, no responden a las necesidades y exigencias laborales actuales en el país, esto debe de ser objeto de un estudio urgente, porque el pensum de estudios fue modificado en el año 1999, desde esa fecha no se ha realizado una reestructuración formal del mismo, donde se investigue la pertinencia como factor influyente.

4.3.2 Análisis de los programas y su relación con las necesidades del mercado laboral

En consecuencia en el presente análisis se entrará a estimar el grado de impacto que tienen los factores indicados anteriormente, entre la estructura de la Maestría y las necesidades del mercado laboral.

Al realizar un análisis exhaustivo y comparar, lo que dicen las empresas y los/as egresados, con el contenido del pensum de estudios, se detectan tres situaciones:

En primer lugar, los requerimientos de las empresas contemplados en los contenidos programáticos de los cursos que conforman el pensum de estudios. (Ver cuadros 15 y 16)

Según refieren los/as representantes de las instituciones públicas y privadas investigadas, el profesional en el Área de Administración de Recursos Humanos,

ha demostrado en un 56% en forma no satisfactoria los conocimientos que la empresa le exige, lo que ha provocado que existan brechas entre los conocimientos que maneja el profesional y los conocimientos que requiere el mundo laboral, siendo estas brechas las siguientes:

- a. Evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias
- b. Identificación de competencias requeridas según el puesto
- c. Competencias laborales
- d. Prevención de riesgos laborales
- e. Diagnóstico de clima organizacional
- f. Comunicación organizacional
- g. Conocimiento del Código de Trabajo Guatemalteco
- h. Legislación laboral
- i. Análisis y resolución de conflictos laborales y de seguridad social
- j. Sistemas de gestión de calidad
- k. Toma de decisiones
- l. Diagnóstico de necesidades de capacitación
- m. Trabajo en equipo
- n. Liderazgo
- o. Reclutamiento y selección de personal por competencias
- p. Contrataciones
- q. Valuación de puestos

En segundo lugar, los requerimientos de las empresas no contemplados en los contenidos programáticos de los cursos que conforman el pensum de estudios. (Ver cuadros 18 y 19).

El 100% de los representantes de las instituciones públicas y privadas, consideran, que es necesario incluir nuevos cursos al pensum de estudios o

nuevos temas a los contenidos programáticos de los diferentes cursos que conforman el currículo académico, para estar a la vanguardia de las exigencias del mundo laboral actual, proponiendo los siguientes:

- a. Formación E-learning
- b. Formación de planes de carrera
- c. Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales
- d. Auditoría estratégica de los recursos humanos
- e. Auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales
- f. Finanzas en la administración los recursos humanos
- g. Recursos humanos del Estado
- h. Leyes que rigen la administración pública
- i. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- j. Planes de formación de carrera
- k. Etiqueta y protocolo gerencial
- l. Presentaciones de alto impacto
- m. Técnicas para hablar en público
- n. Redacción adecuada de la documentación oficial
- o. Técnicas nuevas de reclutamiento por voz
- p. El régimen jurídico de los empleados públicos
- q. Atención al cliente externo
- r. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- s. Estrés y burnout

Derivado de lo anterior, tanto instituciones públicas como empresas privadas, perciben que la Universidad necesita acercarse más a las organizaciones y viceversa, en pro de una relación constructiva y armoniosa que favorezca los intereses de ambas partes.

En tercer lugar, las deficiencias que existen en los contenidos programáticos de cada uno de los cursos que conforman el pensum de estudios, según la percepción del profesional egresado/a. (Ver cuadros 15, 17, 18 y 20).

El 62 % de los/as egresados/as, refirieron que durante su formación académica el programa de estudios, de la mayor parte de los cursos recibidos, se cumplió en un 80%, justificando este dato de la siguiente manera:

- a. Se cumplieron los tiempos para cada trimestre.
- b. No hubo interrupción de ningún tipo.

Justificando que no fue en un 100% debido que:

- a. Algunos catedráticos no cumplieron con lo que se esperaba.
- b. Algunos docentes impartieron docencia sólo con presentaciones en power point, bajadas de INTERNET, y sin explicación, Mucha teoría poca o ninguna práctica, falta de experiencia y profesionalismo.

En cuanto a la forma en que los docentes abordaron la temática en el proceso de enseñanza-aprendizaje, expusieron los/as egresados/as, que en un 60%, fue satisfactoria. Sin embargo, el 28% de los contenidos no satisficieron sus expectativas, asimismo manifestaron, que un 12% de los contenidos programados para su formación profesional no fueron recibidos y tanto los contenidos recibidos en forma no satisfactoria, como los no recibidos, les han sido requeridos en su quehacer profesional, convirtiéndose estos en brechas, que ellos a través de la auto capacitación han ido superando, por lo que consideran se hace necesario que los docentes incluyan, amplíen y/o enfatizen en la transmisión de los siguientes conocimientos para los futuros profesionales:

- a. Estructura y cambio organizacional
- b. Comunicación eficaz en el medio laboral
- c. Marketing gerencial
- d. Marketing interno

- e. Descripción de puestos por competencias (sector público)
- f. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas
- g. Políticas y estrategias de recursos humanos
- h. Banco de datos y sistemas de información de recursos humanos
- i. Psicología laboral organizacional

En relación al pensum de estudios, es importante resaltar que tanto egresados/as, docentes y gerentes o jefes de empresas públicas y privadas, detectaron que una de las deficiencias en la formación académica, es que el profesional egresado/a no conozca, ni domine lo relacionado a aspectos financieros, por lo que consideran sumamente importante, incluir el curso de Finanzas en la Gestión del Recurso Humano, además las partes involucradas en la investigación sugieren, dar énfasis al bilingüismo (inglés-español), del profesional, para lo cual los/as egresados/as proponen: se incluya el estudio del idioma inglés, como parte del pensum de estudios, que este se imparta desde el inicio de la carrera y que la transmisión de los contenidos de los últimos cursos del pensum se impartan totalmente en inglés.

4.3.3 Análisis de los programas y la impartición de la temática

Entre los requerimientos de las instituciones públicas y privadas se encuentran los siguientes temas, que están contemplados en los contenidos programáticos de los cursos que conforman el pensum de estudios; sin embargo estos temas que se considera son las brechas encontradas entre la pertinencia del pensum del estudio y las exigencias del mundo laboral actual, no han sido trabajados en profundidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual se comprueba en el análisis realizado en cada uno de los programas de estudio, lo que evidencia que, en un 30.3% los temas fueron abordados en un período de clase y el 21.2% de los temas fueron trabajados en dos períodos de clase. **(Ver cuadros 15,16 y 17).** Por ejemplo:

Prevención de riesgos laborales, se encuentra en el programa del curso Ergonomía, Higiene, Seguridad y Recreación, impartido en dos períodos de clase, en forma no satisfactoria según lo manifestado por el 72% de los egresados/as.

Diagnóstico de clima organizacional, incluido en el programa del curso Desarrollo Organizacional, al cual el/la docente le dedicó un período de clase.

Legislación laboral, contemplado en el curso Relaciones Laborales y su Marco Legal, tema abordado por el/la docente en dos períodos de clase.

Toma de decisiones, abordado en forma aislada en los cursos: Comportamiento Organizacional, Administración por Competencias, Cultura Organizacional, en un período de clase en cada uno respectivamente.

Asimismo se puede observar que hay cursos, a los cuales los docentes le dedicaron varios periodos de clase, por ejemplo:

Cultura Organizacional, tema abordado durante todo el desarrollo del curso que lleva el mismo nombre, refiriendo el 52% de los/as egresados/as que fue impartido en forma insatisfactoria.

Medios alternativos de resolución de conflictos, abordado en tres cursos Liderazgo y Trabajo en Equipo (3 períodos), Comunicación y Negociación (8 períodos), Desarrollo Organizacional (1 período), en cuanto a la forma en que fue abordada esta temática el 31.25% de los/as egresados/as, refieren que fue en forma satisfactoria, el 37.5% manifiesta que en forma insatisfactoria y el 31.25% refiere que no lo recibió en su proceso de formación académica.

Por otro lado, hay temas incluidos en el pensum de estudios y que la mayoría de los/as egresados/as refieren no haber recibido en su formación profesional, por ejemplo:

Suspensión y extinción de la relación laboral, tema contemplado para ser impartido en dos períodos de clase en el programa del curso Relaciones Laborales y su Marco Legal.

Capacitación del talento humano, incluido en el programa del curso Administración de Recursos Humanos, para ser abordado en un período de clase.

Assesment centre, tema que se encuentra en el programa del curso Desarrollo Organizacional, para ser abordado en un período de clase.

Mercado laboral guatemalteco, contenido en el programa del curso Administración de Compensaciones, a ser trabajado en un período de clase.

Ética empresarial y responsabilidad corporativa, contemplado en el programa del curso Pensamiento Estratégico, a ser abordado en un período de clase.

A lo expuesto en este apartado, las Autoridades Educativas refieren que el análisis del estado actual de la formación profesional, no se basa en un estudio exhaustivo, comparativo y crítico del estado actual de la formación de profesionales del Área de la Administración de Recursos Humanos, en el campo interaccional, que permita establecer semejanzas y diferencias en la formación en el ámbito del programa, porque el análisis de la formación profesional se encuentra en un estado inicial, existe el compromiso por parte de las Autoridades de la Escuela de Postgrado de profundizar en este tema.

Los cuadros que a continuación se presentan, contienen el análisis realizado a los planes de estudio de cada uno de los cursos que conforman el pensum de estudio de la Maestría, en comparación con las brechas detectadas en la investigación de campo realizada.

Cuadro Número 15
Brechas en la formación académica detectadas
por las instituciones públicas, empresas privadas y por los/as egresados/as
Temas incluidos en los programas de estudios

Requeridas en el Ámbito Laboral		Recibido en la Formación Profesional		Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas	Propuestas
Instituciones Públicas o Privadas	Egresados	No Satisfactoria	No recibido	Cursos en los que se impartió	Períodos	Aplica a todas las brechas encontradas	Aplica a todas las brechas encontradas
Evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias	Evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias	X		Administración de Competencias	3	Pensum de estudios desactualizado Docentes sin experiencia en el campo empresarial	Revisión Exhaustiva de los contenidos programáticos de cada programa. Contar con docentes especialistas en su área de conocimiento y con experiencia empresarial.
Prevención de riesgos laborales	Prevención de riesgos laborales	X		Ergonomía, Higiene, Seguridad y Recreación	2		
Coaching y sus claves	Coaching y sus claves		X	Cultura Organizacional	1		
Clima organizacional	Diagnóstico de Clima organizacional	X		Desarrollo Organizacional	1		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

**Brechas en la formación académica detectadas
por las instituciones públicas, empresas privadas y por los/as egresados/as
Temas incluidos en los programas de estudios**

Requeridas en el Ámbito Laboral		Recibido en la Formación Profesional		Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas	Propuestas
Instituciones Públicas o Privadas	Egresados	No Satisfactoria	No recibido	Cursos en los que se impartió	Periodos	Aplica a todas las brechas encontradas	Aplica a todas las brechas encontradas
Comportamiento Humano individual, organizacional y social	Comportamiento Organizacional	X		Comportamiento Organizacional	1	Contenidos de cursos no aplicables a la realidad laboral Guatemalteca No aplicación práctica.	Ajustar los planes de estudio a las necesidades y requerimientos del mundo laboral actual y que exista un equilibrio entre la teoría y la práctica. Inclusión de contenidos coherentes y apropiados, de fácil comprensión a través del análisis de casos.
				Cultura Organizacional	7		
Medios alternativos de resolución de conflictos	Medios alternativos de resolución de conflictos	X		Liderazgo y Trabajo en Equipo	3		
				Comunicación y Negociación	8		
				Desarrollo Organizacional	1		
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	X		Cultura Organizacional	12		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Cuadro Número 16

Brechas en la formación académica detectadas por las instituciones públicas y empresas privadas

Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral	Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	Cursos en los que se impartió	Periodos		
Legislación laboral	Relaciones Laborales y su Marco Legal	2	La mayoría de docentes se han constituido en el eje del proceso de enseñanza.	Considerar, que para lograr la satisfacción del estudiante - futuro profesional, debe aportársele una formación flexible y suficiente, que le asegure la adquisición de los conocimientos, capacidades, habilidades y valores necesarios, siendo el objetivo principal formar un/a egresado/a cognitivamente competente, profesionalmente adaptable, con capacidad para aprender de manera autónoma y permanente Apoyarse en la ciencia andragógica, la teoría constructivista y la evaluación alternativa.
Sistemas de gestión de calidad	Compromiso con la Excelencia	1		
Toma de decisiones	Comportamiento Organizacional	1	El papel del estudiante ha sido el de ser un receptor pasivo. En la praxis educativa, el proceso de enseñanza aprendizaje se presenta altamente influenciado por tendencias pedagógicas conductistas y cognitivistas.	
	Administración por Competencias	1		
	Cultura Organizacional	1		
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Formación del Desarrollo Humano Dentro de las Organizaciones	10		
Trabajo en equipo	Liderazgo y Trabajo en Equipo	3		
	Comportamiento Organizacional	1		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Brechas en la formación académica detectadas por las instituciones públicas y empresas privadas

Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral	Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	Cursos en los que se impartió	Períodos		
Liderazgo	Liderazgo y Trabajo en Equipo	3	No enfoque de los contenidos de los cursos a la gestión del talento humano.	Enfocar los contenidos de los cursos a la gestión del talento humano, lo cual plantea la necesidad de revisarlos y reorientarlos, vinculándolos con la pertinencia del perfil del egresado/a y con la calidad de formación académica
	Compromiso con la Excelencia	1		
	Pensamiento Estratégico	1		
	Comportamiento Organizacional	1		
Código de trabajo guatemalteco	Relaciones Laborales y su Marco Legal	10		
Contrataciones	Relaciones Laborales y su Marco Legal	2		
Clima organizacional	Cultura Organizacional	1		
Competencias laborales	Desarrollo Organizacional	2		
	Competencias Laborales	2		
	Análisis y Descripción de Puestos	1		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Brechas en la formación académica detectadas por las instituciones públicas y empresas privadas

Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral	Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	Cursos en los que se impartió	Períodos		
Reclutamiento y selección de personal por competencias	Proceso de Empleo en las Organizaciones.	5	Programas de estudio elaborados en forma aislada por los docentes y presentados al coordinador docente. Docentes utilizan la pedagogía como metodología de enseñanza aprendizaje, adolecen de estrategias andragógicas, metodológicas y de experiencia profesional en algunos casos, lo que les impide realizar una clara y comprensiva exposición de las diferentes temáticas a su cargo	Considerar la realización de reuniones entre docentes y Coordinador, para el mejoramiento y enriquecimiento de los programas de estudio. Desarrollar programas de capacitación para los docentes, con énfasis en las metodologías de enseñanza-aprendizaje acordes a la formación de profesionales, (andragogía), con el propósito de hacer más pertinente el perfil del egresado/a con las necesidades que los nuevos tiempos plantean a este tipo de especialista.
Valuación de puestos	Administración de Compensaciones	3		
Identificación de competencias requeridas según el puesto	Análisis y Descripción de Puestos	2		
Comunicación organizacional	Liderazgo y Trabajo en Equipo	1		
	Comunicación y Negociación	2		
	Desarrollo Organizacional	1		
	Administración por Competencias	1		
	Comportamiento Organizacional	1		
Evaluación del desempeño	Evaluación del Desempeño	12		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Cuadro Número 17
Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as en su gestión laboral
Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral Detectadas por el profesional egresado en su gestión laboral	Recibido en la Formación Profesional		Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	No Satisfactoria	No recibido	Cursos en los que se impartió	Períodos		
Cálculo de prestaciones laborales	X		Administración de Compensaciones.	6	Utilización de métodos de enseñanza y evaluación tradicionales.	Implementar en la Maestría la Evaluación Alternativa del Aprendizaje, por medio de la cual se verifica el aprendizaje cualitativo y cuantitativo.
			Visión General de la Gestión de Recursos Humanos	1		
Suspensión y extinción de la relación laboral		X	Relaciones Laborales y su Marco Legal	2		
Capacitación del talento humano		x	Administración de Recursos Humanos	1		
Descripción de puestos por competencias (sector privado).	X		Análisis y Descripción de Puestos	2		
Assesment Centre		x	Desarrollo Organizacional	1		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as en su gestión laboral

Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral Detectadas por el profesional egresado en su gestión laboral	Recibido en la Formación Profesional		Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	No Satisfactoria	No recibido	Cursos en los que se impartió	Periodos		
Planificación estratégica en la gestión del talento humano		x	Visión General de la Gestión de los Recursos Humanos	1	Docentes contratados por el renglón 0-29 (servicios Profesionales) No se cuenta con una planta académica propia y capacitada, sino que se recurre al esquema de profesores visitantes o invitados, lo cual no es aceptable de acuerdo a los criterios de calidad.	Generar las condiciones para alcanzar y mantener niveles de excelencia académica, que se manifiesten en docencia de alto nivel en los programas de la Maestría, para la formación de futuros profesionales. Contar con planta de docentes permanentes que gocen del debido reconocimiento tanto económico como social
			Pensamiento Estratégico	1		
Desarrollo de las personas y de la organización		x	Visión General de la Gestión de los Recursos Humanos	1		
Programas de recreación	x		Ergonomía, Higiene, seguridad y Recreación.	1		
Aspectos administrativos de contratación laboral		x	Proceso de Empleo en las Organizaciones	7		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as en su gestión laboral

Temas incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral Detectadas por el profesional egresado en su gestión laboral	Recibido en la Formación Profesional		Registrada en los Programas de Estudio		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
	No Satisfactoria	No recibido	Cursos en los que se impartió	Periodos		
Mercado laboral guatemalteco		X	Administración de Compensaciones	1	Insuficientes períodos de clase dedicados a desarrollo de los temas.	Asignación de más períodos de clase, a los cursos de más importancia para la gestión del talento humano.
Ética empresarial y responsabilidad corporativa		X	Pensamiento Estratégico	1		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Cuadro Número 18
Brechas en la formación académica
detectadas por las instituciones públicas, empresas privadas y por los/as egresados/as
Temas no incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral		Posibles Causas Aplica a todas las brechas encontradas	Propuestas Aplica a todas las brechas encontradas
Instituciones Públicas o Privadas	Egresados		
Formación e learning	Formación e learning	No existe acercamiento entre autoridades educativas y el medio empresarial para conocer las necesidades de formación profesional, que requiere el ámbito laboral actual en Guatemala. El profesional egresado/a no conoce, ni domina lo relacionado a aspectos financieros.	Reducir la brecha entre la institución docente, como sistema que produce conocimientos científicos, y las áreas en las que se realiza la práctica profesional. La Universidad, necesita acercarse más a las organizaciones y viceversa en pro de una relación constructiva y armoniosa que favorezca los intereses de ambas partes. Incluir el curso de Finanzas en la Administración de Recursos Humanos, en el pensum de estudios.
Formación de planes de carrera	Formación de planes de carrera		
Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales	Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales		
Auditoría estratégica de los recursos humanos	Auditoría estratégica en la gestión del talento humano		
Auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales	Auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales		
Finanzas en la administración los recursos humanos	Finanzas en la administración los recursos humanos		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Cuadro Número 19
Brechas en la formación académica detectadas por las instituciones públicas y empresas privadas
Temas no incluidos en los programas de estudios

Requerida en el Ámbito Laboral	Posibles Causas	Propuestas
El régimen jurídico de los empleados públicos	Desactualización de los contenidos programáticos.	Actualización permanente de los contenidos de los cursos que se imparten en la formación profesional. Introducir cambios al interior del currículo, de manera que todas las actividades de aprendizaje y evaluación estén orientados hacia la consecución de competencias tanto académicas (saber), como profesionales (saber – hacer), necesarias para el ejercicio profesional en un entorno empresarial.
Atención al cliente externo		
Recursos humanos del estado		
Leyes que rigen la administración pública		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		
Estrés y burnout		
Planes de formación de carrera		
Etiqueta y protocolo gerencial		
Imagen y presentación gerencial		
Presentaciones de alto impacto		
Técnicas para hablar en público		
Redacción adecuada de la documentación oficial		
Técnicas nuevas de reclutamiento por voz		
Atención al cliente externo		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Brechas en la formación académica detectadas por las instituciones públicas y empresas privadas

Temas no incluidos en los programas de estudios

Brechas detectas por los empresarios Requerida en el Ámbito Laboral	Posibles Causas	Propuestas
Recursos humanos del Estado	Pensum de estudios vigente desde el año 1999, el cual en su momento fue pertinente, pero después de 10 años, ha habido cambios considerables y acelerados en cuanto a las exigencias laborales.	Crear un sistema permanente de evaluación de la Maestría, que permita el mejoramiento constante considerando imperioso se propicie la comunicación y el trabajo interinstitucional y se conforme un comité representado por Autoridades Educativas de la Maestría, docentes, estudiantes, egresados/as y empresas privadas e instituciones públicas, para evaluar los planes de estudio y el análisis de mercados de trabajo y necesidades de desarrollo a nivel estatal y privado.
Leyes que rigen la administración pública		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		
Estrés y burnout		
Planes de formación de carrera		

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

Cuadro Número 20
Brechas en la formación académica detectadas por los/as egresados/as en su gestión laboral
Temas no incluidos en los programas de estudios

Brechas detectas por los empresarios Requerida en el Ámbito Laboral	Posibles Causas	Propuestas
Estructura y cambio organizacional Comunicación eficaz en el medio laboral Marketing gerencial Marketing interno Descripción de puestos por competencias (sector público) Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas Políticas y estrategias de recursos humanos Banco de datos y sistemas de información de recursos humanos Psicología laboral organizacional	No acercamiento de las autoridades educativas de la Escuela de Postgrado y egresados, para conocer las necesidades de formación profesional de acuerdo a las exigencias del medio laboral guatemalteco.	Conformación de un club de egresados/as para: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un banco de datos actualizado de egresados/as • Promover el involucramiento y participación activa del egresado/a en actividades académicas • Obtener aportes de los/as egresados/as sobre las exigencias del mundo laboral actual, para la modificación y actualización permanente del pensum de estudios. • Participación de representantes de egresados/as en modificaciones al pensum de estudios.

Fuente: Elaboración propia, con base a los programas de estudio 2007-2009 y a los resultados de la investigación de campo 2009.

4.3.4 Análisis de la calidad del estudiante

En la formación de un/a estudiante de postgrado, se deben observar 3 aspectos fundamentales:

- a. Su capacidad intelectual
- b. La motivación que sostiene y dirige sus actividades académicas
- c. La credibilidad que le permite producir resultados originales en su área.

La calidad del estudiante depende, en buena parte, de que la base de los conocimientos de pregrado sea congruente con la Maestría, del mérito académico, entendido éste como el perfil de competencia o suma de capacidades; perseverancia en el esfuerzo personal, y del perfil profesional que pueda lograr en términos de lo que pueda saber, de lo que sea capaz de hacer y de las relaciones que pueda establecer con otras personas, con el colectivo social y con su entorno.

Asimismo, depende de la efectividad de la impartición del curso propedéutico, de la rigurosidad de su selección, porque una buena selección va a afectar la calidad del estudiante.

Este aspecto es importante, porque aunque se tenga metodología actualizada y docentes altamente calificados, si los estudiantes no reúnen las características del perfil de entrada (conocimientos fundantes, motivación, salud física y emocional, entre otros), y no le dedican el tiempo necesario al estudio, la formación profesional va a ser débil y por ende puede afectar negativamente su futuro desempeño profesional.

4.3.5 Análisis de la calidad de los docentes, en su quehacer profesional

En este análisis, es necesario tener presente, que la calidad del docente depende no solo de su capacidad didáctica, sino que lo más importante es que sea el profesional adecuado para el curso que va a impartir, en función de los requerimientos establecidos; asimismo, hay que considerar que el docente contratado puede ser un profesional altamente calificado, pero posiblemente no tiene habilidades necesarias

para transmitir el conocimiento. (vocación, experiencia, didáctica, manejo del tiempo, mejora continua, desarrollo profesional).

Por lo que se considera significativo describir los procesos técnicos administrativos empleados por las autoridades educativas para la contratación del personal docente.

Respecto a la contratación de los docentes, refieren las autoridades educativas:

- a. No se cuenta con una planta académica propia y capacitada, sino que se recurre al esquema de profesores visitantes o invitados, lo cual no es aceptable de acuerdo a los criterios de calidad.
- b. Docentes contratados por el renglón 0-29 (servicios profesionales)
- c. La mayoría de docentes, se han constituido en el eje del proceso de enseñanza.
- d. Docentes utilizan la pedagogía como metodología de enseñanza-aprendizaje, adolecen de estrategias andragógicas, metodológicas y de experiencia profesional en algunos casos, lo que les impide realizar una clara y comprensiva exposición de las diferentes temáticas a su cargo.
- e. Contratación de docentes sin experiencia empresarial y desactualizados en cuanto temáticas de la Administración de Recursos Humanos.

Reglamentación y contratación de docentes

Consideran las Autoridades Educativas, que entre las causas que pueden estar afectando la formación académica del egresado/a se encuentran, el que los docentes no son suficientes para cubrir adecuadamente las responsabilidades asociadas al funcionamiento de la Maestría, porque en primer lugar, no existen en Guatemala muchos docentes que reúnan los requisitos para poder impartir docencia, en segundo lugar, los requisitos y forma de contratación limitan demasiado a los profesionales disponibles, por ejemplo: muchos profesionales calificados, no están colegiados y la colegiatura es un requisito, y en tercer lugar, no existe permanencia en la vinculación del profesorado que labora en la Maestría, porque el personal

docente es contratado por servicios profesionales en el renglón 0-29, es personal fuera de carrera, lo que incide en que no se disponga de políticas de formación, evaluación y promoción del profesorado, no se cuenta con un programa de formación que valore la calidad académica del docente, no se cuenta con estrategias de mejoramiento de la calidad de la formación, (programas de capacitación y de perfeccionamiento para docentes, estudios de postgrado, cursos, seminarios entre otros), y no se cuenta con planes de formación que actualicen a los docentes, en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, sin embargo, se está tratando de adquirir equipo para educación a distancia (equipo de video conferencia) y plataforma virtual.

Las Autoridades Educativas están concientes, que uno de los aspectos negativos para la adecuada contratación de los docentes, es lo relacionado al pago de honorarios profesionales, porque aunque la Escuela de Postgrado, posee los recursos financieros, por encontrarse dentro del régimen de “Unidad Autofinanciable”, con su propio presupuesto de ingresos y egresos; la remuneración a los docentes siempre ha sido tardada y en comparación de otras universidades los salarios son bajos, lo que la hace una remuneración injusta, esto afecta también la calidad docente.

A lo expuesto con anterioridad manifiesta el 100% de los/as egresados/as, que la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado, necesita contratar docentes que llenen los siguientes requisitos:

- a. Alta formación académica, humanísticamente capaces de utilizar estrategias y metodologías apropiadas que permitan a los estudiantes una fácil comprensión de las diferentes temáticas inmersas en el campo específico del saber.
- b. Conocimientos actualizados y capacitados en cuanto a didáctica, andragogía y en las nuevas tecnologías de investigación y comunicación (NTIC).
- c. Especialista en su área de conocimiento y con experiencia empresarial, aduciendo que el buen docente es el profesional que además de contar con

experiencia profesional y docente, domina los conocimientos de su área, sabe transmitirlos.

Lo anterior lo expusieron, porque en su proceso de formación académica, percibieron estas deficiencias.

4.3.6 Análisis de la metodología de enseñanza-aprendizaje

Se reflejó en los aportes de profesionales egresados/as y docentes, una dicotomía en cuanto a la ***participación del estudiante*** en el proceso de enseñanza-aprendizaje; al respecto el 86% de los docentes manifestaron que los estudiantes participaban activamente en la clase, (reflexionaban, argumentaban, discutían, analizaban, cuestionaban y experimentaban. Lo cual evidencia que algunos docentes han implementado ***metodologías de enseñanza***, que han incentivado la participación activa del estudiante, por lo que consideran que el estudiante ha pasado de ser depositario de información a sujetos activos de su propio aprendizaje.

Por su parte el 78% de los/as egresados/as, refirieron que en su formación académica el/la docente se constituyó en el eje del proceso de enseñanza, mientras el/la estudiante recibía pacientemente y participaba sólo en la ejecución de las actividades seleccionadas por el profesor, lo que implica que el papel del estudiante, fue el de ser un receptor pasivo, esto evidencia que en la praxis educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje se presentó altamente influenciado por tendencias pedagógicas conductistas y cognitivas.

Asimismo el 66% de los/as egresados/as consideran, que la metodología de clase implementada por los profesores no fue útil para desarrollar las habilidades del perfil de salida debido que:

- a. Varios docentes, utilizan métodos de enseñanza-aprendizaje tradicionales y sus clases fueron magistrales y demasiado teóricas

- b. No todos los catedráticos, conocen de metodologías actualizadas de formación de adultos (andragogía), por lo que existe demasiado énfasis en la memorización
- c. Los catedráticos, no se preocupaban por la retroalimentación de los contenidos
- d. Hace falta aprender a aprender
- e. El nivel no fue el esperado
- f. Los docentes, no están actualizados en las nuevas tendencias educativas a nivel de Maestría y no aplican la metodología andragógica

En la investigación realizada, se detectó que una de las debilidades, en cuanto a las metodologías de enseñanza-aprendizaje, es que en su mayoría las clases son muy teóricas y poco prácticas y los docentes habitualmente utilizan los medios audiovisuales, para el desarrollo de los temas.

Además refieren los/as egresados/as, que los docentes en general, poseen una adecuada formación académica y son excelentes profesionales en sus respectivas ramas del saber y por consiguiente manejan con propiedad y responsabilidad las temáticas de su campo de acción, pero adolecen de estrategias andragógicas, metodológicas y de experiencia profesional en algunos casos, lo que les impide realizar una clara y comprensiva exposición de las diferentes temáticas a su cargo. Algunos docentes, no se han detenido a pensar en la posibilidad de mejorar su desempeño como docentes, es decir, no siempre saben enseñar lo que saben.

En cuanto a los **contenidos de los cursos recibidos** en su formación profesional, exponen los/as egresados/as, que en un 60% fue satisfactoria la forma en que los/as docentes abordaron la temática. Sin embargo, el 28% de los contenidos no satisfizo sus expectativas, asimismo manifestaron que un 12% de los contenidos programados para su formación profesional no fueron recibidos y tanto los contenidos recibidos en forma no satisfactoria, como los no recibidos, les

han sido requeridos en su quehacer profesional, convirtiéndose estos en brechas, que ellos a través de la autocapacitación han ido superando.

Referente a **los métodos de evaluación tradicionales** empleados por los docentes, el 91% de los/as egresados/as, opinan, que es necesario modificarlos, porque la forma como se han venido elaborando los exámenes y se producen las respuestas, lleva al participante a un aprendizaje memorístico, textual, que responde al momento de dar una respuesta, pero con escasas posibilidades de aplicar luego ese conocimiento, ya que el fin es aprobar o desarrollar el tema, módulo o curso mediante la obtención de una calificación (subjetiva u objetiva, justa o injusta). Al respecto el 97% de egresados/as concluye, que es urgente e importante realizar cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación; es necesario pasar de las metodologías tradicionales utilizadas actualmente, hacia la selección de estrategias y métodos adecuados a la condición de adultez del estudiante (andragogía). Solicitan también que los métodos actuales de evaluación tradicional, se renueven y actualicen por una evaluación participativa que permita al estudiante desarrollar su autonomía, su pensamiento crítico, así como actitudes colaborativas y sociales, destrezas profesionales y por lo tanto encaminadas al desarrollo de su capacidad de autoaprendizaje y autoevaluación, proponiendo para el efecto:

- a. Utilizar el Assesment Centre para las evaluaciones a este nivel.
- b. La evaluación debe realizarse a través del desarrollo de competencias de forma individual
- c. El objetivo debe encaminarse a que el estudiante aprenda y conozca como resolver casos, a través de la experiencia laboral tanto del estudiante como del docente.
- d. Es necesario fortalecer las capacidades de síntesis, reflexión y análisis crítico.
- e. Debe evaluarse criterio y no memorización.
- f. Es necesario que los docentes apliquen andragogía y no pedagogía.

