

# Diagnóstico institucional 2016 de la Universidad de El Salvador

Roberto Antonio Díaz Flores

Secretaría de Planificación

Universidad de El Salvador

roberto.diaz@ues.edu.sv

## Resumen

El Diagnóstico Institucional 2016 es un aporte de la Secretaría de Planificación al debate y la reflexión sobre la situación actual interna y externa de la Universidad de El Salvador. No obstante el alto potencial científico institucional, se obtuvieron los resultados siguientes: débil formación académica del personal docente, baja producción científica, diseño curricular obsoleto, débil vinculación universidad-sociedad y bajo nivel de inversión en el Sistema de Posgrado.

Este diagnóstico es una contribución importante en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, donde se busca que los diferentes sectores de la corporación universitaria aporten, desde una perspectiva institucional, al diseño de estrategias y acciones que permitan a nuestra alma máter contribuir significativamente, a la solución de los grandes problemas nacionales. A final del documento, se exponen las conclusiones y recomendaciones en respuesta a la problemática planteada.

## Palabras clave

Demanda estudiantil, docencia, investigación, presupuesto institucional.

***Abstract***

2016 Institutional Diagnosis is a contribution of the Secretariat of Planning to the debate and reflection on the current internal and external situation of the University of El Salvador. Despite the high institutional and scientific potential, the following results were obtained: weak academic training of teaching staff, low scientific production, obsolete curricular design, weak link between university and society and low level of investment in the Graduate System.

This diagnosis is an important contribution in the formulation process of the Institutional Strategic Plan, where the different sectors of the university corporation are expected to contribute, from an institutional perspective, to the design of strategies and actions that allow our alma mater to contribute significantly, to the solution of the great national problems. At the end of the document, the conclusions and recommendations are presented in response to the problems raised.

***Keywords:*** *Student demand, teaching, research, institutional budget.*

## Introducción

El «Diagnóstico Institucional 2016 de la Universidad de El Salvador», elaborado por la Secretaría de Planificación, constituye la línea base para iniciar un proceso de planificación estratégica y operativa, capaz de responder a las transformaciones demandadas por la comunidad universitaria y por la sociedad salvadoreña.

La ruta metodológica recorrida para su realización comprendió las siguientes etapas: 1) identificación de los ámbitos relevantes de cada área identificada; 2) definir las fuentes primarias y secundarias de la información disponible; 3) recolección y sistematización de la información; 4) análisis de la información ya procesada; 5) elaboración de los distintos borradores del diagnóstico y socialización con diversas instancias para retroalimentación y/o validación de información, y 6) redacción del documento. El diagnóstico-resumen que a continuación se presenta se organiza en cinco áreas: 1) Contexto nacional 2) Área académica, 3) Área administrativa 4) Infraestructura física, y 5) Medio ambiente.

### a) Contexto nacional

#### a.1) Área Social

##### **Características demográficas.**

Para el año 2015, la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples (EHPM) reportó que la población total del país fue de 6,459,911 per-

sonas, de las cuales 4,028,038 residían en el área urbana (62.5 %) y 2,431,873 (37.5 %) en la rural. Las mujeres representan el 52.5 % y los hombres el 47.5 %. Una característica fundamental es que la población es mayoritariamente joven, puesto que el 55 % es menor de 30 años, mientras que el 12 % ronda 60 años y más.

**Alfabetización.** La tasa de analfabetismo es aproximadamente el 11 % a nivel nacional, la tasa de asistencia escolar de 4 años y más para el 2015 fue 29 % y la escolaridad promedio es de 6.8 grados.

**Acceso a seguro médico.** En el año 2015, el 24 % de la población total del país tuvo seguro médico y de cada 100 personas ocupadas 35 están cubiertas por un sistema de seguridad social.

##### **Caracterización de la Población Económicamente Activa (PEA).**

La PEA está constituida por 2,867,966 personas, de la cual, el 57 % se encuentra en el rango de edad más productiva: de 16 a 39 años.

##### **Caracterización de la población ocupada.**

La población ocupada asciende a 2,667,032 personas. En relación al nivel de escolaridad, el 10 % no tiene ningún grado escolar; el 31 %, entre 1 y 6 grados; el 45 % ha aprobado entre 7 y 12 años de

estudio, mientras que un 14 % ha aprobado 13 o más años de estudio.

**Ramas de actividad económica.**

Las 4 ramas de actividad económica que concentran la mayor parte de la población ocupada son: Comercio, Hoteles y Restaurantes (31 %), Agricultura y Ganadería (17 %), Industria Manufacturera (16 %) y Servicios Sociales y de Salud (7 %).

**Materialidad de la vivienda.**

En cuanto a las paredes, el 75 % son de concreto o mixto, el 14 % de adobe, el 6 % de lámina metálica y el restante son de bahareque, madera o palma. Respecto al techo, el 41 % de los hogares viven en viviendas con techo de lámina metálica, el 32 % en lámina de asbesto y el 24 % con techo de teja de barro.

**Acceso y tenencia de servicios básicos.**

El 95 % de los hogares cuenta con acceso a servicio de alumbrado eléctrico, el 87 % al servicio de agua por cañería y el 94 % con tenencia de servicio sanitario.

**Manejo de desechos sólidos.**

A nivel nacional, solo el 4 % de los hogares reciclan la basura y en el AMSS este porcentaje es del 5 %. A nivel nacional el 51 % de los hogares se deshacen de la basura mediante recolección domiciliaria, el 37 % la quema, el 6 % la deposita en cualquier lado.

**Pobreza y desigualdad.** El ingreso promedio mensual de los hogares con aproximado de 3.7 personas por familia, es de \$538.65. No obstante, el 35 % de los hogares se encuentran en pobreza, de estos el 8 % en pobreza extrema y el 27 % están en pobreza relativa.

**Trabajo infantil.**

Para el año 2015, el número de niñas, niños y adolescentes NNA, con edades entre 5 a 17 años, que se encuentran en situación de trabajo infantil es de 140,700, equivalente a una tasa de 9 %. A nivel nacional, 358,627 jóvenes de 15 a 24 años no estudian ni trabajan, en términos porcentuales representan el 27 % de la población en ese rango de edad.