Por su parte el 71% de los/as docentes consideran, que para estar a la vanguardia de las exigencias actuales, la educación a distancia (enseñanza virtual), es una buena opción que podría implementarse en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, para el mejoramiento de la calidad académica; a pesar que no ha funcionado en nuestro país y que la capacidad instalada de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es muy limitada; sería importante considerarla. Al respecto, aunque no fue una pregunta planteada a los/as egresados/as, en sus aportes, la mayoría manifiesta la importancia de considerar la educación a distancia.

Sin embargo, el 57% de los/as docentes, refieren desconocer las metodologías de la enseñanza-aprendizaje a distancia, por lo que al momento de considerar implementar la educación a distancia en la Maestría, es necesario crear un plan de capacitación para el docente, lo cual es avalado por el 71% de los docentes que participaron en la investigación.

4.3.7 Análisis de los procesos técnico administrativos

a) Calidad administrativa de la Maestría

En cuanto a la atención de las gestiones y consultas realizadas en el área administrativa de la Maestría, el 56% de egresados/as y el 57% docentes, refirieron que encontraron accesibilidad por parte del Director de la Escuela de Postgrado, para atender sus consultas.

El 78% de los/as egresados/as y el 100% de los/as docentes, refieren que han encontrado disposición por parte del Coordinador de la Maestría, para atender las consultas, esto indica que las estrategias que ha implementado el Coordinador, han sido efectivas.

Las Autoridades Educativas manifiestan, que existe un diálogo académico entre estudiantes, profesores y Autoridades (Coordinador y Director) para mejorar los procesos de aprendizaje, pues están concientes que para la Universidad de San Carlos de Guatemala, éste es un punto muy importante para lograr la calidad académica.

b) Calidad de la atención al cliente interno y externo, brindada por el área secretarial

El 76 % de los/as egresados/as y el 71% de los/as docentes, están en desacuerdo, respecto al apoyo y atención que brinda al estudiante el área secretarial, consideran que las personas encargadas de esta área, no están capacitadas en cuanto a atención al cliente interno y externo y los trámites de las solicitudes que se realizan son demasiado tardados, esto ha generado en el estudiante y los docentes atraso en las gestiones que se realizan.

Consideran, que es importante que la Dirección de Postgrado, le dé la debida importancia a esta observación, porque el éxito de cualquier organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de todas “las partes interesadas”.

c) Existencia de banco de datos

Las Autoridades Educativas, reconocen como debilidad el que la Escuela de Postgrado, no cuente con datos estadísticos que indiquen el número de egresados/as que están trabajando en el área de Recursos Humanos, con relación al total de egresados/as, consideran que para esto, tendría que implementarse un Departamento o Sección, que se dedicara a este tipo de controles o estadísticas internas.

d) Valoración de sugerencias y reclamos

Las Autoridades Educativas, informaron que la Escuela de Postgrado, no posee un procedimiento para recoger, valorar e integrar las sugerencias y reclamos de

los estudiantes, para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, administrativos, entre otros. Este está en proceso de establecerse, porque es importante para la administración de la escuela, tener contacto frecuente y directo con los/as estudiantes y los/as egresados/as.

Ante esto, los/as egresados/as consideran sería una opción que permitiría el monitoreo constante de calidad y pertinencia académica de la Maestría.

4.3.8 Análisis de la infraestructura y apoyo logístico

a) Infraestructura, salones de clase.

Los resultados obtenidos, evidencian cierto grado de insatisfacción, por parte de los/as egresados/as y de los/as docentes en cuanto a la infraestructura (28% egresados/as, 57% docentes), equipo (40% egresados/as, 100% docentes) y mobiliario (50% egresados/as, 57% docentes), con que cuentan los salones de clase; este grado de insatisfacción, va dirigido especialmente a las aulas asignadas en el edificio S-12; las cuales son demasiado grandes para atender al grupo de estudiantes de maestría, lo que provoca que el sonido se disperse y dificulte el mantener la atención; no cuentan con pantalla para proyección de las presentaciones, estos salones cuentan con buena iluminación natural lo que se convierte en un obstáculo para visualizar adecuadamente las proyecciones.

Al respecto las Autoridades Educativas de la Escuela de Postgrado, están conscientes, que no se cuenta con suficientes aulas y espacios para el desarrollo de los cursos y demás actividades académicas y administrativas, únicamente se cuenta con 5 salones propios, los cuales están medianamente adecuados. Estos 5 salones son insuficientes, sobre todo porque en la actualidad se ofrecen 6 Maestrías (hace 3 años, eran 4 maestrías). Por otro lado, la demanda de Maestrías va en ascenso, lo que ha provocado tener que hacer dos o más

secciones grupo de estudiantes. Para el año 2010, tienen programado y presupuestado realizar una remodelación.

No existen salones de clase situados en áreas alejadas de ruidos que perjudiquen el desarrollo normal de las actividades académicas, debido que los edificios en los cuales se imparte docencia, se comparten con Facultades como Derecho, Ingeniería, Económicas, entre otras; en los cuales los/as estudiantes provocan demasiado ruido y se realizan fiestas, huelgas de dolores, etc. Ante esto los/as egresados/as refieren que uno de los factores que más afecta el desarrollo de el proceso de enseñanza-aprendizaje, es la contaminación auditiva que provocan los/as estudiantes, en el área de parqueo, cuando encienden el equipo de sonido de sus vehículos con alto volumen, o bien estudiantes que le han instalado a sus vehículos alarmas demasiado sensibles.

b) Biblioteca

Con relación a las fuentes de consulta bibliográfica dentro de la universidad, el 66% de egresados/as, manifiestan que la Biblioteca Central, no cuenta con bibliografía actualizada sobre la temática de Administración de Recursos Humanos, lo cual es avalado por el 71% de los/as docentes.

Y tanto el 100% de egresados/as como de docentes, refieren que la Escuela de Postgrado y específicamente la Maestría en Administración de Recursos Humanos, no cuenta con una biblioteca propia, que contenga bibliografía actualizada en Administración de Recursos Humanos o con un espacio físico en la cual se encuentren clasificadas las tesis elaboradas por los graduados.

Ante esto, es elemental, tener en consideración, que el adecuado y oportuno mantenimiento de la planta física, los esfuerzos tendientes a modernizarla y mejorarla y la atención que se le pueda prestar a los servicios de apoyo a la docencia y a la investigación, en términos áreas de estudio, redes y equipo

informático, fuentes electrónicas de información y documentación y bibliotecas, deben constituirse en indicadores importantes de la calidad de los servicios educativos.

4.4 El Fin Último es la Formación de Profesionales de Calidad

En consecuencia y sobre la base de lo analizado, es importante resaltar que la calidad y pertinencia académica de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, debe traducirse, en que el fin último debe ser, egresar profesionales de alta calidad, tomando como base los que los tres pilares del proceso formativo (contenido, método y docentes), conectados por la tecnología, reforzados por una práctica empresarial y perfecto dominio de una segunda lengua de influencia comercial (inglés), lo cual capacitaría al nuevo profesional Master en Administración de Recursos Humanos en competencias genéricas (sistémicas, personales e instrumentales) y específicas (académicas y profesionales), necesarias para desempeñarse con éxito en el mundo laboral y sean eficaces en la sociedad del conocimiento.

Como resultado de las reflexiones presentadas con anterioridad, se concluye que la misión de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado, debe apuntar a una concepción integral, que contenga los principios de excelencia en la gestión, que permitan mejorar continuamente su desempeño, a través de fomentar la participación plena de todos y el uso de sus capacidades para el beneficio máximo de la Maestría, partiendo del involucramiento integral de la calidad en lo que incluye la gestión académica.

5 PROPUESTA

“MEJORA CONTÍNUA DE LA CALIDAD Y PERTINENCIA ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

En base a los resultados obtenidos en la investigación realizada, y tomando en consideración que a nivel de postgrado las políticas educativas exigen a las universidades programas que permitan elevar la calidad de la educación, se considera necesario plantear propuestas encaminadas al mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría.

En primer lugar, considerando los planteamientos expuestos por los actores involucrados en la presente investigación, se propone la “Modificación al pensum de estudios y de los contenidos de los cursos que lo integran”, con la finalidad que el mismo responda a las necesidades del mercado laboral actual.

En segundo lugar, se proponen una serie de acciones a desarrollar que pueden contribuir a modificar la situación general de la calidad y pertinencia académica de la Maestría, partiendo del principio que es necesario apuntar a una concepción integral que incluya los principios de excelencia en la gestión, que se encaminen a la mejora continua y calidad académica, a través de la participación plena de los actores involucrados (Director, Coordinador, Docentes, Estudiantes, Gerentes o Jefes de instituciones públicas y empresas privadas), en la optimización de la calidad y pertinencia académica de la Maestría y el uso de sus capacidades para el beneficio máximo de su gestión.

Y en tercer lugar debido a los cambios acelerados y constantes que en la actualidad se producen en los ámbitos educativo y laboral, se considera necesario el diseñar la propuesta “Contacto, comunicación y seguimiento con profesionales egresados y con empresas del medio laboral guatemalteco” para contar con un instrumento que integre en forma ordenada las objetivos, procesos, variables e indicadores a ser considerados en la evaluación y mejora continua de la calidad y

pertinencia de los programas educativos y del impacto que a través de sus egresados/as, tiene la Maestría en el ámbito laboral guatemalteco.

5.1 “Modificación al Pensum de Estudios y de los Contenidos Programáticos de los Cursos que lo Integran”

La propuesta de estructura curricular contenida en el Diagrama de Cursos por trimestre, está basada en las sugerencias expuestas en el análisis e interpretación de resultados presentados en las gráficas número 4, 5, 6, 7, 8, 32, 33, 52, 53, y 54 y en los cuadros número 1, 2, 3, 4, y 5 del presente informe considerándose también la base teórica investigada.

Cuadro Número 21

Argumentación de propuestas de modificación al Pensum de Estudios.

	CURSOS ACTUALES	ARGUMENTO DE MODIFICACIÓN	PROPUESTA
PROPEDEÚTICO	Pensamiento Estratégico	Contenido generalizado, no se enfoca a la administración de recursos humanos Repetición de temas con el curso Planificación Estratégica	Cambiar el nombre del curso por Pensamiento Estratégico en la Administración de Recursos Humanos. Enfocarlo a la Gestión de Recursos Humanos Mejorar su contenido
	Administración por Competencias	Se basa únicamente en uno de los enfoques actuales de la Administración de Recursos Humanos	Cambiar el nombre del curso por Enfoques Contemporáneos en la Administración de los Recursos Humanos Modificar su contenido

	CURSOS ACTUALES	ARGUMENTO DE MODIFICACIÓN	PROPUESTA
PROPEDEÚTICO	Visión General de la Administración del Recurso Humano.	Continuar con el mismo contenido del programa del curso	No realizar modificaciones
PRIMER TRIMESTRE	Comportamiento Organizacional	Reforzar el curso con temas de actualidad	Revisar el contenido
	Metodología de la Investigación	Se cursa en pregrado No es práctico No permite elaboración de diseño del Plan de Tesis Repetición de temas con el curso Seminario de Tesis	Eliminar el curso y en su defecto crear el curso Seminario de Tesis I Aprobación del punto de tesis y del respectivo Diseño o Plan de Investigación
	Estadística Avanzada	Se cursa en pregrado No está enfocado a la Administración de Recursos Humanos No se aplica en el área laboral	Eliminar el curso y en su defecto crear el curso. Análisis Financiero en Administración de los Recursos Humanos

	CURSOS ACTUALES	ARGUMENTO DE MODIFICACION	PROPUESTA
SEGUNDO TRIMESTRE	Cultura Organizacional	Un curso es suficiente para que el estudiante tenga las bases necesarias Repetición de temas con el curso Comportamiento Organizacional	Unir los contenidos programáticos al curso “Desarrollo Organizacional”
	Proceso de Empleo en las Organizaciones	Actualizarlo	Revisar contenido
	Análisis y Descripción de Puestos	Actualizarlo	Revisar contenido
TERCER TRIMESTRE	Desarrollo Organizacional	Actualizarlo	Revisar el contenido
	Relaciones Laborales y su Marco Legal	Mejorar su contenido Cambiar el nombre del curso por Análisis Jurídico Laboral en el Área de Recursos Humanos.	Abordar el Análisis Jurídico Laboral en el Área de Recursos Humanos. Incluir el análisis y resolución de conflictos laborales y de seguridad social.
	Administración de Compensaciones	Actualizarlo	Revisar contenido

	CURSOS ACTUALES	ARGUMENTO DE MODIFICACIÓN	PROPUESTA
CUARTO TRIMESTRE	Ergonomía, Higiene, Seguridad y Recreación	Reforzar el curso con temas de actualidad. El nombre del curso es extenso	Cambiar el nombre por Seguridad y Salud Ocupacional Revisar contenido
	Seminario de Tesis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cursa en pregrado ▪ No permite elaboración de tesis ▪ Repetición de temas con el curso Metodología de la investigación 	Cambiar el nombre del curso por Seminario de Tesis II Elaboración del informe de tesis
	Formación y Desarrollo del Recurso Humano dentro de las Organizaciones	Actualizarlo	Revisar contenido
QUINTO TRIMESTRE	Comunicación y Negociación	Actualizarlo	Revisar contenido
	Compromiso con la Excelencia	El contenido del curso puede ser absorbido por otro curso	Unir el contenido programático al curso Desarrollo Organizacional
	Evaluación del Desempeño	Reforzar el curso con temas de actualidad	Revisar contenido

	CURSOS ACTUALES	ARGUMENTO DE MODIFICACIÓN	PROPUESTA
SEXTO TRIMESTRE	Liderazgo y Trabajo en Equipo	El contenido del curso puede ser absorbido por otro curso	Unir el contenido del curso al curso Formación y Desarrollo del Recurso Humano dentro de las Organizaciones
	Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se enfoca en la Administración de Recursos Humanos ▪ Repetición de temas con el curso Pensamiento Estratégico 	Planeación Estratégica en la Organización y en la Administración de los Recursos Humanos
	Los Recursos Humanos y la Globalización	No se enfoca en la Administración de Recursos Humanos	Cambiar el nombre por Gestión del Recurso Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo Revisar su contenido
	Idioma Instrumental	El dominio del Idioma Inglés es requerido en el mundo laboral actual	<p>Requerir en el perfil de ingreso el nivel dos de Idioma Inglés impartido por el Programa para Postgrado de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC</p> <p>Requerir la aprobación de los diferentes niveles del idioma inglés durante el transcurso de la carrera</p>

	CURSO	ARGUMENTO DE MODIFICACIÓN	PROPUESTA
	Computación	En la actualidad se requiere del conocimiento y dominio de programas de computación aplicados al área de recursos humanos	<p>Requerir en el perfil de ingreso el conocimiento y dominio del paquete office</p> <p>Implementar cursos de computación basados en las herramientas necesarias en la Administración de Recursos Humanos</p> <p>Cambiar el nombre del curso por Informática aplicada en la Administración de Recursos Humanos</p>
701 TESIS DE GRADO			

Analizando el cuadro arriba presentado, las propuestas de modificación al pensum de estudios actual incluyen:

- a. Cursos que no deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido
- b. Cursos a los cuales no debe modificarse el nombre pero si su contenido
- c. Cursos que deben unirse a otros cursos y mejorar su contenido
- d. Cursos que deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido
- e. Cursos que deben eliminarse del pensum de estudios
- f. Cursos que deben incluirse
- g. Aprendizaje del idioma instrumental y computación

- a. Cursos que no deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido:
- Visión General de la Administración del Recurso Humano
- b. Cursos a los cuales no debe modificarse el nombre pero si su contenido:

Cuadro Número 22
Modificación de contenidos de los cursos

CURSO	PROPUESTA DE EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Proceso de Empleo en las Organizaciones	Continuar con los mismos ejes temáticos pero enfocar los temas para el sector público y privado
Análisis y Descripción de Puestos	Continuar con los mismos ejes temáticos e incluir los ejes temáticos <ul style="list-style-type: none"> • Métodos y Análisis de Puestos. Ventajas, inconvenientes y dificultades • Aspectos Administrativos de la Contratación de Personal • Protocolos y presentación de resultados Abordar los temas para el sector público y privado
Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento Organizacional en las instituciones públicas y privadas • Comportamiento individual y grupal • Motivación • Liderazgo y Trabajo en Equipo • Conflicto • Estrés Laboral Abordar los temas para el sector público y privado

CURSO	PROPUESTA DE EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ética empresarial y responsabilidad corporativa • Cultura Organizacional • Análisis de las organizaciones y su cultura • Clima organizacional • Desarrollo de las personas y de la organización • Outplacement – obligaciones y compromisos recíprocos. • Compromiso con la excelencia
Administración de Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que intervienen en la determinación de los sueldos y salarios • Métodos de valoración de puestos • Desafíos del área de compensaciones • Incentivos y participación en las utilidades • Elementos que integran la compensación del personal de nuestro medio • Tendencias de mercado en remuneraciones y beneficios <p>Abordar los temas tanto para el sector público como privado</p>
Formación y Desarrollo del Recurso Humano Dentro de las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las necesidades de entrenamiento basado en el modelo por competencias • La planificación de la formación • Los métodos de formación • Programa de capacitación basado en competencias • Capacitación y desarrollo del talento humano

CURSO	PROPUESTA DE EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
(continuación) Formación y Desarrollo del Recurso Humano Dentro de las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La formación continua. • Evaluación: auditorias de formación • Formación de planes de carrera • Desarrollo de las personas y de la organización • Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas <p>Enfocar los temas tanto para el sector público como privado</p>
Comunicación y Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de comunicación • Barreras de la comunicación • La comunicación como instrumento de gestión • Comunicación eficaz organizacional • Comunicación ética en el medio laboral • Naturaleza de la negociación, estilos y estrategias • Factores estructurales del proceso de negociación • Conflicto y cooperación • La colaboración como ventaja competitiva • La negociación colectiva • La negociación y cambio organizacional • Medios alternativos de resolución de conflictos
Evaluación del Desempeño	<p>Continuar con los mismos ejes temáticos y agregar el eje temático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias <p>Enfocar los temas tanto para el sector público como para el sector privado</p>

- c. Cursos que deben unirse a otros cursos y mejorar su contenido.

Cuadro Número. 23
Cursos que deben fusionarse

CURSO	SE SUGIERE UNIRLOS AL CURSO
Cultura Organizacional	Desarrollo Organizacional
Compromiso con la Excelencia	
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Comportamiento Organizacional

- d. Cursos que deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido

Cuadro Número 24
Cursos que deben modificarse en cuanto a su nombre y su contenido

CURSO	PROPUESTA DE NUEVO NOMBRE	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Ergonomía, Higiene y Seguridad Industrial	Seguridad y Salud Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de condiciones de trabajo • Factores de riesgo • Evaluación de las condiciones de trabajo • Gestión de la prevención en la empresa • Auditoría de los sistemas de gestión de riesgos laborales • Programas de recreación • Calidad de vida en el trabajo

CURSO	PROPUESTA DE NUEVO NOMBRE	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Administración por Competencias	Enfoques Contemporáneos en la Administración de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión estratégica de los recursos humanos • Gestión por competencias en la gestión de los recursos humanos • Gestión integrada del capital humano • Enfoque por procesos en la gestión del capital humano
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico en la Administración de Recursos Humanos	<p>Continuar con los ejes temáticos pero enfocados a la Administración de Recursos Humanos y agregar los ejes temáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico estratégico de los recursos humanos. • Dirección y administración estratégica de los recursos humanos • Auditoría estratégica de los recursos humanos
Planificación Estratégica	Planificación Estratégica en la Organización y en la Administración de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y estrategias de recursos humanos • Técnicas y herramientas de predicción de los recursos humanos

CURSO	PROPUESTA DE NUEVO NOMBRE	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Relaciones Laborales y su Marco Legal	Análisis Jurídico Laboral en el Área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • La administración de recursos humanos en un contexto legal • Legislación Laboral Nacional e Internacional • Suspensión y extinción de la relación laboral • Leyes que Rigen la Administración Pública • Procesos especiales y medios de impugnación de resoluciones laborales • Cálculo de prestaciones laborales • Procedimientos administrativos como mecanismos para resolver conflictos de trabajo y de seguridad social
Metodología de la Investigación	Seminario de Tesis I	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de punto de tesis, • Aprobación de Diseño de Tesis • Aprobación de instrumentos de investigación
Seminario de Tesis	Seminario de Tesis II	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del informe de tesis
Los Recursos Humanos y la Globalización	Gestión del Recurso Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • La nueva tendencia de la administración de los recursos humanos hacia la competitividad • Mercado Laboral Actual

e. Cursos que deben eliminarse del pensum de estudios.

La inscripción de profesionales de diferentes disciplinas, (Ingeniería, Medicina, Psicología, Trabajo Social, Ciencias de la Comunicación, Agronomía, entre otras), o provenientes de universidades privadas, ha provocado que ingresen a la Maestría, estudiantes cuya formación profesional es variada o bien los profesionales no han recibido o no dominan los conocimientos básicos que son fundamentales para iniciar los estudios a nivel de postgrado; lo cual ha inducido a las Autoridades Educativas a incluir cursos que no corresponden a la Maestría en Administración de Recursos Humanos; siendo los cursos que no deberían formar parte del pensum de estudios: Metodología de la Investigación y Estadística Aplicada.

f. Cursos que deben incluirse:

Cuadro N. 25
Propuesta de inclusión de cursos

CURSOS	OBJETIVO Que el/la estudiante:	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Psicología Laboral Organizacional	Conozca las herramientas necesarias para la guía y manejo de la conducta grupal y asimismo domine las bases psicológicas necesarias para la efectividad organizacional y para la gestión de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología y trabajo. • Capital intelectual. • Organización del trabajo. • La gestión de la dimensión humana en las organizaciones. • Psicología Grupal. • Alteraciones del comportamiento humano en las organizaciones.

CURSOS	OBJETIVO Que el/la estudiante:	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Desarrollo de Competencias Gerenciales	Adquiera los conocimientos, actitudes y habilidades gerenciales requeridas al administrador de recursos humanos en una empresa: orientación a resultados, planeación y administración del tiempo gerencial, análisis de problemas, toma de decisiones y negociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de competencias gerenciales • Competencia de orientación a resultados • Competencias de planificación gerencial • Competencia de análisis de problemas y toma de decisiones • Competencias de negociación. • Competencias gerenciales enfocadas en la dinámica de la empresa • Competencias de comunicación gerencial • Competencias gerenciales para la construcción de equipos • Liderazgo situacional • Empowerment • Coaching

CURSOS	OBJETIVO Que el/la estudiante:	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Elaboración y Negociación de Proyectos en la Administración de Recursos Humanos	Elabore y aprenda a negociar propuestas y proyectos sobre la administración de los recursos humanos, conforme a los requerimientos de la realidad, con una visión prospectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de proyectos • Habilidades de negociación de proyectos • Evaluación de proyectos
Análisis Financiero en la Administración de Recursos Humanos	Aprenda a utilizar técnicas y modelos que le permitan analizar la empresa desde un punto de vista contable financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación financiera en el corto plazo • Costos y toma de decisiones • Análisis financiero de organizaciones. • Desempeño organizacional.

g. Aprendizaje del idioma instrumental y computación

Respecto al aprendizaje de idioma inglés, se recomienda solicitar como requisito de ingreso el nivel 2 del Programa para Postgrado de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y como requisito de egreso el nivel 10. Para que el/la estudiante no deje para el final el estudio de este idioma, se sugiere, requerir acreditar la aprobación de cada uno de los niveles durante el transcurso de la carrera, por ejemplo aprobación de los niveles del 3 al 6 en el primer año y los niveles del 7 al 10 en el segundo año de la carrera. Se recomienda se le sugiera al profesor del idioma inglés utilice

terminología propia de la carrera en su proceso de enseñanza. Asimismo, para reforzar el aprendizaje de dicho idioma, se sugiere que los docentes requirieran la lectura de documentos en idioma inglés y la elaboración de ensayos de temas propios de la carrera en este idioma desde el inicio de la carrera.

En el pensum de estudios actual se requiere al estudiante, previo a graduarse, aprobar el curso de computación aplicada, el cual consta del aprendizaje de los programas comunes de office (Word, Excel, Power Point, etc). Sin embargo, se considera que el conocimiento y manejo del paquete office debe ser requisito de ingreso a la al Programa de Estudios de la Maestría, para que el estudiante lo aplique en su proceso de formación profesional. Por lo cual se recomienda crear el curso de Informática Aplicada a la Administración de Recursos Humanos el cual deberá ser impartido por la Unidad de Informática y Computo de la Dirección General de Investigación de la USAC, debiendo requerir el aprendizaje de estos durante el transcurso de la carrera y su aplicación constante en los cursos propios de la misma.

Cuadro Número 26

Curso de Idioma Inglés y Curso de Computación

CURSOS	OBJETIVO Que el estudiante:	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Informática Aplicada en la Administración de Recursos Humanos.	Conozca y domine los sistemas de administración de recursos humanos o sistemas de información de recursos humanos, también conocidos por sus siglas SARH y SIRH respectivamente, los que forman un interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información	Plataformas tecnológicas (base de datos y sistemas operativos). Paquetes de Gestión de Recursos Humanos

CURSOS	OBJETIVO Que el estudiante:	EJES TEMÁTICOS DEL CURSO
Idioma Ingles	Domine la terminología propia de la Maestría en Idioma Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 10 del Programa para Postgrado de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por lo tanto en base a las modificaciones anteriormente expuestas, se propone el siguiente pensum de estudios, en el cual se elimina el nivel propedéutico y se propone el aumentar un trimestre.

Sin embargo, considerando que el conocimiento de los contenidos de los cursos Metodología de la Investigación, Estadística Aplicada, así como de los cursos: Lógica, Ética Profesional y Análisis y Redacción Técnica de Documentos, que no han sido requeridos en la Maestría: Epistemología, son fundantes para que el/la estudiante esté en condiciones de aprovechar todos los contenidos programáticos de la Maestría hasta la elaboración de la tesis, se sugiere se consideren como preparación propedéutica o cursos de nivelación; planteando para el efecto lo siguiente:

Requerir a los profesionales, que en su pensum de estudio a nivel de pregrado no tengan incluidos los cursos anteriormente mencionados, o bien que los hayan aprobado con un puntaje menor a 75, realizar un examen de admisión, a través de la cual demuestren que dominan los conocimientos propios de estos cursos.

Para brindar a los aspirantes que no aprueben el examen de admisión, una oportunidad aprobar estos cursos se sugiere: que las Maestrías que se imparten

en la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, unifiquen esfuerzos y creen un área común para los aspirantes a estudios de postgrado, en la cual se programen los cursos anteriormente mencionados. De no ser factible la puesta en marcha de esta propuesta, se recomienda se les dé a los estudiantes la opción de cursarlos en cualquiera de las carreras a nivel de pregrado que se imparten en la Universidad de San Carlos de Guatemala, debiendo acreditar su aprobación durante el primer semestre de la carrera para poder continuar con el pensum de estudios.

Nivel propedéutico o de nivelación

Conformado por los cursos fundamentales, que se considera son necesarios para que el profesional ingrese a los estudios de postgrado.

Cuadro Número 27

Cursos propuestos para el nivel propedéutico o de nivelación

		JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO
NIVEL PROPEDEÚTICO			Que los/as aspirantes a estudios de postgrado mediante este curso:
	LÓGICA	El origen de la lógica está vinculado al arte de razonar, de argumentar, es la única disciplina que nos da las pautas para distinguir los razonamientos validos de los que no lo son. En la lógica se encuentra la clave de la argumentación correcta	Obtengan los conocimientos teórico-prácticos necesarios que les ayuden a argumentar correctamente a través del razonamiento lógico.

	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO Que los/as aspirantes a estudios de postgrado mediante este curso:
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	<p>El desarrollo y la capacidad de progreso y adelanto, así como las múltiples aplicaciones prácticas de las ciencias sociales, establecen los nuevos retos que en adelante deben asumir las investigaciones enfocadas al desarrollo de nuevos esquemas cognoscitivos para el logro de resultados pertinentes y útiles a la sociedad, y al desarrollo del mismo ser humano</p> <p>La formación investigativa, es entonces una herramienta esencial en el desarrollo de los profesionales que puedan llevar a cabo los anteriores planteamientos, por ello es necesario establecer su relación con la formación académica</p> <p>La metodología de la investigación es por lo tanto una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades académicas y científicas</p>	<p>Adquieran los conocimientos necesarios para el análisis reflexivo y crítico de los conceptos teóricos a desarrollar en una investigación.</p> <p>Desarrollen la capacidad de argumentación a la hora de tomar decisiones frente a los procesos a seguir asegurando un trabajo eficaz y eficiente frente al logro de resultados.</p>

	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO Que los/as aspirantes a estudios de postgrado mediante este curso:
ANÁLISIS Y REDACCIÓN TÉCNICA DOCUMENTAL	Es un curso teórico práctico que ejercita al estudiante en el análisis y redacción de textos científicos, académicos y profesionales con una adecuada expresión lingüística, diferenciando la redacción técnica o científica de la redacción literaria, desarrolla en el estudiante habilidades en el uso formal del lenguaje técnico científico en las distintas áreas del conocimiento que deba expresar. Asimismo constituye una introducción básica a la práctica de la redacción técnica	<p>Reconozcan las principales formas de estructuración textual del discurso técnico y científico</p> <p>Redacten textos técnicos con el léxico adecuado, corrección ortográfica y gramatical, coherencia lógica y adecuada presentación formal.</p> <p>Utilicen formal y adecuadamente el lenguaje técnico-científico en su desempeño laboral</p>
ESTADÍSTICA	Estadística es el sistema científico de recolección, organización, análisis e interpretación de información expresada en forma cuantitativa	Apliquen métodos estadísticos en el análisis y solución de problemas requeridos en algunos de los cursos que conforman el pensum de estudios

	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO Que los/as aspirantes a estudios de postgrado mediante este curso:
ÉTICA PROFESIONAL	<p>La formación en ética es fundamental y se considera que ningún profesional debería comenzar a ejercer sin conocimientos éticos suficientes para una práctica con garantías. Asimismo se asume que una actuación competente requiere no sólo la posesión de esos conocimientos sino que es imprescindible saber integrarlos en la práctica profesional</p>	<p>Comprendan la importancia que tiene en la actualidad la ética profesional, así como su trascendencia cuando se ejercen en el desempeño profesional para lograr el desarrollo integral como persona y como sociedad.</p> <p>Adquieran los conocimientos necesarios sobre ética profesional y la habilidad de proyectarlos y fomentarlos en la vida profesional y de la organización.</p>
EPISTEMOLOGÍA	<p>La enseñanza de la epistemología ayuda a los estudiantes a realizar las acciones cognoscitivas propias de la actividad de investigación, tales como: saber cuándo algo es verdadero, llegar a discernir entre una ideología o una teoría, establecer los presupuestos y los criterios de validez de una investigación, así como los aspectos de tipo emocional</p>	<p>Sean apoyados/as e impulsados/as a desarrollar las competencias cognoscitivas que les ayude a preguntarse sobre lo que realmente están haciendo, investigando, conociendo, aprendiendo, es decir, favorecer el análisis de las acciones educativas que los estudiantes de postgrado realizan en la práctica cotidiana para cumplir con los propósitos que este nivel de estudios les exige.</p>

Cuadro Número 28

Propuesta de Pensum de Estudios

	CURSO	REQUISITO
PRIMER TRIMESTRE	Visión General de la Administración del Recurso Humano	Ninguno
	Enfoques Contemporáneos en la Administración de los Recursos Humanos	Ninguno
	Comportamiento Organizacional	Ninguno
SEGUNDO TRIMESTRE	Pensamiento Estratégico en la Administración de Recursos Humanos	Visión General de la Administración de Recursos Humanos
	Proceso de Empleo en las Organizaciones	Enfoques Contemporáneos en la Administración de los Recursos Humanos
	Psicología Laboral Organizacional	Comportamiento Organizacional
TERCER TRIMESTRE	Planificación Estratégica en la Organización y en la Administración de Recursos Humanos	Pensamiento Estratégico en la Administración de Recursos Humanos
	Análisis y Descripción de Puestos	Proceso de Empleo en las Organizaciones
	Formación y Desarrollo del Recurso Humano Dentro de las Organizaciones	Psicología Laboral Organizacional