**Seguridad y justicia.**

Entre el 1 de enero y el 30 de abril de 2014, la PNC reportó un promedio diario de 9 personas asesinadas en el país. Tradicionalmente, los principales blancos de muerte violenta han sido los hombres entre los 15 y 35 años. Un poco más del 80 % de las víctimas de agresión sexual reconocidas por el Instituto de Medicina Legal son personas del sexo femenino y el 55 % tiene entre 0 y 14 años.

**La persecución del delito.**

El déficit de cualificación del personal, la descoordinación entre los operadores del sistema, la lentitud en la tramitación de los casos, la corrupción y la injerencia de grupos

de poder han producido falencias estructurales en el sistema de justicia salvadoreño. Estas deficiencias alimentan la impunidad, erosionan la democracia y favorecen actitudes contrarias al Estado de Derecho, lo que pone en riesgo la gobernabilidad del país.

### **La sobrepoblación penitenciaria.**

En el 2013, 12 de las 19 cárceles existentes en el sistema de adultos reportaron una densidad penitenciaria que supera al promedio nacional (316.2 %). Es importante mencionar que arriba de 120 % se considera sobrepoblación crítica o hacinamiento, lo que da una idea de la crisis que enfrenta el sistema penitenciario nacional.

### **Área Económica.**

**Sector Real.** En diciembre de 2016, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) mostró una variación mensual de -0.19 %, asimismo, la inflación cerró el 2016 en forma anual en -0.94 %.

**Sector Externo.** Para el año 2016, el saldo de la balanza comercial fue deficitario en \$4,519 millones. Las exportaciones de bienes acumularon \$ 5,335 millones y las importaciones \$ 9,855 millones. En relación a los ingresos recibidos en concepto de remesas familiares totalizaron \$ 4,576 millones.

**Sector Monetario.** Las Reservas Internacionales Netas, que representan los activos externos bajo control del Banco Central de Reserva, registraron un saldo de \$ 2,923 millones a diciembre de 2016, presentando un incremento de 9.47 % con respecto a diciembre de 2015.

**Sector Fiscal.** En el 2016, la inversión pública total fue de \$ 758 millones, el financiamiento externo neto de \$ 119 millones, el saldo de la deuda del SPNF comparado con diciembre de 2015 muestra un incremento nominal de 3.15 %; la deuda en Letras del Tesoro alcanzó un saldo de \$ 1,073 millones y el saldo de la deuda pública total fue \$ 17,558 millones.

### **Área Ambiental.**

La severa degradación ambiental y vulnerabilidad creciente del país frente al cambio climático, se expresa en cuatro problemas fundamentales:

**Degradación de ecosistemas de gran valor.** Los agro-ecosistemas están fuertemente conectados con los otros ecosistemas, por lo que las prácticas agropecuarias influyen mucho en el estado de todos los ecosistemas en El Salvador. Esas prácticas, por lo general, han sido bastante degradantes. El resultado ha sido deforestación y degradación de las cuencas al punto que la capacidad de infiltración del agua y

la capacidad de retener el suelo es muy limitada. Para 2007, se estimó una cobertura boscosa (excluyendo café) de 274,321 hectáreas, lo que representó una reducción de 48,280 hectáreas con relación a 1998. El bosque salado que alcanzó 100,000 hectáreas en los años cincuenta, esa cifra es ahora de 40,000 hectáreas. Aunque la reducción y deterioro del hábitat es la principal causa de pérdida de diversidad de especies, para algunas especies la sobreexplotación es una causa importante de reducción significativa de sus poblaciones. Cerca del 10 % del total de especies registradas para el país (anfibios, reptiles, aves, mamíferos y plantas) se encuentran en peligro de extinción.

**Insalubridad ambiental generalizada.** El Salvador tiene una baja calidad ambiental como resultado del inadecuado manejo de desechos sólidos y tóxicos, el abuso de los agroquímicos y el nulo tratamiento de aguas residuales. El Índice de Calidad de Agua de 123 sitios muestreados informa que el 31 % es malo, el 7 % es pésimo, apenas un 17 % podía potabilizarse por métodos convencionales y solo un 26 % resultó apta para el riego.

**Crítico estado del recurso hídrico.** El crecimiento acelerado y desordenado de las áreas urbanas y el consecuente incremento de la impermeabilización del suelo, sumado

a la incapacidad de regulación hídrica ha aumentado peligrosamente los caudales en la época lluviosa, provocando desbordamientos de los ríos e inundaciones. El problema de la gestión hídrica es crítico, en ella intervienen unas 27 instituciones con diferentes marcos legales y competencias, lo que ha generado acciones dispersas y crisis institucional en el sector.

**Amenaza climática creciente.** En El Salvador la distribución de las lluvias en el tiempo y en el espacio, así como su intensidad y duración han cambiado sustancialmente. En noviembre 2009, se estableció un récord de lluvia acumulada en seis horas (350 mm en el volcán de San Vicente). Ese evento extremo, provocó en el municipio de Verapaz un gran deslizamiento, desbordamientos de ríos, destrucción de puentes, grandes daños a la agricultura, docientas personas fallecidas y muchas damnificadas.

### **Área educación superior**

Entre los aspectos más críticos de la educación nacional destaca la falta de articulación entre los diferentes niveles del sistema educativo, incluida la educación superior con respecto a los restantes niveles de la educación nacional. Esto se manifiesta en la ausencia de coordinación y de continuidad que, a su vez, conlleva que la enseñanza de la educación media resulta poco per-

tinente con respecto a la superior, además la educación superior no se adecúa a las necesidades de desarrollo socioeconómico de los salvadoreños. La calidad de la educación superior se ve afectada por una planta docente con deficiencias de formación, escasa producción científica e intelectual y la inexistencia de un sistema de evaluación. El Salvador solo posee 9 revistas científicas indizadas, pertenecientes a diferentes áreas disciplinares, que cumplen con criterios mínimos de calidad y comunicación científica. El posgrado se basa fundamentalmente en docentes hora clase, y los pocos docentes que laboran a tiempo completo lo hacen, en muchos casos, bajo un contrato temporal. Dicha estructura no permite su sostenibilidad, ni su desarrollo, y tiene un impacto negativo importante en la calidad.