	CURSO	REQUISITO
CUARTO TRIMESTRE	Elaboración y Negociación de Propuestas y Proyectos en la Administración de Recursos Humanos	Planificación Estratégica en la Organización y en la Administración de Recursos Humanos
	Administración de Compensaciones	Análisis y Descripción de Puestos
	Comunicación y Negociación	Formación y Desarrollo del Recurso Humano Dentro de las Organizaciones
QUINTO TRIMESTRE	Gestión del Recurso Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo	Elaboración y Negociación de Propuestas y Proyectos en la Administración de Recursos Humanos
	Análisis Financiero en la Administración de Recursos Humanos	Planificación Estratégica en la Administración de Recursos Humanos y Administración de Compensaciones
	Desarrollo Organizacional	Comunicación y Negociación
SEXTO TRIMESTRE	Desarrollo de Competencias Gerenciales	Gestión del Recurso Humano en un Ambiente Dinámico y Competitivo
	Evaluación del Desempeño.	Análisis Financiero en la Administración de Recursos Humanos
	Seminario de Tesis I	Ninguno
SEPTIMO TRIMESTRE	Análisis Jurídico Laboral en el Área de Recursos Humanos	Ninguno
	Seguridad y Salud Laboral	Ninguno
	Seminario de Tesis II	Tesis I
801 TESIS DE GRADO		

Cuadro Número 29
Propuesta para el estudio del Idioma Inglés y Computación

CURSO	REQUISITO
Nivel 10 Idioma Inglés del Programa para Postgrados de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC. (Requerir la aprobación de los cursos de inglés durante el transcurso de la carrera)	Nivel 2do del Programa para Postgrados de la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC.
Informática Aplicada en la Administración de Recursos Humanos. (Requerir la aprobación de los cursos durante el transcurso de la carrera, presentando constancias emitidas por la Unidad de Informática y Computo de la Dirección General de Investigación de la USAC).	Cursos Paquete Office. (Word, Excel Power Point)

Esta propuesta de modificación al pensum de estudios, plantea la necesidad de revisar los contenidos programáticos de cada uno de los cursos y reorientarlos, vinculándolos con la pertinencia del perfil del egresado y con la calidad de formación académica; para que los estudiantes adquieran no sólo los conocimientos propios de la carrera, ajustados a las nuevas exigencias que plantea el mundo laboral actual, sino también, valores, actitudes y pautas de conducta que orienten su futuro desempeño profesional, para lo cual es necesario:

- a) Redefinir y reestructurar los contenidos de cada uno de los cursos que conforman el pensum de estudios para lograr su calidad y pertinencia académica.
- b) Articular integralmente la formación profesional al mundo del trabajo elevando la calidad de los programas académicos.

- c) Revisar los contenidos de los cursos propios de la maestría, para que estos se enfoquen a la administración de recursos humanos y respondan a las exigencias presentes y futuras del mundo laboral.
- d) Considerar que los contenidos de los cursos sean coherentes, apropiados y de fácil comprensión a través del análisis de casos.
- e) Fortalecer el contenido de los cursos especialmente de los que presentan mayor demanda en el campo laboral.
- f) Requerir a los docentes utilizar la metodología andragógica.
- g) Complementar el proceso de enseñanza con la traducción o utilización de temáticas propias de la Maestría en idioma inglés.

Es importante recordar, que el enfoque de calidad implica que todas las actividades académicas deben estar dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (estudiantes, egresados, docentes e instituciones públicas y privadas), y en particular de la sociedad, garantizando la pertinencia de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Además del pensum de estudio se considera necesario el plantear la propuesta de los requisitos de ingreso, permanencia y obtención de grado.

Cuadro N. 30**Propuesta de requisitos para ingreso, permanencia y obtención de grado**

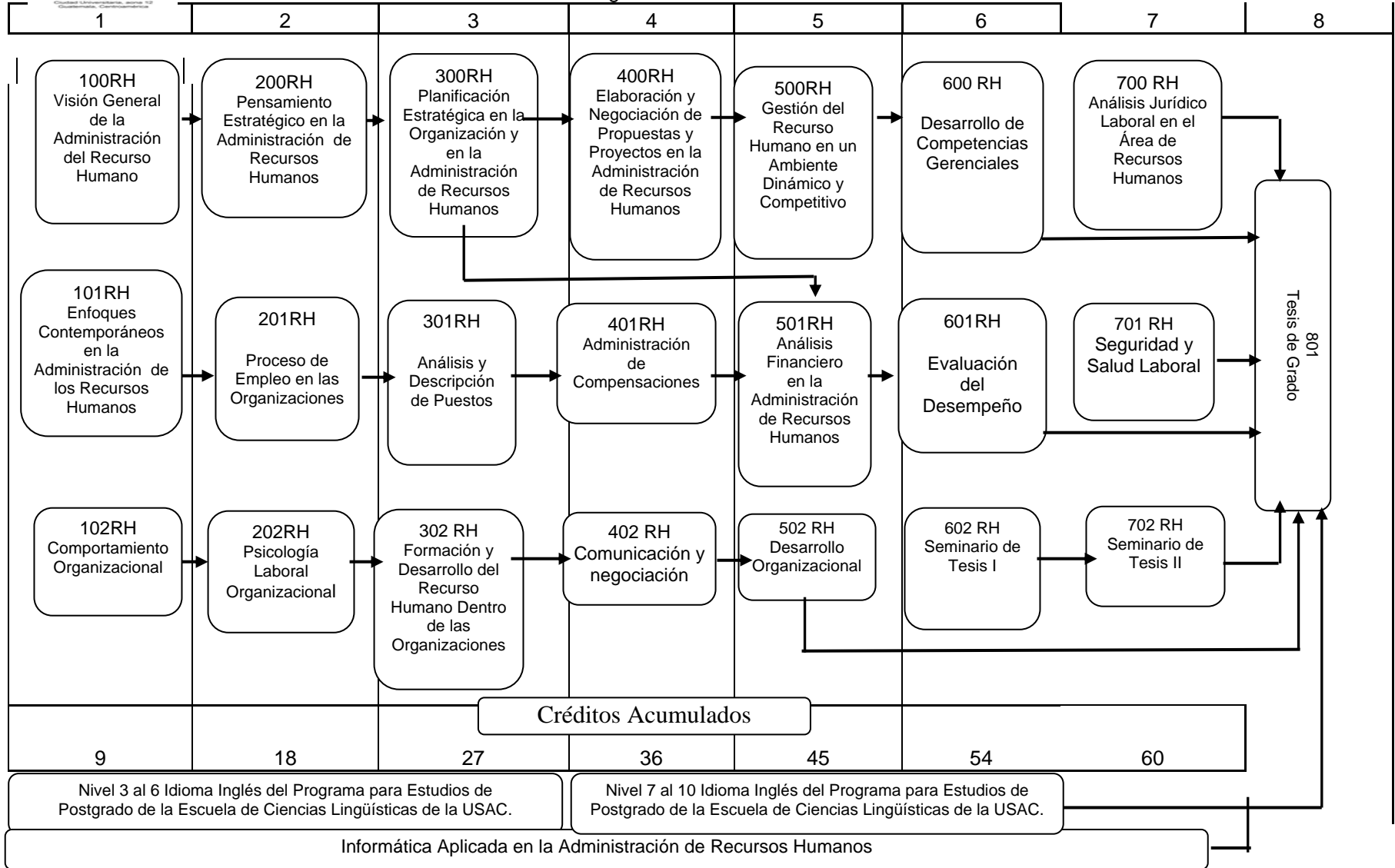
REQUISITOS DE INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título a nivel de licenciatura • Presentar examen de clasificación • Cubrir los cursos de nivel propedéutico que le sean asignados • Presentar constancia de aprobación de nivel 2 de idioma inglés para Programa de Postgrado emitido por la Escuelas de Ciencias Lingüísticas de la USAC • Presentar constancias emitidas por la USAC de la aprobación de los cursos del programa office
REQUISITOS DE PERMANENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia regular a los cursos y seminarios • Aprobación de las evaluaciones trimestrales • Dedicación de tiempo a la Maestría, manteniendo un promedio mayor a 75 puntos en cada trimestre • Asistir a actividades complementarias que organice el Postgrado • Aprobar en el transcurso de la carrera los niveles del idioma inglés de acuerdo a lo establecido en el pensum de estudios • Aprobar los cursos de Informática en la Gestión de los Recursos Humanos en el transcurso de la carrera
REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO	<ul style="list-style-type: none"> • Haber cubierto el total de créditos del Pensum de Estudios • Presentar constancia de aprobación del nivel 10 del idioma inglés para estudios de Posgrado emitida por Escuelas de Ciencias Lingüísticas de la USAC • Presentar constancia de aprobación del curso informática en la Gestión de Recursos Humanos, emitida por la Unidad de Informática y Computo de la Dirección General de Investigación de la USAC • Aprobar examen privado

A continuación se presenta el diagrama de cursos propuesto.



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Escuela de Estudios de Postgrado

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
 RECURSOS HUMANOS
 PROPUESTA DIAGRAMA DE CURSOS POR TRIMESTRE



Por los cambios acelerados y constantes que en la actualidad se originan en los ámbitos educativo y laboral, por la incertidumbre derivada de la movilidad económica y la necesidad de la formación permanente, se considera necesario el plantear la revisión y actualización permanente del pensum de estudios para lo cual se recomienda:

- a) Impulsar el trabajo desde dentro de la Escuela de Estudios de Postgrado, con la colaboración de representantes de los diferentes actores que participaron en la presente investigación, con el objetivo de elaborar una autoevaluación académica, que dé cuenta de sus fortalezas y debilidades identificando mecanismos que permitan el mejoramiento de la calidad y pertinencia académica.
- b) Constituir un comité de calidad y pertinencia académica, cuyos integrantes se proponen sean representantes estudiantiles, egresados/as, docentes, Autoridades Educativas y representantes de las instituciones públicas y privadas
- c) Implementar estrategias de acercamiento y coordinación con el sector laboral público y privado
- d) Propiciar la coordinación y el trabajo interinstitucional, para evaluar los planes de estudio y análisis de mercados de trabajo y necesidades de desarrollo a nivel público y privado.
- e) Consolidar, fortalecer y reestructurar el pensum de estudio en forma continua, mediante una revisión minuciosa y detallada, que permita obtener un diagnóstico y un análisis a fin de establecer las necesidades y acciones a favor de su calidad y pertinencia.
- f) Revisar la congruencia del pensum y de los programas de estudio con las demandas laborales actuales.
- g) Realizar una revisión del pensum de estudios en lo concerniente a la fundamentación de los perfiles ocupacional y profesional, teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la carrera, es formar master con competencias apropiadas (genéricas y específicas), necesarias para el ejercicio profesional.

- h) Crear un sistema permanente de evaluación y retroalimentación continua de la Maestría que permita el mejoramiento integral constante.

5.2 “Acciones Encaminadas al Mejoramiento Integral de la Calidad y Pertinencia de la Maestría en Administración de Recursos Humanos

Las acciones que a continuación se presentan, están dirigidas a mantener un proceso constante y autosostenido de mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría, enfocadas hacia una concepción integral, las cuales deben ser analizadas por las Autoridades Educativas, para evaluar cuales de estas acciones propuestas es factible planificar para concretizarlas en pro de la excelencia y mejora continua de la calidad y pertinencia académica del Programa de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

A) Implementar estrategias encaminadas al mejoramiento de la calidad del estudiante

Es importante reconocer que el objetivo de la formación, no consiste solamente en que los/as estudiantes adquieran el máximo de conocimientos posibles, sino que sean capaces de trasladarlos a las organizaciones en las que se integren un potencial de innovación y mejora sostenida, así como de flexibilidad para adaptarse a una sociedad basada en el conocimiento y las nuevas tecnologías.

Mantener el potencial de innovación implica la capacidad de investigar para lo cual se requiere que los docentes apliquen metodología de la investigación y análisis crítico.

B) Mejoramiento del perfil de salida

Es importante, tener presente que los tres pilares del proceso formativo (contenido, método y docentes), conectados por la tecnología reforzados por una práctica empresarial y perfecto dominio de una segunda lengua de influencia

comercial (inglés), capacitaría al nuevo profesional en Administración de Recursos Humanos, en competencias genéricas (sistémicas, personales e instrumentales) y específicas (académicas y profesionales), necesarias para desempeñarse con éxito en el mundo laboral; proponiendo para el efecto:

- a) Desarrollar en los/as estudiantes habilidades para funcionar eficientemente en un mundo interdependiente y competitivo
- b) Coadyuvar a que sus futuros profesionales, desarrollen una ventaja sostenible, duradera, insustituible o difícilmente imitable. En este sentido la Maestría debe asegurar o reforzar competencias básicas que se puedan exhibir como producto tangible, propio e inconfundible, logrando que el profesional en su gestión laboral demuestre:
 - Autonomía intelectual
 - Actitud crítica abierta y flexible
 - Habilidad de aplicar los conocimientos adquiridos al campo laboral
 - Habilidad de generar más conocimientos mediante la capacidad de investigación científica

Tomando en cuenta los avances tecnológicos, se considera imperioso, incluir en el pensum de estudios un curso de Informática Aplicada en la Administración de Recursos Humanos

Por otro lado en el pensum de estudios, se requiere un idioma instrumental como requisito para graduarse. Se considera que es importante que se establezca el idioma inglés como único idioma y se requiera al aspirante mínimamente el haber aprobado el segundo nivel idioma inglés para estudios de postgrado, acreditando su aprobación con constancia emitida por la Escuela de Ciencias Lingüísticas de la USAC, previo a su ingreso a la Maestría, asimismo se recomienda elevar del nivel 8 requerido en la actualidad al nivel 10 y el dominio del vocabulario propio de la carrera como requisito para graduarse.

En base a lo anterior, se sugiere que se requiera al estudiante cursar los niveles del 3 al 6 en el primer año de la carrera y del 7 al 10 durante el segundo año. Y para garantizar el buen aprendizaje del idioma y en especial el dominio de la terminología en idioma inglés propia de la Administración de Recursos Humanos, se propone que desde el inicio de la carrera, cada docente incluya dentro de su programa de estudios el análisis de documentos en idioma inglés y la elaboración de un ensayo por trimestre en el mismo idioma.

C) Incentivar el mejoramiento de la calidad de los docentes

Se hace necesario que en la Maestría, se generen las condiciones para alcanzar y mantener niveles de excelencia académica, que se manifiesten en docencia de alto nivel para la formación de profesionales creativos, con alto compromiso con la sociedad y su entorno, emprendedores/as y capacitados/as, para actuar según los requerimientos del contexto actual y futuro, para lo cual se plantea que el Departamento de Desarrollo Educativo de prioridad a:

- a) Instaurar políticas de reclutamiento y selección efectivas en los cargos de docentes y coordinadores, debiendo lograr para el efecto que a los docentes de postgrado también se les considere como profesionales de carrera y no como profesores contratados de horario o visitantes, por lo cual se propone que la relación laboral cambie de profesionales contratados por el renglón 0-29 a profesionales de carrera dentro de la Universidad.
- b) Contratar personal académico calificado y con amplia experiencia laboral y académica a efecto de construir un nicho básico de docentes que logren altos estándares de producción académica
- c) Crear políticas orientadas a garantizar la estabilidad de un núcleo permanente y con suficiente dedicación de profesores idóneos para el postgrado.
- d) Crear una política de dignificación salarial, estabilidad laboral, incentivos o reconocimientos, de acuerdo a resultados de evaluación del desempeño;

considerando que se trata del ejercicio de nivel superior, por cuanto trabajan en Escuela de Postgrado

- e) Incrementar la oferta de actualización del personal docente con criterios de calidad y oportunidad de especialización.
- f) Diseñar y desarrollar políticas institucionales, que motiven la actualización del personal académico a efecto que los docentes sean capaces de acomodarse a continuos cambios tanto en el contenido de su enseñanza como en la forma de enseñar mejor.
- g) Desarrollar programas de capacitación dirigidos a los docentes, con énfasis en las metodologías de enseñanza aprendizaje, acordes a la formación de profesionales, (andragogía), con el propósito de hacer más pertinente el perfil del egresado, con las necesidades que los nuevos tiempos plantean a este tipo de especialista.
- h) Crear un plan de capacitación para el docente, sobre las nuevas metodologías de educación a distancia a través de la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- i) Velar por el desarrollo profesional del docente a través de la promoción de becas doctorales en universidades nacionales y extranjeras
- j) Generar las condiciones para alcanzar y mantener niveles de excelencia académica.

D) Implementar metodología de enseñanza aprendizaje acorde a la condición de adultez del estudiante

Es necesario, que tanto docentes, como Autoridades Educativas, tengan en cuenta que los/as alumnos/as universitarios/as, son capaces de aprender por si solos/as, por su condición de adultos/as, cuyas características propias les permiten la capacidad de ser autogestionarios/as y de aprender en forma directa, a través de los medios tecnológicos avanzados, mediante los cuales adquieren un sinnúmero de conocimientos, habilidades y destrezas, en forma responsable. Su naturaleza les acredita a asumir un papel protagónico en su propia educación, y es

por ello que hace mucho tiempo el/la docente ya no es el centro del proceso educativo, hoy es el alumno/a. El adulto no necesita ser llevado de la mano para aprender, requiere ser orientado para lograr objetivos y experiencias de aprendizaje.

Sobre esta base se propone:

- a) Integrar nuevas metodologías de enseñanza que impulsen la excelencia y la calidad
- b) Realizar cambios en los métodos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación; es necesario pasar de las metodologías tradicionales utilizadas actualmente, hacia la selección de estrategias y métodos adecuados a la condición de adultez del estudiante (andragogía)
- c) Renovación y actualización de los métodos de evaluación tradicionales por una evaluación participativa, encaminada al desarrollo de su capacidad de autoaprendizaje y auto evaluación
- d) Incorporar nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje y modernización de la plataforma tecnológica necesaria para la producción de la investigación

E) Incentivar la investigación en el estudiante

A nivel internacional, las instituciones universitarias de mayor relevancia y calidad privilegian como eje de su misión la investigación, es decir la producción de conocimientos. Tal prioridad cobra particular vigencia en la llamada “sociedad del conocimiento”, en la que la capacidad de generar nuevos saberes científicos y tecnológicos es crucial para el destino del país.; siendo la Maestría en Administración de Recursos Humanos, una Maestría en ciencias orientada a la investigación, se considera fundamental:

- a) Promover en los/as estudiantes la realización de estudios comparativos.

- b) Implementar estrategias para mantener el potencial de innovación que implica la capacidad de investigar.
- c) Incentivar a los/as profesionales egresados/as que únicamente han cerrado pensum para que elaboren su tesis.
- d) Investigar los motivos que han generado el que varios/as egresados/as aun no se han graduado, porque la calidad una Maestría se mide también por el número de sus graduados/as. Sin embargo es importante, no descuidar los estándares de calidad y exigencia que merecen las tesis de grado que se elaboran en este nivel de estudios

Es substancial tener presente que una universidad que investiga puede también ofrecer una docencia de calidad, transmitiendo los conocimientos producidos por su propia comunidad académica.

F) Implementar acciones tendentes al mejoramiento de la calidad de la gestión administrativa de la Maestría (Autoridades Educativas)

- a) Promover el establecimiento de redes de coordinación y colaboración entre docentes, Coordinador y Director
- b) Implementar nuevas estrategias para mejorar la atención del estudiante y del egresado/a
- c) Mantener un diálogo académico entre estudiantes, profesores y Autoridades Educativas (Coordinador y Director), para mejorar los procesos de aprendizaje
- d) Agilizar procesos de comunicación corporativa, para mantener contacto frecuente y directo con los estudiantes y los/as egresados/as

- e) Actualización permanente de las Autoridades Educativas, en cuanto a la gestión de la calidad

G) Mejoramiento de la calidad de la atención al cliente interno y externo brindada por el área secretarial

- a) Contar con un personal secretarial capacitado y motivado, para que optimicen su rendimiento laboral, y brinden una mejor atención al cliente interno y externo.
- b) Definir políticas interinstitucionales y mejorar las estrategias administrativas que garanticen la realización ágil de los trámites académicos tanto para estudiantes, egresados/as y docentes.
- c) Crear una página electrónica para que los/as estudiantes, egresados/as y docentes, realicen las consultas relacionadas a trámites administrativos, revisión de calificaciones, entre otras.

H) Implementar un banco de datos

Crear un banco de datos, que contenga información sobre estudiantes, docentes y personal administrativo y de los/as egresados/as graduados/as y no graduados/as, monitoreando su actualización constante para contar con datos que permitan la localización de los/as egresados/as a efecto de promover su participación en actividades programadas por la Maestría.

I) Implementar un programa permanente de actualización al egresado

- a) Ofrecer programas complementarios permanentes, de calidad y con alto grado de pertinencia.
- b) Ofrecer programas de postítulo de calidad y pertinencia a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC)

J) Implementar un sistema de valoración de sugerencias y reclamos

Atender las sugerencias y reclamos de los/as estudiantes a través de la habilitación de:

- a) Buzón sellado para sugerencias y reclamos, colocado en cada uno de los salones de clase o en los lugares de acceso a las instalaciones de la Maestría.
- b) Dirección electrónica para recibir sugerencias y reclamos.

Para lo cual se sugiere:

- a) Existencia, disponibilidad y accesibilidad de las hojas de sugerencias o reclamos
- b) Transparencia y claridad del proceso seguido por las Autoridades Educativas de la Maestría para la tramitación de las sugerencias y reclamos
- c) Fijación del tiempo medio que debe transcurrir entre la recepción de los reclamos/sugerencias y la respuesta a las mismas
- d) Que el Coordinador informe a la persona que sugiere o reclama, sobre las acciones emprendidas en cuanto a la sugerencia o reclamos
- e) Mantener un archivo confidencial de las sugerencias y reclamos recibidos a través de los buzones y de las llegadas por medios electrónicos, así como de las acciones emprendidas para atenderlas

K) Realizar acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad de la infraestructura física y ambiental, en el que se realiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La infraestructura que ofrece la sede no es la más adecuada, constituyendo una debilidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Un postgrado de calidad debe tener una planta física acorde con sus necesidades.

Las acciones aisladas realizadas por cada unidad académica, no conlleva al mejoramiento de la calidad y pertinencia de los estudios de alto nivel impulsados por la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que se recomienda gestionar ante las Autoridades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, (en coordinación con las diferentes Unidades Académicas que cuentan con Estudios de Postgrado), el diseño e implementación de un plan de construcción de un edificio propio para Estudios de Postgrado, que llene los estándares de calidad y disponga de ambientes de estudio y recursos de aprendizaje acordes con la formación de postgrado.

Mientras tanto, en este aspecto se recomienda:

- a) Velar por el adecuado y oportuno mantenimiento de la planta física que ocupa la Maestría
- b) Generar las condiciones para que los/as estudiantes construyan su proyecto de vida universitaria en un ambiente grato y saludable
- c) Realizar esfuerzos tendentes a la modernización y mejoramiento de las áreas de estudio
- d) Habilitar cubículos para que los/as docentes puedan brindar tutorías a los/as estudiantes
- e) Habilitar un espacio dotado de equipo de computo, con servicio de Internet para estudiantes y docentes
- f) Gestionar la implementación de redes y equipo informático, fuentes electrónicas de información y documentación para que tanto estudiantes como docentes, puedan realizar consultas internas y con otras universidades del mundo
- g) Establecer un sistema de biblioteca para la investigación de postgrado, disponiendo de un fondo bibliográfico según estándares actuales
- h) Implementar medidas correctivas, en cuanto a la contaminación auditiva que se genera en las áreas de parqueo, por ejemplo las Autoridades Educativas deberían indicarles a los/as alumnos/as al inicio del proceso educativo la

importancia mantener un ambiente académico libre de contaminación auditiva, colocar rótulos en áreas de parqueo que indiquen que es un lugar de estudio, solicitando no ocasionar ruidos que afecten o interrumpan el proceso de enseñanza-aprendizaje, requerir el apoyo de las personas encargadas del área de parqueo, para lograr mantener un ambiente libre de contaminación auditiva

5.3 “Contacto, Comunicación y Seguimiento con Profesionales Egresados/as y con el Sector Laboral Guatemalteco”

Se considera, que el seguimiento o contacto con egresados/as, constituye una de las estrategias más adecuadas para la mejora y actualización permanente del pensum de estudio y de los programas que lo conforman; porque el desempeño de los/as egresados/as en su espacio laboral, así como las opiniones que estos tienen de la Maestría, aportan los elementos para analizar, transformar y modificar el pensum de estudios; así mismo, puede reflejar la actualización de los contenidos de cada curso y las metodologías implementadas en el aula, con el fin de redefinir el proyecto de desarrollo educativo, permitiendo reconocer y asumir las nuevas formas de práctica profesional que se requieren para responder a los requerimientos del siglo XXI.

El conjunto de actividades que se proponen, se deben desarrollar para el incremento de la calidad, pertinencia y por ende para la competitividad académica de la Maestría, permitirán contar con información actualizada, confiable sobre la situación que existe en relación a los/as egresados/as de la Maestría. Al mismo tiempo permitirá detectar vacíos, fallas y aciertos de estructura y contenido y de la oferta educativa en general, para fundamentar las decisiones que las Autoridades Educativas, el colectivo de docentes y el comité de contacto con egresados/as conformado, puedan determinar para hacer los cambios necesarios que eleven la calidad y pertinencia de la Maestría.

Se considera que las ideas, las propuestas, los aportes constructivos y de visión prospectiva que realicen los/as egresados/as y los/as empleadores/as, permitirán identificar dificultades comunes y se constituirán en la base para proponer estrategias de apoyo y asesoría pertinentes que serán valoradas dentro de la Maestría para alcanzar procesos de transformación.

5.3.1 Objetivos Generales

- a) Establecer una relación recíproca, permanente y de vinculación entre la Maestría en Administración de Recursos Humanos, sus egresados/as y la parte empleadora, con el propósito de fundar un plan de actualización permanente y mejora continua de la calidad y pertinencia académica que oferta.
- b) Estructurar un sistema operativo, capaz de concentrar la información necesaria para que las autoridades y el cuerpo docente dispongan de instrumentos de planeación y consulta con la finalidad de retroalimentar y adecuar los proyectos académicos a los requerimientos del mercado laboral.

5.3.2 Objetivos Específicos

- a. Promover el contacto y comunicación con los/as egresados/as y con los/as empleadores/as, como estrategia de vinculación con la Maestría mediante un esquema de mutua conveniencia utilizando las nuevas tecnologías de la comunicación e información
- b. Conocer los puntos de vista de los/as egresados/as, respecto al pensum y a los programas de estudio de la carrera y del grado de satisfacción respecto a la calidad de la formación recibida en su proceso de formación académica en la Maestría

- c. Conocer a fondo los intereses y las necesidades actuales y reales del egresado/a en cuanto a su relación laboral
- d. Impulsar la creación de asociaciones de egresados/as para promover un sentido de pertenencia e integrar a los/as egresados/as como parte de la comunidad universitaria
- e. Promover acciones educativas, que permitan la participación conjunta de Maestría – egresados/as y que contribuyan a la mejora de su desarrollo personal y profesional
- f. Favorecer una red de egresados/as, para el intercambio de experiencias, conocimiento e información, integrando su experiencia profesional en actividades académicas e investigativas que la Escuela de Postgrado desarrolle
- g. Establecer una vía alterna de comunicación con los/as empleadores/as a nivel público y privado, para conocer cuales son los conocimientos y competencias que está demandando el campo laboral en nuestro país
- h. Promover vínculos con instituciones públicas y privadas, así como con egresados/as, con la finalidad de coadyuvar a la inserción laboral de los estudiantes y egresados/as
- i. Contacto con asociaciones de gerentes, colegios profesionales, embajadas de los países acreditados en Guatemala y Ministros de Estado

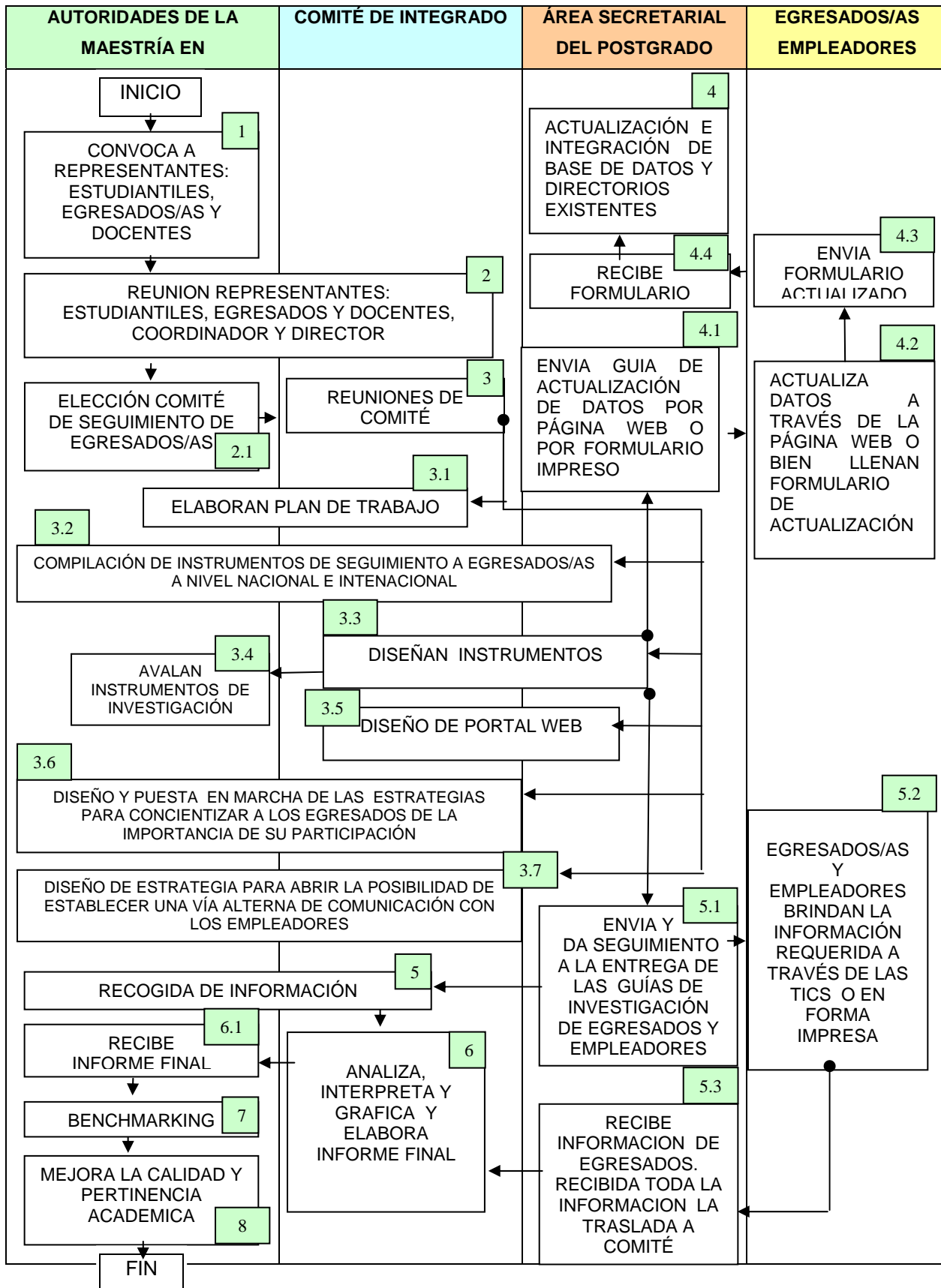
5.3.3 Se proponen como Metas

1. Conformar un banco de datos que permita capturar permanentemente información y/o actualizaciones de la misma
2. Involucrar a un 85% de los/as egresados/as, en el proceso de mejoramiento continuo y permanente de la calidad y pertinencia académica de la Maestría
3. Ofrecer de manera organizada y efectiva servicios que beneficien al egresado/a tanto profesional como personalmente
4. Mantener informado a los/as egresados/as de todos los eventos académicos como congresos, seminarios, especializaciones, programas a distancia para incentivar la participación del 85%, en las diferentes actividades que se programen tanto interna como externamente

5.3.4 Estrategias

- a. Crear un banco de información sobre egresados/as, a través de una base de datos que permita capturar permanentemente información y/o actualizaciones de las mismas
- b. Convocar a los/as egresados/as para su involucramiento en eventos (foros, cursos, diplomados, etc.), de intercambio de experiencias, conocimiento, información entre otros.