En 2014, solo el 2.1 % de un total de 9,551 docentes universitarios poseía un doctorado en alguna especialidad. En este sentido, CONACYT registra para el 2013 un total de 97 investigadores –es decir, personal que dedica más del 80 % de su tiempo a la investigación–, de los cuales tan solo 18 son doctores y 48 licenciados. Esto revela tanto el bajo nivel de formación como la escasa labor investigadora. La calidad de la educación superior implica una mayor inversión, en la que resulta fundamental pensar en superar el 1.5 % del presupuesto de la Universidad de El Salvador respecto

del Presupuesto del Estado y alcanzar promedios Centroamericanos del 5 al 6 %.

**Exclusión e inequidad en la educación superior.** En 2013, se graduaron 65,036 estudiantes de educación media en el sistema regular, de los cuales solo el 43 % ingresaron de inmediato a la educación superior. La demanda de educación superior se concentra en la formación universitaria. Así, del total de los estudiantes matriculados al inicio del año 2014 (176,793), el 93 % estudiaba en las universidades, mientras que el 7 % lo hacía en los institutos tecnológicos o institutos especializados.

## ÁREA ACADÉMICA

### Modelo educativo y diseño curricular

**Modelo educativo.** El desarrollo académico de la Universidad de El Salvador se estructura con base en su Ley Orgánica (LOUES), su Reglamento (RGLOUES) respectivo y el Reglamento General de la Gestión Académico-Administrativa (RGAA). Si bien, muchos componentes del modelo educativo se encuentran dispersos en la normativa, es necesario sistematizarlos para generar una propuesta coherente que sirva como instrumento de gestión pedagógica y curricular, la investigación científica y la proyección social.

**Planificación del desarrollo curricular.** Las atribuciones de diseñar y gestionar los planes y programas de estudio queda bajo la responsabilidad de la Comisión Curricular de cada Facultad y de la Unidad de Desarrollo Curricular de la Secretaría de Asuntos Académicos. La función de planificar el desarrollo curricular se ejecuta en instancias diferentes: a nivel central, la Vicerrectoría Académica, y a nivel de facultades, las administraciones académicas. Un análisis de la normativa permite establecer que existe una serie de funciones duplicadas; por ejemplo, en el tema de la pertinencia de las carreras están involucrados el CSU, la Vicerrectoría Académica, los comités técnico-asesores de las juntas directivas de facultad, la Unidad de Desarrollo Curricular y las comisiones curriculares de cada Facultad.

**Enfoque de Género en el diseño curricular.** La incorporación de la perspectiva de género en lo académico-curricular ha sido un proceso lento, con altos y bajos. A pesar de haberse creado el Centro de Estudios de Género en el año 2004 y de haberse formulado la “Política de Equidad de Género de la Universidad de El Salvador” (2007), la situación de la UES en cuanto a igualdad y equidad presenta mucha asimetría y brechas por superar.

### **Planes de estudio, oferta académica de pregrado y de posgrado.**

La UES tiene una oferta académica de 119 titulaciones; 75 corresponden al nivel de pregrado y 44 a diferentes programas de posgrado. De las 75 titulaciones a nivel de pregrado, 51 carreras tienen planes de estudio anteriores al 2000, y 24 carreras cuentan con planes de estudio posteriores a este año. La pertinencia de un plan de estudio es necesario establecerla con periodicidad pues es dable esperar que, a vuelta de 5 años, los campos de la ciencia y la tecnología produzcan avances significativos en el orden teórico y práctico. Del 2008 al 2016, solamente a 16 carreras se les ha aprobado modificaciones a sus planes de estudio. Vale mencionar que en su mayoría, tales modificaciones son básicamente de forma y no de contenido. A nivel de diseño curricular, la estructura de los planes y programas de estudio no considera la integración de la docencia con la investigación y la proyección social como criterio de planificación. De ahí que la integración de las tres funciones en los procesos de formación resulte desde un inicio difícil de articular sobre la marcha. Se estableció que no se cuenta con el Manual de Evaluación y Certificación de Planes y Programas de Estudio; en su defecto, se emplean los criterios técnicos señalados por el RGAA y los instructivos emanados del MINED.



## Área Estudiantil

**Oferta académica.** La oferta académica de pregrado en la UES para el año 2015 comprendió 75 carreras, de las cuales 51 son licenciaturas, 2 doctorados (Medicina y Odontología), 9 ingenierías, 1 arquitectura y 12 profesorado. Clasificada por áreas de conocimiento, las ciencias sociales comprenden 38 carreras (51 %); el área de ciencia y tecnología, 22 carreras (29 %) y el área de salud, 15 carreras (20 %). Dado que la mayoría de las 75 carreras se imparten en las Facultades Multidisciplinarias, la oferta académica se amplía a 158 carreras.

**Ingreso universitario.** El ingreso universitario esta normado por el RGAA, en que se establecen los principios de la política de admisión. El número de aspirantes a ingresar a la UES en el año 2015 ascendió a 23,621 personas; de estas, al final del proceso fueron seleccionadas 9,868; de los cuales 5,407 fueron mujeres y 4,461 hombres. Los datos más significativos son los siguientes:

- De los 23,621 aspirantes, se sometieron a la prueba general de conocimientos 20,881; de este total, solo el 3.8 % aprobaron con un puntaje igual o mayor a 50 puntos.
- El número de aspirantes con un puntaje menor a 30 puntos, ascendió a 6,408 aspirantes.
- Para la prueba específica de

conocimiento (2a fase) únicamente se presentaron 11,575 aspirantes, de los cuales solamente 5,790 lograron superar la prueba.

- Por la vía de reconsideración por cupo incompleto ingresaron 2,968 aspirantes.
- Por ser empleados o hijos de empleados y por calificación socioeconómica ingresaron, 168 y 50 aspirantes respectivamente.
- El departamento de San Salvador concentra el 45 % del ingreso universitario.

**Estudiantes matriculados e inscritos.** En el Ciclo I-2015, la población estudiantil matriculada fue de 55,627, mientras que la inscrita fue de 50,674. En el Ciclo II-2015, la población estudiantil inscrita fue de 43,722, es decir, se observa una reducción de 6,952 estudiantes inscritos respecto al Ciclo I-2015.

**Población estudiantil con discapacidad.** La matrícula registrada en el 2013 fue de 56,539 estudiantes, de ese total 68 (0.1 %) fueron los estudiantes con discapacidad identificados. De los cuales, el 56 % poseen discapacidad sensorial, el 41 % discapacidad física y el 3 % discapacidad intelectual.

**Demanda estudiantil.** El 57 % de la demanda estudiantil se concentra en las 10 carreras siguientes: docto-

rado en Medicina, las licenciaturas en Contaduría Pública, Ciencias Jurídicas, Administración de Empresas, Mercadeo Internacional, Psicología, Relaciones Internacionales, Idioma Inglés opción Enseñanza, ingeniería de Sistemas Informáticos y Arquitectura.

**Graduados.** El promedio anual de graduados durante los últimos seis años es de 3,852. En relación, al número de años que un estudiante tarda en graduarse, se determinó que: para el Doctorado en Medicina el promedio fue de 10 años, para las Ingenierías el promedio fue de 9.4 años, para Arquitectura el promedio fue de 8.6 años y para Licenciaturas el promedio fue de 8.3 años.

**Programas de becas y exoneración estudiantil.** Tres fueron las fuentes de financiamiento del Programa de Becas Remuneradas en el 2015: el Presupuesto Extraordinario de Inversión Social (193 becas), el Fondo General y los Recursos Propios (798 becas) y con donaciones (2 becas).

### Área de Docencia

**Personal académico.** En el año 2016, el total de plazas docentes por ley de salarios es de 1,791 plazas; de las cuales, el 93 % son de tiempo completo, el 6 % de medio tiempo y el 0.5 % de cuarto de tiempo. Clasificadas por categoría, se tiene que el 22.1 % son PU-I, el

21.6% son PU-II y el 56.3 % son PU-III. La planta docente, clasificada por grado académico, muestra que el 25 % han realizado estudios a nivel de posgrado, el 74 % tiene estudios a nivel de pregrado y el 1 % a nivel técnico. Del personal académico con estudios de posgrado, 40 corresponden a doctorado y 471 a maestrías.

**Programa de formación académica.** En 2013, el Consejo Superior Universitario aprobó modificaciones a los Lineamientos para la Administración del Fondo Patrimonial Especial, el cual se constituye con el 100 % de los ingresos que, en concepto de cuotas, derechos, honorarios y retribuciones, perciba la UES. El Programa de Formación del Personal Académico recibió del Fondo Patrimonial Especial un total de \$1,620,958 del 2011 al 2015, siendo distribuido anualmente entre las 12 facultades.

**Becarios graduados a nivel de posgrado en el exterior del 2000 al 2015.** De 71 becarios graduados en dicho periodo, 21 se graduaron de programas de doctorado y 50 de programas de maestría. De los 21 graduados de programas de doctorado, 14 corresponden a tres facultades: Medicina, Ciencias Naturales y Matemática y Ciencias y Humanidades. De los 50 graduados de programas de maestría, 28 corresponden a tres facultades: Ciencias

Naturales y Matemática, Ingeniería y Arquitectura y Ciencias y Humanidades. En dicho periodo, el promedio anual de posgraduados en el exterior fue: 1.25 doctorados y 3.12 maestrías.

### **Recursos didácticos pedagógicos.**

El Programa Adquisición de Recursos de Aprendizaje, recibió del Fondo Patrimonial Especial un total de \$15,184,709 del 2011 al 2015, siendo distribuido anualmente entre las 12 facultades.

### **Área de Posgrado**

**Aspectos legales.** La Universidad de El Salvador, para ofertar el servicio del posgrado, institucionalizó el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrados (RGSEP), estableciéndose tres tipos de posgrado que otorgará: maestría, doctorado y especialidad. Asimismo, el Consejo Superior Universitario aprobó las Políticas de Fortalecimiento al Sistema de Estudios de Posgrado.

**Estructura organizativa.** Según lo dispone el RGSEP, en cada facultad existirá una Escuela de Posgrado para la administración y coordinación de sus programas, bajo la dependencia jerárquica de la junta directiva. De las doce facultades, seis han creado «escuelas de posgrado»; tres facultades tienen «unidades de posgrado» y tres facultades administran los «programas de posgra-

do a través de coordinaciones. De acuerdo al RGSEP, el catálogo de posgrado se debe actualizar cada año; sin embargo, este no se actualiza desde el 2007. Por otra parte, se determinó que la Administración Académica Central no lleva registro de los estudiantes matriculados en programas de posgrado, el cual se lleva en las administraciones académicas de cada facultad. La oferta académica de la UES para este nivel de formación, en el año 2016, fue de 45 programas, distribuidos en 8 especialidades médicas, 36 maestrías y un doctorado.

**Matrícula.** Los programas de maestría con mayor cantidad de estudiantes inscritos en el año 2016 son: Derechos Humanos y Educación para la paz (28), Estudios de la Cultura Centroamericana (20), Salud Pública (18), Métodos y Técnicas de Investigación Social (18), Consultoría Empresarial (16), Administración Financiera (13) y Didáctica del Idioma Inglés (12). Se determinó que 7 programas de maestría representan el 64 % de la matrícula total. Es importante hacer notar que la matrícula en el resto de maestrías es relativamente baja.

**Graduados.** En las especialidades médicas, el total de graduados en el 2015 fue de 129; en los estudios de maestría, el total de graduados en el mismo año fue de 142. De las 30 maestrías identificadas las que

mayor cantidad de estudiantes graduó son: Administración Financiera, Consultoría Empresarial, Salud Pública, Gestión Hospitalaria y Judicial.

**Financiamiento y costos.** Los ingresos en concepto de estudios de posgrado (doctorado, especialidades y maestrías) ascendieron en el 2015 a \$2,116,412.13. En el mismo año, el 94 % de los ingresos lo captaron cinco facultades (Medicina, Ciencias Económicas, Multidisciplinaria de Occidente, Ciencias y Humanidades y Jurisprudencia y Ciencias Sociales).

### Área de Investigación Científica

**Estructura organizativa.** El Reglamento del Consejo de Investigaciones Científicas (RCIC) determina la estructura organizacional del Sistema de Investigaciones, creando el Consejo de Investigaciones Científicas (CIC-UES) como el organismo responsable de promover, coordinar y ejecutar la política de desarrollo científico y tecnológico de la UES. Las unidades de investigación son las responsables de coordinar las actividades de investigación científica en las facultades. De acuerdo con los datos obtenidos, 8 de las 12 Facultades han creado la unidad de investigación. Sin embargo, estas unidades no poseen un presupuesto propio, en general el apoyo económico se traduce en la asignación del equipo básico y

el pago en concepto de sobresueldo al jefe de la Unidad. Al analizar la Ley de salarios 2015, se observó que 5 facultades no disponen de sobresueldos para los jefes de dichas unidades.

**Presupuesto.** Del 100 % del presupuesto asignado a la Línea de Trabajo Investigación Universitaria, el 37 % corresponde a remuneraciones (salarios) del personal asignado al CIC-UES y CENSALUD, el 0.3 % al rubro Adquisición de Bienes y Servicios y el 63 % al rubro 61 Inversiones en Activo Fijo. De este último rubro se financian los proyectos de investigaciones.

**Proyectos aprobados, finalizados y publicados.** De 259 proyectos de investigación aprobados por el CIC-UES durante el periodo 2002-2015, el 30 % corresponden a las Ciencias Exactas, el 25 % al Área de la Salud, el 17 % a las Ciencias Sociales, 12 % a Humanidades, 9 % a Ingeniería y Tecnología y el 7 % a las Ciencias Agrícolas. Los proyectos en la categoría de finalizados por el CIC-UES, sumaron en total 56, representando el 22 % del total de proyectos aprobados en el periodo mencionado. Los proyectos finalizados y publicados en la *Revista Minerva* suman un total de 9: Ciencias Exactas, 3; Área de la Salud, 4; Humanidades, 1, y Ciencias Agrícolas, 1.

**Institutos, centros y laboratorios de investigación científica.** Los institutos, centros y laboratorios de investigación científica en la UES, suman un total de 27, destacando la Facultad de Ciencias Naturales y Matemática (5), la Facultad de Química y Farmacia (5) y Dirección Superior (7). Los niveles de desarrollo de los laboratorios de investigación científica son diferentes, algunos se encuentran todavía en la fase de consolidación; sin embargo, es importante hacer notar el alto potencial de investigación institucional que estos representan.

### **Área de Proyección Social**

**Normativa.** El Reglamento General de Proyección Social (RGPS) y la Política de Proyección Social son los cuerpos normativos sobre los cuales se desarrolla la proyección social en la UES. De acuerdo con el RGPS, la proyección social se realizará a través de las siguientes modalidades: servicio social, apoyo a investigación científica, pasantías, voluntariado, prácticas profesionales, expresiones artísticas, expresiones deportivas, generación y difusión de opinión pública, extensión cultural, transferencia de tecnología y apoyo a la población civil en casos de desastres naturales.

**Ámbitos de la proyección social.** Entre 2013 y 2015, la UES ha ejecutado 3,087 acciones de proyección social, de las cuales se realizaron

2,366 acciones bajo la modalidad de Servicio Social.

**Presupuesto.** Para el año 2015, el presupuesto asignado a la Línea de Trabajo de la Proyección Social fue de \$ 830,495, el cual se distribuyó en las Secretarías de: Proyección Social, Arte y Cultura y Bienestar Universitario. Dicho presupuesto representa el 1 % del presupuesto de la UES.

### **Unidades de Apoyo al Desarrollo Académico**

**Secretaría de Asuntos Académicos.** La administración y gestión académica administrativa de la UES está bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría Académica, vicedecanatos, Secretaría de Asuntos Académicos, administradores académicos de las facultades y de los comités de ingreso universitario. El retiro de estudiantes en el 2015 fue de 3,077. Entre las facultades que experimentaron mayor cantidad de retiros, están: Medicina (711), Ciencias y Humanidades (496), Multidisciplinaria Oriental (407) e Ingeniería y Arquitectura (365); mientras que el reingreso en el mismo año fue de 1,894 estudiantes. Entre las principales limitaciones que enfrenta la secretaría están: espacio para almacenar temporalmente los expedientes de graduación, vacíos legales del Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa que dificultan la aplicación de los pro-

cedimientos y bases de datos de la Administración Académica Central y de las facultades alojados en diferentes servidores a nivel central y local (facultades).

**Editorial Universitaria.** Si se analizan las publicaciones realizadas por la Editorial Universitaria en el periodo 2013-2015, observamos que en el 2015 se publicaron 4 libros y en el 2013 se publicaron 3 libros y 2 documentos institucionales. En cuanto a la Revista *La Universidad*, durante dicho periodo se publicaron 4 volúmenes y 2 documentos institucionales en el primer semestre de 2016. La Editorial y la Imprenta funcionan de manera descoordinada, respondiendo cada una por separado a la Vicerrectoría Académica. Ante esta situación, el director de la Editorial Universitaria presentó un proyecto de fusión ante el CSU y AGU; sin embargo, la AGU interpretó que tal iniciativa no era procedente, porque la separación entre ambas unidades ha sido de hecho y desde el punto de vista legal no existe tal separación. Esta situación tiene consecuencias negativas de cara al desarrollo académico y el clima laboral institucional.

**Imprenta Universitaria.** Los problemas principales que enfrenta la Imprenta, se listan a continuación:

- Maquinaria y equipo de producción obsoleto, con altos costos de mantenimiento y baja

productividad. La mayoría del equipo tiene más de 37 años de funcionamiento.

- Condiciones de trabajo inseguras debido al estado deplorable de la infraestructura.
- Equipo de impresión digital láser que no se ajusta a las necesidades de la unidad.
- Incremento de las cuentas por cobrar y bajo porcentaje de recuperación.

**Librería Universitaria.** Los ingresos por ventas de la Librería Universitaria sumaron un total en el 2013, 2014 y 2015 de \$196,480.14, \$171,882.86 y \$161,102.67 respectivamente; lo cual muestra un leve decremento de las ventas. En general, el 55 % de las ventas son al contado y el 45 % son al crédito. En el 2015, de \$80,000 gestionados para adquisición de material bibliográfico, se ejecutaron compras por un valor de \$12,000, es decir que \$67,882.97 no se ejecutaron; de igual manera, en el 2014, de \$80,000 gestionados, la compra efectuada fue por un monto de \$22,169.21. Una de las estrategias que la Librería Universitaria ha desarrollado para mejorar el servicio e incrementar sus ventas fue establecer un convenio de cooperación entre la UES y la Secretaría de Cultura de la Presidencia, con el propósito de comercializar libros en consignación, y poder obtener el 20 % del precio de cada libro vendido.

Similar estrategia de comercialización se ha utilizado con distribuidoras nacionales de libros.

**Biblioteca Central.** Uno de los recursos bibliográficos de mayor demanda es el digital, en tal sentido el sistema bibliotecario de la UES ofrece servicios de préstamos en línea, a los que los usuarios pueden acceder libremente en el campus central y las tres facultades multidisciplinarias. EBSCOhost, Research4life e INASP son las tres empresas proveedoras que administran las 28 bases de datos listadas, las cuales a su vez se especializan en diferentes áreas del conocimiento. Es importante resaltar que, de las 28 bases de datos, 4 están en español y el resto en inglés. El costo total de la suscripción a todas estas bases de datos es de \$94,276.00; la UES aporta \$25,000 y \$69,276 el MINED. Las Memorias de Labores de la Biblioteca Central plantean recurrentemente las necesidades y problemas que a continuación se listan: pendiente de aprobación del Reglamento del Sistema Bibliotecario, falta de personal especializado y débil integración del sistema bibliotecario.

## ÁREA ADMINISTRATIVA

### Legislación Universitaria

La Universidad de El Salvador cumple sus fines, atribuciones y deberes teniendo como fundamento normas externas e internas. Las dos normas

externas más significativas son la Constitución de la República y la Ley de Educación Superior. La normativa interna de la UES tiene en la Ley Orgánica (LOUES) y su respectivo Reglamento (RGLOUES), los asideros centrales a partir de los cuales se desprenden los reglamentos generales y específicos que la AGU ha aprobado. Otras leyes externas que regulan indirectamente el ser y quehacer del alma máter son: Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado y su Reglamento.

### Vigencia y actualización de la normativa institucional.

De los 30 reglamentos vigentes, se pueden realizar las siguientes consideraciones: la Ley Orgánica lleva 18 años sin ser reformada, el Reglamento de Sucesiones y Donaciones a Títulos Gratuitos a favor de la UES, data de julio de 1987. Le sigue el Reglamento del Fondo Universitario de Protección del Personal, que data de 1989; el Reglamento para la Creación, Administración y Liquidación de los Fondos Circulantes de Monto Fijo, vigente desde 1998.

**Déficit normativo.** A continuación, se listan los reglamentos, manuales o políticas pendientes de aprobación mencionados en la normativa jurídica vigente y que a la fecha no han sido creados: Reglamento Interno de Facultad, Reglamento

General de Facultad, Uso de lemas, emblemas y distintivos de la institución, Reglamento Administrativo Financiero, Reglamentos específicos de los institutos y centros de investigación, Manuales de Evaluación y Certificación de Planes y Programas de Estudio, Reglamentos Específicos de Graduación, Reglamento Especial de Incorporaciones y el Reglamento del Sistema Bibliotecario.

**Incumplimiento normativo.** Otro criterio para diagnosticar la legislación universitaria es su grado de incumplimiento. A continuación, se presentan algunas de ellas. La Administración Académica no cuenta con registros de estudiantes inscritos en programas de posgrado, la falta de acreditación de los diferentes programas de estudio de posgrado, no hay contratos de arrendamiento de establecimientos que prestan servicios de alimentación, fotocopias y otros servicios afines, no se han formulado planes, programas y manuales de seguridad institucional, falta de Manual de Descripción de Puestos y Funciones, Manual para Determinar la Carga Laboral del Personal Académico, Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, deuda patronal del 1.5% a favor del FUP de \$9,176,087.57 y vacíos del Reglamento Electoral.

## **Planificación, Organización y Funcionamiento**

**Plan Estratégico 2013-2023.** De los 12 retos estratégicos formulados en el Plan Estratégico 2013-2023, el promedio de ejecución es mínimo. La descentralización, la reforma curricular, la calidad de los procesos académicos administrativo, la relación universidad-empresa y la internacionalización son retos estratégicos de muy baja ejecución.

**Planes Operativos y de Gestión 2015 - 2019.** En general, la mayoría de planes presentados por las autoridades ante la AGU plantean acciones a nivel de formación, investigación, proyección social, posgrado y aspectos administrativos financieros. Sin embargo, solamente dos incorporaron el diagnóstico respectivo, la mayoría no especificó la programación de las actividades, la formulación de metas e indicadores.

**Organigrama institucional.** El organigrama vigente de la Universidad, aprobado por Acuerdo del CSU No. 052-2011-2013 (V), de fecha 6 de diciembre de 2012, contiene secretarías y unidades que fueron incluidas con la pretensión de ser creadas o fusionadas en el futuro; sin embargo, esto no se concretó, generando vacíos e inconsistencias que no refleja la estructura organizativa real. La característica común al analizar el organigrama institu-



cional es una tendencia marcada a desarrollar actividades operativas y no estratégicas. En el caso de la Vicerrectoría Académica, además de coordinar las cinco secretarías, debe coordinar ocho unidades de un nivel jerárquico menor, dado que las secretarías de Vida Estudiantil y de Docencia no existen. En el caso de la Vicerrectoría Administrativa, a falta de nombramiento del Gerente General, coordina directamente siete Unidades operativas más.

**Manuales de organización y funcionamiento.** Los resultados preliminares de la auditoría, REF DA4 AF 12/2013, realizada por la Corte de Cuentas de la República durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008, observaron que la UES no había elaborado los manuales de organización, funcionamiento, descripción de puestos, determinación de la carga académica, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal y auditorías de gestión.

**Funcionamiento.** Entre las limitaciones más recurrentes que las diferentes unidades mencionan están las de formación, espacio, equipo, de personal y presupuesto.

**Tecnología.** La mayoría de las unidades relacionadas con el proceso de compras (UACI y UFI), utilizan equipo y software no estandarizado y obsoleto. Se esperaría, dada la

demanda e importancia de los trámites solicitados, que los subsistemas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería estuviesen integrados por un sistema de información gerencial. La demanda creciente de personal por parte de las unidades está relacionada con el bajo nivel de automatización de los procesos; de continuarse con esa tendencia, se incrementa el personal, pero no así la productividad.

## Recursos Humanos

**Personal administrativo y académico.** La Ley de Salarios 2016 de la UES, suma un total de 3,489 plazas, de las cuales 1,689 plazas corresponden al personal administrativo y 1,800 al personal académico.

**Estructura del escalafón.** Los puestos de trabajo del personal administrativo no docente están estructurados en clases y categorías con un orden jerárquico ascendente. A continuación se detalla la cantidad de plazas administrativas en cada una de las clases y categorías: servicios generales, 272 (16 %); empleado calificado, 424 (25 %); asistente administrativo, 523 (31 %); técnico 192 (11 %); profesional universitario administrativo, 208 (12 %), y jefaturas, 70 (4 %), totalizando 1,689 plazas administrativas.

El personal nombrado por Ley de Salario 2015 (2,784) y contrato permanente (525) suma un total de

3,309 plazas; si comparamos este resultado con las plazas por ley de salarios (3,457), obtenemos 148 plazas vacantes en la Ley de Salarios 2015. Si, además se considera los contratos eventuales (341), se obtiene el déficit de 193 plazas en el 2015.

**Registro centralizado del recurso humano.** La Unidad de Recursos Humanos Central no posee registros integrados de los expedientes del personal de Oficinas Centrales y los respectivos de cada facultad, lo cual es una limitante para formular y ejecutar planes de desarrollo del personal académico y administrativo.

**Evaluación.** El Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la UES establece que la evaluación de los trabajadores administrativos no docentes se hará por cada comité local de evaluación en su respectiva unidad cada año, con carácter acumulativo para efecto de ascenso. Aun cuando el Reglamento mencionado se aprobó en el 2003, fue hasta el 2015 que se realizó la primera y única evaluación del personal administrativo en Oficinas Centrales.

### **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)**

**Modalidades de compra.** Las compras realizadas a través de la UACI en

el 2015 fueron de \$6,794,409.00, de las cuales el 75 % se efectuaron bajo la modalidad de licitación pública, el 20 % bajo la modalidad libre gestión, el 1 % bajo la modalidad de contratación directa y el 4 % mediante prórrogas de contratos. Asimismo, el 50 % del total de compras en el 2015 se efectuaron en los últimos tres meses del año, lo anterior desencadena una serie de efectos adversos en la ejecución presupuestaria; una de ellas es la liquidación tardía del presupuesto, al sobrecargar en los últimos meses del año, la capacidad operativa de la UFI y de la Fiscalía General Universitaria.

**Proceso de compra por licitación pública.** En el 2016, el tiempo promedio entre la convocatoria pública y el aviso de adjudicación fue de 97 días calendario. El monto total adjudicado en el 2015, a través de la modalidad de compra «licitaciones públicas» fue de \$4,932,383.05. De una muestra de 62 Comprobantes de Egreso Fiscal (CEF) que se tramitaron en la UFI, el tiempo promedio entre el registro del gasto en el Subsistema de Presupuesto y la emisión del cheque en el Subsistema de Tesorería fue de 18.5 días. El tiempo total (promedio) que una licitación pública demora desde el momento en que la unidad solicitante efectúa el requerimiento de compra a la UACI hasta la elaboración del cheque al proveedor de los bienes y servicios es de 235 días calendario (7.8 meses).

**Monitoreo y seguimiento de procesos de pago.** Aun cuando la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la administración pública (UNAC) resolvió en el 2015 (UNAC-N-0032-2015) que la UES debe utilizar el Sistema Electrónico de Compras Públicas (COMPRA-SAL) con el objeto de facilitar el intercambio de información entre los participantes de los procesos de adquisiciones y contrataciones, a la fecha no es posible consultar información de los procesos de Compras de la UES en COMPRASAL en ninguna de sus modalidades.

### Presupuesto institucional

**Fondo General.** El crecimiento del presupuesto de la UES en relación al crecimiento del Presupuesto del Estado en la última década pasó del 1.8 % en el 2007 al 1.5 % en el 2016. Por rubro de agrupación, el 91 % del Presupuesto 2015 corresponde al rubro 51, remuneraciones; el 7.0 % al rubro 54, adquisición de bienes y servicios; el 1.0 % al rubro 56 transferencias corrientes, y el 1 % al rubro 61, inversiones en activos fijos. La ejecución presupuestaria de 2015 del Fondo General, de un monto aprobado de \$72,125,246.00, se ejecutaron \$70,626,118.00, quedando un remanente al final del año de \$1,499,128.00.

**Recursos Propios.** Los ingresos generados durante el 2015 fueron de \$11,511,806.00 y si a este se le

suma el remanente de los ingresos 2014, se obtiene un total de \$24,419,115.00. La fuente de financiamiento «Maestrías y Proyectos Académicos Especiales» suma un total de \$5,244,253.00, lo cual representa el 22 % de los ingresos totales. Las cuotas de escolaridad representan el 28 % y el saldo de los ingresos 2014 representó el 47 % de los ingresos totales. Si a los ingresos totales (\$24,419,115) se le resta los egresos en el 2015, se obtiene una disponibilidad financiera al final de ese año, de \$11,233,347.

### Control Interno

La aplicación y el cumplimiento del Sistema de Control Interno es un medio para el logro de los objetivos y metas institucionales con eficiencia, eficacia, economía, legalidad y transparencia. A continuación, se expone los resultados de las auditorías realizadas durante los años 2013, 2014 y 2015.

**Auditoría Interna.** Los resultados de las auditorías realizadas por Auditoría Interna determinaron una serie de deficiencias en diferentes ámbitos. En el área financiera, aun cuando la Universidad tiene serias limitaciones presupuestarias, se observan deficiencias en el manejo de las cuentas por cobrar de las Unidades Productivas y Proyectos Académicos Especiales: CIAN FIA, comedores, Librería Universitaria, FUP y Recursos Humanos (Seguros

de Vida). La falta de inventarios de materiales, inventarios de activos fijos, de aranceles, bienes obsoletos, entre otros.

**Auditoría Externa.** Los resultados de la Auditoría Externa 2011, realizada por la firma auditora Grant Thornton, de fecha 29 de abril de 2014. De 49 ítems auditados, los comentarios de Auditoría fueron: superado, 5; parcialmente superado, 6, y no superados, 38. Dentro de las observaciones recurrentes están la falta de inventarios de materiales, partidas conciliatorias de años anteriores, sistema contable desfasado, diferencias entre los registros contables y los saldos presupuestarios, existencias obsoletas no controladas por separado ni descargadas.

## ÁREA DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La Unidad de Desarrollo Físico (UDF) es la responsable de elaborar y ejecutar, en conjunto con las facultades, los proyectos para la construcción y reconstrucción de edificaciones que demande la institución.

**Espacio Académico.** La cantidad y capacidad del espacio físico académico, en conjunto, suman un total de 16 auditorios y 491 aulas y laboratorios. Esto permite disponer de una capacidad máxima, en un momento determinado, de 31,868 estudiantes.

**Área construida.** El 25 % corresponde a aulas y auditorios, el 17 % a laboratorios y el 5 % al Sistema Bibliotecario. Respecto al área administrativa, representa el 14 %, e instalaciones diversas el 36 %. Asimismo, del área total del campus, el 52 % es área verde, el 34 % es área construida, 9 % clasificada como áreas deportivas y el 5 %, parqueos.

**Infraestructura dañada.** El edificio de Ingeniería Mecánica de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura quedó seriamente dañado estructuralmente a causa del terremoto de 1986. Este edificio aún en esas condiciones aloja las oficinas y cubículos de las Escuelas de Ingeniería Mecánica e Ingeniería Química.

**Bienes Inmuebles.** Los bienes inmuebles inscritos en el Centro Nacional de Registros a favor de la UES suman en total 29 escrituras de propiedad, ubicadas en los departamentos de San Salvador (11), Santa Ana (5), La Paz (6), San Vicente (2), La Libertad (2), San Miguel (1), Ahuachapán (1) y Usulután (1). El levantamiento del revalúo de bienes inmuebles propiedad de la Universidad está pendiente de realizarse.

**Sistema eléctrico.** La mayor cantidad de fallas eléctricas se da por contacto de animales (ardillas y pájaros), por falta de mantenimiento y poda del bosque universitario. Otro de los problemas es la falta de una

adecuada sectorización de la red eléctrica, por lo que, cuando ocurre una falla, se tiene que interrumpir el fluido eléctrico en amplias zonas del campus central a fin de hacer las reparaciones pertinentes.

**Sistema hidráulico.** Uno de los problemas principales que se presenta cuando se requiere realizar mantenimiento correctivo en la red de suministro de agua potable del campus central es la falta de planos de la misma y de válvulas de control principales, sectorizadas estratégicamente.

**Infraestructura inclusiva.** En el 2014, se ejecutó, por un valor de \$19,837, el proyecto de construcción de rampas, pasamanos y eliminación de barreras arquitectónicas para mejorar la accesibilidad del campus central. El edificio “Dagoberto Marroquín”, recién construido en la Facultad de Ciencias y Humanidades, dispone de la única batería sanitaria adecuada a personas discapacitadas.

## MEDIO AMBIENTE

**Aspectos legales.** La Unidad Ambiental de la Universidad de El Salvador (UNAUES) fue creada por el CSU y ratificada por la Asamblea General Universitaria, el 6 de febrero de 2014. Sin embargo, fue hasta el 2 de mayo de 2016 que inició su

funcionamiento con el nombramiento del Jefe de la Unidad.

**Organización y funcionamiento.** Entre las limitaciones de funcionamiento está la falta de un presupuesto adecuado. Un paso importante en el proceso de desarrollo medio ambiental en la UES es la creación de las subunidades por facultad. Hasta el momento, la UES no cuenta con un Plan de Gestión Ambiental que permita un manejo adecuado de la problemática ambiental universitaria en sus diferentes dimensiones.

**Contaminación ambiental.** La contaminación visual en el campus universitario se expresa principalmente por la colocación desordenada de la publicidad, basura regada en zonas verdes, equipo en calidad de chatarra depositado en escaleras y pasillos, parqueo inadecuado de los vehículos, entre otros.

**Cantidad y caracterización de los desechos sólidos comunes.** En el campus central, en el 2016, se recolectaron 680.11 toneladas, lo que implicó una erogación monetaria en concepto de tratamiento de \$26,184.28. Es de hacer notar que hasta el momento no existe un estudio que clasifique los desechos sólidos comunes y los bioinfecciosos. La Facultad Multidisciplinaria de Occidente realizó en el 2016 un diagnóstico que determinó en base

a un muestreo la cantidad y tipo de los desechos sólidos comunes generados en la facultad. De 1,483 kg de desechos sólidos comunes recolectados, el 21 % corresponde a papel y cartón; el 21 %, a metales; 26 %, a plásticos y el 32 %, a material orgánico.

**Puntos de recolección y transferencia.** En el campus central, el costado oriente de la entrada principal (Minerva) y el acceso vehicular a la Escuela de Ingeniería Industrial, se han convertido, de hecho, en botadero temporal. Estos botaderos constituyen los principales focos de contaminación del ambiente. Es necesario observar el deterioro y en muchos casos la inutilidad de los recipientes recolectores de basura instalados en los diferentes espacios del campus.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Para superar el déficit curricular, se debe fortalecer la gestión institucional, de tal manera de crear las condiciones para impulsar una reforma curricular de largo alcance.
2. El proceso de selección del ingreso universitario basado fundamentalmente en un examen de conocimiento muestra, de acuerdo con los resultados del diagnóstico, debilidades conceptuales y procedimentales.
3. Para superar el déficit de formación (disciplinar, pedagógica e investigativa) del personal académico, se debe diseñar y desarrollar un programa de formación académica articulado con el Sistema de Posgrado, el Consejo Becas y la Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales.
4. Se debe incrementar significativamente la cantidad y calidad de la producción científica, así como superar los bajos índices de publicaciones por profesor.
5. Ampliar la vinculación universidad-sociedad como un componente básico de la formación profesional del estudiante. Asimismo, fortalecer las diferentes modalidades de la Proyección Social.
6. Resolver en el corto plazo la falta de coordinación operativa y estratégica de las unidades de apoyo al desarrollo académico: Editorial, Imprenta y Librería Universitaria.
7. Considerando que el presupuesto de la universidad en relación al presupuesto del estado es de 1.5 % y que, de este apenas el 3.5 % está destinado a la inversión, es necesario el financiamiento del Plan de Inversión Institucional 2018 - 2020.
8. El desarrollo profesional del personal académico y administrativo requiere la correcta

aplicación del Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal.

9. La problemática normativa planteada, demanda de los organismos de gobierno de la Universidad de El Salvador y de la comunidad universitaria en general un papel más proactivo.
10. Reformular el Plan Estratégico 2013-2023 con sus respectivos programas académicos, plan de implementación y mecanismos de evaluación y control.

## **Bibliografía**

<http://ri.ues.edu.sv/15338/>

Díaz Flores, Roberto Antonio (2017) *Diagnóstico institucional 2016*. Informe Técnico. Universidad de El Salvador. Secretaría de Planificación.