5.3.5 DIAGRAMA 3 “FLUJO DE PROCEDIMIENTO”



Cuadro Número 31
Descripción del Procedimiento de la Propuesta

SECUENCIA DE ETAPAS		RESPONSABLE
1	Convoca a representantes: estudiantiles, egresados/as y docentes.	Autoridades Educativas (Director /Coordinador)
ACTIVIDAD	Convoca a reunión a quienes integrarán el Comité de Contacto con egresados/as y empleadores/as sector público y privado.	
2	Reunión representantes: estudiantiles, egresados/as y docentes, Coordinador y Director	Autoridades Educativas (Director /Coordinador)
ACTIVIDAD	Se constituye el Comité de Contacto con egresados/as y empleadores/as, integrado por dos representantes estudiantiles, dos representantes de egresados/as y por un docente.	
3	Reuniones de comité, elaborar Plan de trabajo, diseño de instrumento y el establecimiento de estrategias. Participan Autoridades Educativas	Comité de Contacto con Egresados/as - empleadores/as y Autoridades Educativas.
ACTIVIDADES	3.1 Elaboran plan de trabajo, se define el cronograma de aplicación de encuestas, tiempo de análisis y entrega de resultados. Se establece el tamaño de la muestra de egresados/as y empleadores/as.	
	3.2 Compilación de instrumentos, sobre seguimiento a egresados/as realizados por organismos nacionales e internacionales: Conocer todos los esfuerzos desarrollados en materia de seguimiento de egresados/as implementados en los estudios de postgrado a nivel nacional e internacional, con la finalidad de unificar criterios y adaptar los diferentes instrumentos existentes a las necesidades de la Maestría.	

SECUENCIA DE ETAPAS		RESPONSABLE	
ACTIVIDADES	3.3	<p>Diseño de instrumentos: (ver propuesta de recogida de información)</p> <p>a. Diseño de estrategias de concientización para lograr la participación activa de el/la egresado/a.</p> <p>b. Elaboración de formulario que contenga datos personales y académicos de el/la egresado/a.</p> <p>c. Elaboración de guía de investigación para conocer la valoración que el/la egresado/a hace de la formación que recibió de acuerdo con la estructuración de conocimientos teóricos que se le brindaron en la Maestría, así como el requerimiento de habilidades y aptitudes que inducen y facilitan la aplicación de los conocimientos a los problemas típicos de naturaleza laboral y profesional.</p>	Comité de Contacto con Egresados/as con el aval de las Autoridades Educativas y con el apoyo del Área Secretarial
	3.4	Autoridades revisan, mejoran y avalan instrumentos de investigación	Autoridades Educativas
	3.5	<p>Diseño de Portal Web.</p> <p>Para consolidar y mantener actualizada la base de datos, obtener información sobre el desarrollo del profesional de los/as egresados/as, datos de las empresas, así como obtener sus aportes para el mejoramiento de la calidad y pertinencia académica de la Maestría. Y para mantener informado al egresado de todos los eventos académicos como congresos, seminarios, especializaciones, programas de distancia o servicios que brinda la Escuela de Postgrado.</p>	Comité de Contacto con Egresados/as con el apoyo del Área Secretarial
	3.6	Diseño y puesta en marcha de las estrategias para concientizar a los/as egresados/as de la importancia de su participación. Concientizar a los/as egresados/as a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y o a través de medios radiales o televisivos.	

SECUENCIA DE ETAPAS			RESPONSABLE
	3.7	Abrir la posibilidad de establecer una vía alterna de comunicación con los empleadores a fin de conocer las competencias y conocimientos necesarios para el ejercicio	Autoridades Educativas
4	Actualización e integración de base de datos y directorios de egresados.		
ACTIVIDADES	4.1	Avalada por las autoridades educativas la guía de actualización de datos se envía por página Web a egresados/as y empleadores/as o se proporciona formulario impreso a los/as egresados/as que visiten o realicen algún trámite en la escuela.	Área Secretarial.
	4.2	Egresados/as y empleadores/as actualizan datos a través de la página Web o bien llenan formulario de actualización	Empleadores y Egresados/as graduados y no graduados
	4.3	Egresados/as y empleadores/as devuelven vía correo electrónico o en forma personal formulario con datos actualizados	Egresados/as Empleadores
	4.4	Área secretarial recibe formularios llenos y elabora base de datos que permita capturar permanentemente información y actualizaciones de la misma.	Área secretarial
5	Recogida de información		
ACTIVIDADES	5.1	Avaladas las guías de investigación las envía y da seguimiento a la entrega de las mismas.	Área secretarial
	5.2	Egresados/as y empleadores/as brindan la información requerida a través de las TICs.	
	5.3	Recibe información de egresados/as. Recibida toda la información la traslada a comité	

SECUENCIA DE ETAPAS		RESPONSABLE
6	Comité de "Contacto con Egresados/as", analiza, interpreta y grafica y elabora informe final.	
ACTIVIDAD	6.1 Autoridades educativas, analizan el informe enviado por el comité, le realiza las correcciones pertinentes y lo avala	Comité de Contacto con Egresados/as. Autoridades Educativas
7	Benchmarking. Conocer que están haciendo otras universidades a nivel de postgrado para la carrera de Administración de Recursos Humanos para la mejora continua de su calidad y pertinencia académica	Autoridades educativas
8	Mejora la calidad y pertinencia académica. En base a los resultados obtenidos se realizan las modificaciones necesarias para obtener calidad y pertinencia en la gestión educativa	Autoridades educativas.

5.3.6 Variables e indicadores a considerar en la elaboración de los instrumentos de recogida de información

Se sugiere, se considere la encuesta propuesta por la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, para estructurar el instrumento o cuestionario para el estudio de seguimiento a egresados/as.

Asimismo se propone que el cuestionario o instrumento de seguimiento a egresados incluya las siguientes variables e indicadores:

Datos del egresado o la egresada

a) Datos personales: (nombre, estado civil, origen etc), obtenidos de su expediente académico y complementado con información de la encuesta que se realice.

- b) Datos académicos: Conocer los antecedentes académicos de estudios de postgrado realizados, así como su trayectoria de estudios anteriores, condiciones previas al inicio de los estudios de postgrado, razones que influyeron en la elección de la universidad, de la maestría, actividades de investigaciones realizadas o en las que ha participado. Y conocer la trayectoria de los egresados durante la realización de sus estudios de maestría, el tiempo en que concluyeron el programa, el promedio que obtuvieron etc.

Ubicación laboral de los/as egresados/as

Trayectoria y ubicación en el mercado laboral, conocer que proporción de los/as egresados/as se encontraba laborando en el área de Administración de Recursos Humanos al iniciar la Maestría, que proporción se ubicó laboralmente en el área en el transcurso de la carrera, y que proporción de egresados/as se ha ubicado en el área al concluir los estudios de postgrado, analizar la correspondencia de su trabajo y sus estudios, conocer cómo fue el proceso de incorporación al mercado laboral, conocer cuáles son los momentos decisivos de incorporación al trabajo y los tiempos de búsqueda del mismo; así como los medios y factores de mayor efectividad en la conservación del empleo. Importa además conocer variables como la de dónde se emplean los egresados/as y la vinculación con el mercado de trabajo. También, es importante investigar el sector, rama o giro en el que trabajan, el régimen jurídico y el tamaño de la empresa; así como las condiciones generales de trabajo, en particular el tipo de contratación, los ingresos que perciben y el nivel jerárquico ocupado, así como los medios para conseguir los empleos subsecuentes. Con esta información se pretende conocer la aceptación de la Maestría en el mercado laboral guatemalteco tanto público como privado. Asimismo es importante, investigar las razones principales en los casos de los profesionales que aun no se han ubicado laboralmente en el área.

Desempeño profesional

Se refiere a la observación de los cargos y las actividades que realizan los/as egresados/as, el grado de coincidencia que existe entre sus actividades, los estudios profesionales y las exigencias a las que están sometidos en su quehacer profesional cotidiano (de conocimiento, intelectivas, de aptitudes y conductuales).

Pertinencia y disponibilidad de medios y recursos para el aprendizaje

Conocer la valoración que el/la egresado/a hace de la formación que recibió de acuerdo con la estructuración de conocimientos teóricos que se le brindaron en la Maestría en Administración de Recursos Humanos, así como el aprendizaje de habilidades y aptitudes que inducen y facilitan la aplicación de los conocimientos a los problemas típicos de naturaleza laboral y profesional. En otras palabras es importante conocer la percepción de los/as egresados/as sobre cómo los preparó la escuela de postgrado en los diversos aspectos relevantes para el desempeño de su profesión.

Situación posterior a los estudios de postgrado

Conocer que mejoras sugieren los/as egresados/as a diversos aspectos de la formación recibida.

- a) Pensum de estudios
- b) Contenidos
- c) Metodologías de enseñanza-aprendizaje

Así como su opinión sobre los servicios otorgados por parte de la Escuela de Postgrado y los docentes.

Expectativas de desarrollo, superación profesional y actualización

Aquí se plantea el conocer las necesidades de actualización, capacitación y desarrollo de los/as egresados/as, que les demanda el sector laboral, en aspectos de investigación y en temas relacionados con la Maestría.

5.3.7 Conformación del comité de contacto con egresados/as y empleadores

Se propone que el Comité esté integrado por dos representantes estudiantiles, dos profesionales egresados/as que trabajen en el Área de Administración de Recursos Humanos y un docente, con el apoyo y acompañamiento de las Autoridades Educativas.

5.3.8 Evaluación de la Propuesta

Monitoreo constante y permanente de las acciones ejecutadas y por realizar, elaboración de informe en forma trimestral.

Se considera importante mantener vínculos con los profesionistas integrados/as en el mundo laboral, a través de la creación de una Asociación de egresados/as o un Club de egresados/as, a fin que estas relaciones puedan servir a la Maestría como herramienta de retroalimentación, para obtener propuestas tendentes a la pertinencia del pensum de estudios y de los programas que lo componen; y como posibilidad de abrir oportunidades de trabajo a nuevos egresados/as.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación, permitió detectar una serie de factores que afectan la calidad del Programa de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, los cuales se manifiestan en: metodologías de enseñanza-aprendizaje no acordes a la condición de adultez de los/as estudiantes, inadecuada infraestructura, insuficiente equipamiento de los salones de estudio, inexistencia de biblioteca en la Escuela de Postgrado, entre otros.
2. Los actores involucrados en la presente investigación manifestaron que existen brechas entre los contenidos proporcionados al profesional en su proceso de enseñanza-aprendizaje y las exigencias que requiere el mundo laboral actual, lo cual influye negativamente en la pertinencia del pensum de estudios.
3. No existe acercamiento entre las autoridades educativas, sus egresados/as y el medio laboral guatemalteco, que permita identificar los conocimientos y competencias que en la actualidad está demandando el campo laboral al profesional Master en Administración de Recursos Humanos.
4. La metodología de enseñanza-aprendizaje, utilizada por los/as docentes, no está acorde a la condición de adultez del alumno/a, quien es un/a profesional adulto/a, con intereses definidos, generalmente con experiencia laboral y cultural heterogénea, capaz de autogestionar su aprendizaje.

5. La Escuela de Estudios de Postgrado, no dispone de políticas de evaluación y promoción de su profesorado y no cuenta con un programa de formación que capacite a los/as docentes en temas actualidad en el campo de la Administración de Recursos Humanos, andragogía y nuevas tecnologías de información y comunicación.

6. El Programa de Estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, no cuenta con un sistema permanente de evaluación y planificación tendiente a mantener e incrementar la pertinencia y calidad de la Maestría.

RECOMENDACIONES

1. Que las autoridades educativas tomen en consideración las acciones sugeridas para el mejoramiento integral de la calidad y pertinencia académica del Programa de Estudios de la Maestría, planteada en la presente tesis.
2. Que se considere prioritario la modificación al pensum de estudios, la cual debe ser objeto de revisión y evaluación por académicos expertos específicamente Administradores de Recursos Humanos, evaluación y elaboración de pensum de estudios.
3. Promover la implementación de la propuesta contacto, comunicación y seguimiento con profesionales egresados/as y con el medio laboral guatemalteco, con el propósito de diseñar un plan de actualización permanente y de mejora continua de la calidad y pertinencia académica de la Maestría.
4. Capacitar al sector docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje andragógico.
5. Promover y diseñar nuevos y mejores programas de formación y actualización del personal académico, así como el establecimiento de perfiles docentes que permitan impartir educación con calidad y pertinencia generando así las condiciones para alcanzar y mantener niveles de excelencia académica, que se manifiesten en docencia de alto nivel en los programas de la Maestría, para la formación de profesionales creativos, con alto compromiso con la sociedad y su entorno, emprendedores y capacitados para actuar según los requerimientos del contexto actual y futuro.

6. Planificar un sistema permanente de evaluación de la Maestría, que permita el mejoramiento constante, considerando imperioso se propicie la comunicación y el trabajo interinstitucional y se conforme un comité representado por autoridades educativas de la Maestría, docentes, estudiantes, egresados/as y representantes de instituciones públicas y de empresas privadas.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Adam, F. (1987). **“Andragogía y docencia universitaria”**. Caracas: Federación Interamericana de Educación de Adultos (FIDEA).
2. Ahumada P. (1989) **“Intentos de la Evaluación de la Calidad de la Educación” Perspectiva Adicional, 15, 43-47**
3. Alles, M. (2004). **“Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias”**. Buenos Aires: Ed. Granica.
4. Álvarez García, I. y Topete Barrera, C. (1997) **“Modelo para una Evaluación Integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior”**. En, Gestión y Estrategia/ N^o.11-12 Número doble.
5. Asamblea Nacional De Educación (1998). **Compromiso Educativo Nacional. Consejo Nacional de Educación**. Caracas.
6. Astín, A. (1985) Achieving Educational Excellence: **“A Critical Assessment of Priorities and Practices in Higher Education”**. San Francisco.
7. Baena, G. (1992) **“Calidad Total en la Educación Superior”**; México: Universidad Latinoamericana.
8. Barron Tirado (2000) **“La Educación Basada en Competencias en el Marco de Educación de Postgrado de la Maestría de Educación en el Marco de los procesos de educación superior”** Washintong DC
9. Beckwith, Harry (1998). **“Venda lo invisible: La Mercadotécnica de los Servicios Intangibles”**.- - México: Prentice – Hall hispanoamericana, S.A., 158p.
10. Beeby, C.E. (1970). . **“Les aspects qualitatifs de la planification de l'éducation”**.
11. Borrayo, Arnoldo, Director de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Entrevista (2009)
12. Borsesil y Maraza (1998) **“La formación docente universitaria”**. Volumen 3, Santiago de Chile, Alfa.

13. Brandt, J. (1998). **“Andragogía: propuesta de autoeducación. Los Teques”**, Venezuela: Tercer Milenium.
14. Brubacker, J. S. y Rudy, W. (1976). **“Higher education in transition. A history of American Colleges and Universities”**. (3a.ed.). New York: Harper & Row.
15. Brunner, J. (1997) **“Calidad y evaluación de la Educación Superior”**. En: **Evaluación y Acreditación Universitaria, Metodología y Experiencias**. Venezuela: UNESCO.
16. Bueno, E. (1996) **“Organización de empresas”**. Madrid: Pirámide.
17. Cabero, J. (2000). **“El rol del profesor ante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”**. Agenda Académica, 7, 41-57.
18. Cabrera M. y González C. (2001) **“Competencias que debe poseer el docente universitario para el ejercicio de su función. Tesis de Maestría en Educación”**. Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
19. Caraballo, R. (2004). **“Rediseño e implantación del curso estrategias y recursos instruccionales: una experiencia de aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación”**. Arbitraje, 2(3), 125-142.
20. Cardona V. **“Guía de autoevaluación. 2da. ed. Salamanca”**: Asociación de Universidades Iberoamericanas de Postgrado, 1995:9.
21. Castell, M. (1996): The Network Society, Volumen I **“The Information Age: Economy, Society and Culture”**, Blakwell.
22. Cebrián, J. L. (1998): **“La red. Informe al Club de Roma”**. Taunus, Madrid.
23. Coll, C. y Martí, E. (2001) **“La Educación Escolar ante las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación”**. En Coll, C.; Palacios, J. y Marchesi, A. Desarrollo psicológico y educación. 2. Psicología de le educación escolar. Madrid: Alianza; 623-652.
24. Comisión Paritaria de Reforma Educativa (1,998) **“Diseño de Reforma Educativa” Guatemala**

25. **“Constitución Política de la República de Guatemala”**, Sección V, Universidades.
26. CRESALC/UNESCO et al (1997) **“Hacia una nueva educación superior”**, Caracas, CRESALC/UNESCO.
27. De los Ríos D. Herrera J. M.; Letelier y otros (2000) **“Paradigmas y competencias profesionales. En CINDA. Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria”** Santiago de Chile. Alfa.
28. Díaz Barriga, F (2002) **“Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”**.
29. Díaz, Frida y Hernández Gerardo, **“Estrategias docentes para un aprendizaje significativo”**, México. Editorial McGraw Hill, 1998
30. Díez Hochleitner, R. (1969). **“Rendimiento social en la educación. En la educación actual: Problemas y técnicas”**. Madrid: C.S.I.C.
31. Druker, P (1995): **“La sociedad post capitalista”**. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
32. Duart J. M. Sandrá (2000) **“Aprender la virtualidad”**. Barcelona Gedisa.
33. Elton, L. (1992). University teaching: **“A professional model for quality and excellence”**.
34. Escolet, Miguel Angel (1998) **“La educación superior en entredicho”** Revista El Correo, UNESCO 1998 Pag. 24
35. Espinoza O, González L. E., Poblete A., Ramírez S., Silva M, Zúñiga M. (1994) **“Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y Procedimientos”**. Santiago, CINDA. páginas 15 a 22.
36. Facundo, A. (1986): **“Investigaciones sobre calidad de la educación”**. En Educación y Cultura, No 8, Revista de la FECODE, Bogotá.
37. Fernández, I. (2001). **“La evaluación de la calidad de la docencia por los estudiantes”**: una propuesta. Revista cubana de Educación Superior (3) 104- 114

38. Funes, Mario (2001), ***“Educación Superior en Guatemala”*** Teoréticos, año V, Número 2, Julio – Diciembre, Universidad Francisco Gavidia San Salvador, El Salvador
39. García Morales, Mayra Lorena, (2007), ***“Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala”*** Guatemala.
40. García-Guadilla, Carmen. ***“El valor de la pertinencia en las dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina”***, en: La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Tomo I. Colección Respuestas. Ediciones CRESALC/UNESCO, Caracas, 1997
41. Gómez Hamtin A. (1998) ***“Material Docente del Módulo Educación de Postgrado, Maestría en Educación Médica”*** Documentos de Trabajo, Escuela de Salud Pública, La Habana Cuba,
42. Gómez Hatim A. ***“Calidad, evaluación e impacto social de los posgrados. Documentos de trabajo del Módulo de Educación de Posgrado de la Maestría en Educación Médica Superior”***. La Habana, Cuba: CENAPEM; 2000
43. González Maura (1999), ***“El profesor Universitario ¿un facilitador o un orientador de la educación de la educación en valores”*** en Revista Cubana de Educación Superior. Volumen XIX, Universidad de la Habana, Cuba.
44. González Tirados, R. M. (1990): ***Análisis de las necesidades de formación de formadores del área técnico - práctica : programa PETRA de la CEE.*** Madrid : Universidad Politécnica, Instituto de Ciencias de la Educación.
45. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (1998) ***“Metodología de la investigación”***. México: McGraw Hill.
46. Jensen Paul y Jongh Ferry, Wiley John & Sons, (1997) ***“Assessment Centres: A Practical Handbook”***

47. Jurán, J. M. y Gryman F.M. (1,995) **“Análisis y Planificación de la calidad”**, México: Mc Graw Hill.
48. Katz, D. y Khan (1981) **“Psicología social de las organizaciones”**. México: Trillas.
49. Kennet D. S. (1996), **“Evaluación y calidad de la Educación”**, Colombia, mesa redonda, magisterio.
50. Knowles M. **“Andragogy in action”**. San Francisco, Jossey-Bass, 1984.
51. Latapí Pablo, (1995) **“La Modernización educativa en el Contexto Neoliberal, Formación Docente, Modernización, Educación y Globalización”**. Noviembre. México. UPN.
52. Mager, Robert F, **“Objetivos para la enseñanza efectiva”** traducido y adaptado por Alberto Gibas M. y Arturo H. Venegas 1,962
53. Malaspina U. (2000) **“Enseñanza Interactiva”** Sinopsis. PUCP (38): 5-7
54. Marrero G. (1998), **“Evaluación y Calidad Docente en la Universidad de las Palmas de Gran Canaria”**. En Congreso Nacional sobre la Formación del Profesorado. Evaluación y Calidad, Las Palmas de Gran Canaria Servicio de Publicaciones de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, 145 -148
55. Miranda Mérida, Hernán Poblete. (2007) **“Estrategias de Employer Branding para Generar Retención”** Yucatán, México
56. Morles V, Añorga MJ, Giannetto G, Martín SE, Montilla JJ, Ruiz P. **“Posgrado y desarrollo en América Latina”**. Vol. IV, 1997 p. 24, Venezuela, CEISEA.
57. Morles V. **“Modelos dominantes de postgrado y modelo alternativo para América Latina”**. Material bibliográfico de la Maestría en Educación Médica. Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico, La Habana: **2003**. p.1.
58. Navarro, Ernesto. Gestión y Estrategia. Nº 11 y 12. UAMA-A. Enero - Diciembre 1997.
59. Neimeyer, Greg, J. **“Evaluación Constructivista”**. Primera Edición Traducción de Ángela Aparicio, Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós 1,996.

60. Norma ISO 9001:2000 **"Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario"**
61. Norma ISO 9001:2000 **"Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos"**
62. OPS/OMS. **"Los cambios de la profesión y su influencia sobre la educación médica"**. Washington (DC);1992.
63. Perdiguero, Tomás G. , [2003 **"La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global"** Barcelona: Anagrama. 215 p.
64. Philip Coombs H. (1978) **"La Crisis Mundial de la Educación"** Edición Península, Barcelona.
65. Pozo, C.; Reboloso, E. y Fernández, B. (2000). **The "ideal teacher", Implications for student evaluation of teacher effectiveness. Assement & Evaluation in Higher Education.** 253- 263
66. Proyecto Alfa, Nro DCI –Ala 2008, **"Aseguramiento de la Calidad "Políticas Públicas y Gestión Universitaria"**.
67. Ravela, P. (1994): **"Bases Conceptuales del Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación Básica y Media"** Editorial M. de Cultura y Educación de la Nación, Buenos Aires.
68. Ruiz Bolívar, C. (2001). **"La productividad Investigativa en la Universidad. Integración Universitaria"**, 53-72.
69. Salinas J. (1995) **"Organización escolar y redes, Los nuevos escenarios del aprendizaje"** . En Cabero Martínez F. 1995. **"Nuevos canales de comunicación en la enseñanza, centro de estudios"** Ramón Arces, Madrid España. p. 89-118.
70. Silvio, José (1995) **"La Investigación sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe, un estudio Introdutorio en Educación Superior y Sociedad"**. Volumen 6 CRESELAC-UNESCO. Caracas
71. Silvio, José, **"Hacia una educación virtual de calidad pero con equidad y pertinencia"**, Revista Universidad y Sociedad del conocimiento Volumen 3 N 1 Abril de 2006

72. Solana, Fernando, (1999) **“Educación en el siglo XXI”**.
73. Spencer L.M: y Spencer S.M. (1993) **“Competencia at work, New York,** Jhon Wiley and sons, Edición Español.
74. Spero, J (1996):**“The challenge of globalization”** US Department of State Dispatch 7:40, pp 481-484
75. Stavenhagen, R (1998): **“Educación para el cambio y el compromiso social e internacional”**. III Simposium internacional Educación para el siglo XX, París.
76. Tiana, A. (1998): **“Evaluación de la calidad de la educación: Modelos e indicadores”**. En Biblioteca Virtual de la OEI.
77. Toranzos, L (1996): **“Evaluación y calidad”**. En Revista Iberoamericana de Educación. No 10 enero - abril, pp. 63-78, Madrid.
78. Tünnermann, (1998). **“La declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI”** Universidades (16) Jul – dic, 3-21
79. Tünnermann, B. (1999) **“Realidad y perspectiva en el contexto latinoamericano”**. En: **“Prospectiva, Pensamientos para Diseñar el Futuro”**. Año 1, (1). Caracas: CNU.
80. Tünnermann, Carlos (1997) **“La Educación Superior frente al cambio”**, San José: EDUCA/ CSUCA. Interamericano de Desarrollo.
81. Tünnermann, Carlos 1996 **“La educación superior en el umbral del siglo XXI”**. Caracas, Ediciones CRESALC/UNESCO.
82. Tünnermman **“ Conferencia Regional Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe”**
83. Turlington (2005), **“Un Nuevo Paradigma Educativo, La Internacionalización del Currilum en la Era Global”** Ponencia presentada en el Cuarto Encuentro Nacional de la Educación y Pensamiento, Santo Domingo República Dominicana.
84. UNESCO (1988), Varios Autores, **“Revista El Correo”** (Organización de las Naciones Unidas) París, Año XI, N. 117 1-37.

85. UNESCO (1993), ***“Evaluación Académica”*** Paris.
86. UNESCO (1995), ***“Informe mundial sobre la educación”*** España
87. UNESCO (1997), ***“Conferencia Mundial sobre Educación Superior”*** París
88. UNESCO (1998). ***“La educación superior en el Siglo XXI. Visión y Acción. Panorama Estadístico de la Enseñanza Superior en el Mundo”***: 1980 - 1995. París: 5 - 9 octubre.
89. UNESCO. (2007) ***“Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005”***. Caracas, Venezuela. (Pág. 14,37)
90. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Postgrado. ***“Guía del Estudiante de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas”***, Guatemala Julio de 2,004.
91. Valdez B. L. (1996) ***“Conocimiento es Futuro, hacia la Sexta Generación de los procesos de calidad”*** 6ta edición CONCAMIN. México D.F.
92. Valladares, L. ***“La investigación Urbana en América Latina: Tendencias Actuales y Recomendaciones”***. Brasil: Red GURI. 1995
93. Vergara (1991), ***“La Influencia de un Proceso de Formación en los Significados que tienen los Profesores acerca de la Práctica Docente y su Repercusión en las Acciones Cotidianas”*** “ En Ponencia presentada en el Coloquio de Investigación del Doctorado, Programa Interinstitucional Organización por la Universidad La Salle Guadalajara, Guadalajara, Jalisco.
94. Villarroel (1997), ***“La Calidad y Acreditación Latinoamericanas, para Latinoamérica”*** En La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe.
95. West Farmer y Wolf (1991) ***“Learning Human Skill,”*** London Heinemann.
96. Wheat, Bárbara, Chuk Milles y Mike Carnell, (2003), ***“Seis Sigma”*** Grupo Editorial Norma, Traducción Jorge Cárdenas” Bogotá, Colombia 136p.
97. Whitmore, John. 2003. Coaching: ***El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas”***. Paidós Ibérica,
98. Yee Seuret y Miranda Justiniani (1998) ***“Revista Iberoamericana de Educación a Distancia”*** Volumen I N. 2

CONSULTA A PÁGINAS DE INTERNET

1. **Universidad Francisco Marroquín** - www.ufm.edu
2. **Universidad Galileo** - E-mail: info@galileo.edu
3. **Universidad Mariano Gálvez** - (www.umg.edu.gt)
4. **Universidad Panamericana** - www.upana.edu.gt/web/upana/components/com
5. **Universidad del Valle de Guatemala** -E-mail maenrrh@uvg.edu.gt

Anexo Número 1

GLOSARIO

Assessment Centre o Centros de Evaluación

Es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Los Assessment Centres o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional. (47) Jensen y Wiley (1997)

Balanced Scorecard

El Cuadro de mando es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, gobierno y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización con las metas.

Brecha

Una brecha de desempeño, es la diferencia entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo. También se puede considerar que una brecha de desempeño es la diferencia entre la forma en que las cosas son y la forma en que se desearía que fueran. Existen seis tipos de brecha:

- Una brecha presente positiva
- Una brecha presente negativa

- Una brecha presente neutra
- Una brecha futura positiva
- Una brecha futura negativa
- Una brecha futura neutra

Coaching

Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. (97) Whitmore (2003)

E-learning

Enseñanza a distancia caracterizada por una separación espacio/temporal entre profesorado y alumnado (sin excluir encuentros físicos puntuales), entre los que predomina una comunicación de doble vía asíncrona, donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos. (23) Coll y Martí (2001:623-652)

Employer Branding o Gestión de Marca del Empleador

En castellano significa construir una marca que sea relacionada al concepto de 'buen empleador'. Su objetivo es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros.

Es una estrategia que surge de la fusión del marketing y los Recursos Humanos. En el último tiempo las empresas se dieron cuenta de la importancia de desarrollar

una marca como empleador, de generar una imagen exitosa como organización para atraer nuevos talentos.

Uno de los ejes de dicha estrategia es el cliente, que en este caso es el propio empleado. Él actúa como “embajador de la marca”, es la figura visible, quien refleja cómo se trabaja en la organización. Por esto es importante velar por sus intereses y cuidar todos los aspectos: generar confianza, gestionar con criterios de justicia, reconocer el esfuerzo y la dedicación, comunicar en torno al proyecto empresarial y preguntar sobre cómo se puede mejorar la contribución. A nivel individual es imprescindible tomar en consideración la atención personal, la delicadeza en el trato y el diálogo. Se debe transmitir la idea de que cada uno es una persona única e irremplazable. La empresa debe intentar que el empleado logre un equilibrio entre su vida familiar y las aspiraciones laborales y corresponde a la organización optimizar las medidas para que esto sea posible. La premisa “Si quieres vender afuera, tienes que vender primero adentro” se ajusta claramente al concepto Employer Branding, porque el empleado es un reflejo de la organización. (45) Miranda (2007)

Marketing interno

El conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"cliente-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (9) Beckwith (1998:158).

Outplacement

Consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.

Debido a que cada experiencia es individual y cada situación es diferente, el programa de trabajo tiene una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas (tanto técnicas como psicológicas) que le ayudan a superar y a enfrentar la separación laboral, con una visión optimista de su propio futuro. (63) Perdiguero (2003:215)

Six Sigma o Seis Sigma

Puede ser definida como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios que se basa en el enfoque al cliente que busca la reducción de variabilidad de los procesos utilizando mediciones basadas en la medición y análisis constante de los datos de las distintas variables de cualquier proceso, para luego aplicar técnicas estadísticas que permitan comprender cuales mejoras se pueden aplicar de manera que baje la cantidad de defectos. Seis Sigma requiere una entrega de productos o servicios que estén libres de defectos el 99,9997% del tiempo. (96) Wheat, Chuk y Carnell (2003: 136)

Anexo Número 2

SIGLAS UTILIZADAS

ANUIES	Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
ARH	Administración de Recursos Humanos.
CEUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano.
EVA	Entorno Virtual de Aprendizaje.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
INA	Identificación de Necesidades de Aprendizaje.
INC	Identificación de Necesidades de Capacitación.
NTIC	Nuevas Técnicas de Información y Comunicación.
SICEVAES	Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala.