

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

INFORME FINAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)

Octubre de 2019

Rapport publié le 28/11/2019

INDICE

INFORME DE EVALUACIÓN	páginas 3 - 33
OBSERVACIONES DE LA UES	páginas 34 - 35
DECISIÓN DE ACREDITACIÓN.....	páginas 36 y siguientes

INFORME DE EVALUACIÓN
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)

Julio 2019

La Universidad de El Salvador (UES) ha solicitado al Hcéres y al Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (CCA) que procedieran a su evaluación institucional. La Guía de evaluación es la guía específica de evaluación externa de las instituciones de educación superior y de investigación extranjeros, adoptada por el Consejo del HCÉRES el 4 de octubre de 2016, y traducida, adaptada y reconocida por el CCA. Está disponible en la página WEB del HCÉRES (hceres.fr).

Por el Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Presidente

Por el comité de expertos ² :

Pierre Civil, Presidente

Según el decreto n°2014-1365 del 14 de noviembre de 2014

¹ El presidente del HCÉRES "contrafirma los informes de evaluación establecidos por los comités de expertos y firmados por su presidente." (Artículo 8, apartado 5)

² Los informes de evaluación "están firmados por el presidente del comité". (Artículo 11, apartado 2)

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	6
Contexto general.....	6
Contexto de la educación superior	6
Historia de la UES.....	6
Características de la UES.....	7
II. PROCESO DE EVALUACIÓN	7
1 - Presentación deL proceso de autoevaluación institucional.....	7
2 - Composición del comité de expertos (orden alfabético).....	8
3 - Programa de la visita <i>in situ</i>	8
III. EVALUACIÓN	9
DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA	9
Factor 1: La misión y visión institucional y su posicionamiento estratégico	9
Factor 2: La organización interna y la puesta en marcha del plan estratégico	10
Factor 3: Identidad y comunicación de la institución	11
DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA	12
Factor 1: La política de investigación	12
Factor 2: La política de formación	13
Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia.....	15
DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE	16
Factor 1: Los recorridos de los estudiantes, la orientación e inserción profesional	16
Factor 2: Recursos para el aprendizaje	17
Factor 3: Ambiente de aprendizaje	19
DOMINIO 4: RELACIONES EXTERNAS	20
Factor 1: Las políticas de alianzas locales.....	20
Factor 2: Las relaciones internacionales.....	21
DOMINIO 5: DIRECCIÓN.....	22
Factor 1: Las finanzas de la institución	22
Factor 2: Los recursos humanos (RRHH) de la institución	23
Factor 3: Sistema de información	24
Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución.....	26
DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA	27
Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo.....	27
Factor 2: Ética y deontología.....	28
DOMINIO 7: PROYECCIÓN SOCIAL	29
IV. CONCLUSIÓN.....	31
FUERZAS:	32
DEBILIDADES:	32
RECOMENDACIONES DEL COMITÉ:	32
RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO	33
V. OBSERVACIONES DE LA UES	30

I. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Contexto general

La República de El Salvador, con sus 21.041 km², es el país menos extenso de los siete que constituyen América Central. Con sus 6.582.000 habitantes es también el más densamente poblado de toda América latina (313 habitantes por km²). Su territorio está organizado en 14 departamentos. La capital es la ciudad de San Salvador.

El Salvador es un Estado soberano e independiente desde 1821. En el siglo XX, el país ha vivido varios momentos dramáticos: desastres naturales y un conflicto armado de 12 años que finalizó con la firma de acuerdos de paz en 1992.

El presupuesto de la República de El Salvador en 2019 es de \$6,713.2 millones (el presupuesto de 2018 fue de \$5,476 millones) (fuente: Ministerio de Hacienda). En un ranking de 196 países, El Salvador es la economía clasificada 105 por volumen de PIB. Entre los países centroamericanos, El Salvador tiene actualmente el nivel de crecimiento económico más bajo (fuente: Banco Mundial).

El Salvador está viviendo una etapa importante de su historia: desde el pasado 1 de junio ha accedido al poder político un nuevo equipo de gobierno con un nuevo presidente democráticamente elegido en febrero de 2019.

Contexto de la educación superior

En 2019, El Salvador ha dedicado a educación un presupuesto de 997.2 millones de dólares, o sea un 14,9% del presupuesto total (en 2016, fue de 16,11%). Según datos oficiales del UNESCO Institute for Statistics de 2018 (UIS), la inversión pública en educación está por debajo de la media latinoamericana (3,45% del PIB en 2016).

El país tiene una tasa de alfabetización del 87,97% (cifra de la UNESCO IUS 2018). Si la educación parvularia y la educación básica (7-15 años) son obligatorias, no lo son ni la educación media (que lleva al grado de bachiller) ni la educación superior.

El Consejo de Educación Superior, compuesto de 9 miembros, es el órgano de consulta del Ministerio de Educación. En 2017, se inscribieron en educación superior (entre la UES y las universidades privadas del país) 127.685 estudiantes. La tasa de matriculación alcanza el 28,03% de los posibles estudiantes, según los últimos datos disponibles.

Historia de la UES

Creada en 1841, la Universidad de El Salvador es la única institución pública de educación superior del país, con autonomía académica, administrativa y financiera. Es la más importante en oferta académica, en número de estudiantes y personal docente y administrativo. En la década de los años 80, el Ministerio de Educación autorizó la creación de universidades privadas en el país. Son 23 actualmente (IAE Anexo 1, p. 1).

La UES ha pasado por etapas difíciles de represiones y 4 periodos de cierre (1961-1984). Desde los Acuerdos de Paz, la institución ha recuperado su patrimonio académico y ha logrado mantener estabilidad y fortalecer su desarrollo.

A nivel jurídico, la UES depende de la Constitución de la República, de la Ley de Educación Superior, y se rige interamente por la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y su Reglamento General. El gobierno de la UES viene determinado en orden jerárquico por la Asamblea General Universitaria (AGU), el Consejo Superior Universitario (CSU) y la Rectoría. La composición y las funciones de estas estructuras quedan definidas en su Ley Orgánica.

En 2017, el total de estudiantes matriculados era de 58.516 (54% de mujeres y 46% de hombres), o sea la tercera parte de todos los estudiantes del país, repartidos en: área de salud (12,8%), Ciencias Sociales (39,2%), Ciencia y tecnología (15,5%), Multidisciplinarias (34,5%). En 2017, ingresaron a la UES 10.549 estudiantes (y 1008 en educación a distancia). Se graduaron un total de 4.636 estudiantes (fuente: Rectoría, Rendición de cuentas 2017 de la UES). En su mayoría, los estudiantes son de entorno familiar de escasos recursos y proceden de institutos públicos de zonas rurales (fuente: Estadísticas Sistema Prometeo).

Características de la UES

La UES cuenta con cuatro sedes: el campus central de San Salvador y tres sedes regionales, Sede Occidental, Paracentral y Oriental, ubicadas respectivamente en Santa Ana, San Vicente y San Miguel (también cuenta con Centros experimentales de tecnología agrícola). Está constituida por 12 facultades (9 en la sede central y 3 multidisciplinarias regionales). Desde 2016, la UES ha iniciado una modalidad de educación a distancia y en línea (fuente: Autoestudio Institucional 2013-2015).

La UES ofrece una amplia oferta formativa: 79 carreras en modalidad presencial y 7 a distancia, 49 maestrías y 13 especialidades repartidas en todas las facultades en diferentes grados, en áreas de Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología. Propone también un total de 8 doctorados (fuente: Rendición de cuentas 2017 de la UES). Para la obtención del título de licenciatura es obligatorio realizar un servicio social de 500 horas.

Según estadísticas del Ministerio de Educación (MINED), en 2017, solo el 2,12% de los docentes de la UES son doctores (la media para las universidades del país es del 2,39%); mientras que el 31,87% poseen un nivel de posgrado.

Los ingresos anuales de la institución proceden de fondos públicos y fondos propios (entre 2015 y 2018 85% de presupuesto del gobierno y 15% de fondos propios, provenientes, principalmente, de la venta de servicios). En 2018, el ingreso total llegó a 99.607.472 dólares (utilizado para pago de salarios, investigación, adquisición de bienes y servicios, proyección social).

Con un 1,3% del PIB, la asignación presupuestaria de la UES es la más baja de todas las universidades centroamericanas con financiamiento de gasto público (5% en Costa Rica, 6% en Nicaragua, 2,8% en Guatemala...) (fuente : *Hacia el desarrollo social por la educación superior pública en El Salvador*).

En cuanto a la caracterización de personal, en el año 2018 formaban parte de la UES, un total de 3.329 personas: en personal académico 1.661, en personal ejecutivo 36, en personal técnico 197 y en personal administrativo 1.435 (fuente : Presupuestos UES 2015-2018).

La UES dispone de un patrimonio inmobiliario propio con espacios para docencia, investigación, laboratorios, áreas deportivas, etc. El campus central de San Salvador tiene una superficie de 398.956 metros cuadrados (sede Occidental 88.309, Paracentral 9.698, sede Oriental 761.500).

II. PROCESO DE EVALUACIÓN

1 - PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El acuerdo firmado en 2016 entre el Hcéres y el CAA, con el apoyo del convenio entre la Embajada de Francia y la Universidad de El Salvador, ha sido la base del proceso de autoevaluación y acreditación institucional de dicha Universidad que empezó en noviembre de 2018. La Vicerrectoría Académica fue encargada de la coordinación, a través de la Comisión Técnica de Autoevaluación y Seguimiento, con acuerdo del CSU y en conformidad con el Reglamento General de la Ley Orgánica de la UES.

El Informe de Autoevaluación, que fue entregado al Comité del Hcéres a principios de abril de 2019, fue elaborado con enfoque cualitativo y cuantitativo, a partir de las fuentes más serias y completas (ver el IAE p. 3-4).

Dicho informe que cumple con los requisitos de la Guía de Evaluación Institucional del Hcéres, tanto en su estructuración como en la calidad de las informaciones esperadas, ha sido acompañado de varios documentos: ficha institucional, tablas y gráficos, un dominio adicional de Proyección Social, enlaces Web y un documento de análisis FODA que precisa las Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas. Un posterior envío de datos complementarios por parte de la UES, ha permitido aclarar ciertos puntos en el momento del estudio del IAE por los miembros del Comité del Hcéres.

2 - COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS (ORDEN ALFABÉTICO)

- **Nancy Berthier**, Profesora, Artes visuales, Directora de la Unidad de Formación e Investigación de estudios ibéricos e iberoamericanos, Sorbonne Université – París
- **Jorge Boczkowski**, Profesor, Medicina, Université Paris-Est-Créteil /Assistance publique – Hôpitaux de Paris
- **Sarah Bros**, Profesora, Derecho, Université Paris-Dauphine
- **Pierre Civil**, Profesor, Humanidades, ex Vicerrector de investigación, Université Sorbonne Nouvelle - París
- **Clifton Clunie**, Profesor, Decano de la facultad de Informática, Universidad Tecnológica de Panamá
- **Alfredo Gardel Vicente**, Profesor, Electrónica y Telecomunicación, Universidad de Alcalá – España
- **Edrián Ríos Ramírez**, Estudiante, Administración educativa, Universidad Nacional Costa Rica
- **Katrín Simón Elorz**, Profesora, Economía y Gestión, y ex Vicerrectora, Universidad Pública de Navarra-España.

Ha presidido el comité **Pierre Civil**.

La Institución Hcéres ha sido representada por **Michelle Houppe**, responsable de proyecto.

3 - PROGRAMA DE LA VISITA *IN SITU*

Durante tres días y medio, desde el lunes 20 al jueves 23 de mayo de 2019, el comité procedió a la visita *in situ* de la UES. Las audiencias se realizaron en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Odontología, sede central de la Universidad en San Salvador. El comité también pudo visitar en el campus varios laboratorios, la biblioteca, instalaciones deportivas, espacios dedicados a la animación cultural y social. Fueron en total unas 38 entrevistas con casi 200 personas: el señor Rector de la UES, y los dos vicerrectores (académico y administrativo), decanos y vicedecanos, un representante del Ministerio de Educación, representantes de los Centros regionales, representantes de las universidades privadas, secretarios ejecutivos, miembros de los diferentes consejos, directores de laboratorios, personal administrativo y de servicio, representantes del sector empleador, paneles de estudiantes y ex estudiantes diplomados e integrados profesionalmente (*alumni*), docentes e investigadores.

El primer día fue centrado en cuestiones relativas al gobierno de la Universidad, con el señor Rector y su equipo de dirección, con paneles representativos de miembros del Consejo Superior Universitario, etc. El comité se dividió en grupos reducidos para abordar después el tema de gobierno y formación. El segundo día fue dedicado a la formación académica, al recorrido del estudiante y a la investigación/docencia, y por la tarde a las visitas del campus. El tercer día, a relaciones exteriores e internacionales, patrimonio, movilidad docente y estudiantil, comunicación y proyección social. Fue de particular interés y muy esclarecedor el encuentro, el día 22, con miembros de la Comisión que concibió y construyó el Informe de Autoevaluación Institucional. Por último, el jueves 23 se procedió a una entrevista final con el señor Rector de la UES en los espacios de la Rectoría.

El comité de evaluación del Hcéres quiere subrayar la gran calidad de la acogida y la perfecta organización de las visitas. Cada encuentro dio lugar a intercambios del mejor nivel, de los que destacamos el profesionalismo, la implicación y la sinceridad de las personas entrevistadas.

III. EVALUACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Factor 1: La misión y visión institucional y su posicionamiento estratégico

La UES se reivindica « pilar de la Educación Superior en El Salvador » y cumple de manera satisfactoria con sus misiones en materia de formación y Proyección Social. Este liderazgo obliga a adaptar con mayor dinamismo sus estrategias al entorno nacional e internacional y a las evoluciones de dichos contextos, también a relacionar mejor los ejes privilegiados de su desarrollo académico (docencia, y compromiso social) y a promover una investigación innovadora.

La UES, institución superior pública con autonomía académica, administrativa y financiera (IAE anexo 1), ocupa un puesto preeminente en la educación superior salvadoreña y se arroga el liderazgo nacional en número de estudiantes y oferta académica. La UES aglutina el 28,68% de los estudiantes universitarios del país, repartiéndose el 71% restante entre las 23 universidades privadas. Además, su oferta académica está configurada por 169 titulaciones de grado que dan cobertura a todos los campos de conocimiento. Como universidad más antigua del país, goza de un fuerte y compartido sentido de identidad institucional y de un reconocido prestigio. La UES está muy presente en el territorio nacional a través de sus sedes regionales y de la recién creada Educación a distancia.

La misión y visión de la UES están claramente definidas, difundidas y conocidas. Se configuran en tres orientaciones básicas: la docencia (formación de profesionales y transmisión de conocimientos), la investigación, la vinculación con la sociedad. Estas misiones responden a principios estratégicos y a un afirmado sistema de valores entre los que destacan la transparencia, la responsabilidad, la democracia participativa, el compromiso social, el pluralismo y la tolerancia. La puesta en práctica de tales principios, con vistas a la creación de una sociedad más justa y segura, revela insuficiencias, y, en ciertos casos, se enfrenta con excesos de burocracia (por ejemplo, en el caso de la aprobación de proyectos). El comité se refiere concretamente a la multiplicidad de instancias de gobernanza que dificulta, en cierta medida, la toma de decisiones rápidas. Los actores de la Universidad invocan a menudo las obligaciones que impone ineludiblemente el marco legal de la Ley orgánica, frenando o imposibilitando cualquier ajustamiento estructural.

El equipo de dirección (compuesto por el Rector y los Vicerrectores) es la instancia que establece las políticas de gobierno (con aprobación del CSU y ratificadas por la AGU). Estas funciones claves son cargos elegidos, cada candidato presentando su propio programa de acción para sendos cargos. Tal sistema de convivencia de poderes no favorece siempre la coherencia de la toma de decisiones y la gestión de las mismas. El Comité también ha notado la tendencia por parte de las facultades y de los Centros regionales a afirmar y a manifestar una cierta autonomía, fuente de posibles tensiones entre las distintas instancias que configuran la UES.

El posicionamiento estratégico de la UES en el contexto nacional tiene una larga tradición relacionada con el buen conocimiento de las necesidades del país. También se elabora implícitamente la política de la UES frente a la multiplicación de las universidades privadas. Existen relaciones entre la institución pública y estas universidades, pero podrían ser mejor concebidas en términos de complementariedad a nivel de la formación.

En las diversas entrevistas, el Comité ha tomado la medida de la relatividad del concepto de autonomía, sobre todo en materia financiera. El FODA subraya la escasez de presupuesto, cuando en los últimos años ha ido aumentando el número de estudiantes. A medio plazo, tal situación presupuestaria perjudicará el funcionamiento de la UES y el cumplimiento de sus misiones.

Entre los aspectos notables destacan:

- El liderazgo de la UES entre las universidades del país por el número de estudiantes (49.493) y la oferta académica (169 titulaciones de grado).
- La clara definición y la visión del posicionamiento de la UES en los campos de la formación universitaria y de la proyección social.
- La conformidad con la legislación en vigor en materia de proyectos y organización de gobierno.

Entre los puntos que tener en cuenta para mejoramiento:

- La escasa fluidez y falta de interacciones entre las vicerrectorías, las secretarías y las 12 facultades como órganos de poder. Eso puede dificultar la buena visibilidad y la gestión « vertical » de la política universitaria.
- La necesaria toma en cuenta (con datos estadísticos) de los impactos y resultados de los proyectos y acciones emprendidas para permitir el control de los objetivos estratégicos.

El comité recomienda llevar a cabo una reflexión a fondo sobre la reivindicada autonomía de la UES (tanto organizativa como financiera) y sobre los órganos de toma de decisiones. También aconseja sistematizar y generalizar los autoestudios y las evaluaciones internas y externas para mejorar las definiciones de las estrategias de gobierno de la UES y desarrollar una asumida cultura de planificación.

Factor 2: La organización interna y la puesta en marcha del plan estratégico

El organigrama refleja una estructuración compleja que puede perjudicar la fluidez en las tomas de decisiones. El plan estratégico 2013-2023 presenta los objetivos de la Institución pero carece de seguimiento y por lo tanto, no permite evaluar el grado de cumplimiento y efectuar acciones sobre los indicadores.

El organigrama de la institución recoge todas las estructuras organizativas que reflejan el funcionamiento de la UES. La estructura presenta un formato en el que se definen la participación y el gobierno de la Universidad.

Desde un punto de vista interno, el organigrama proporcionado es el correspondiente a la aprobación oficial de diciembre 2012, al que se le han incorporado algunas de las modificaciones actuales. Como resultado de la visita, se ha podido constatar que no están todas y que, en algunos casos, las aprobaciones se encuentran en procesos intermedios de aprobación, como ocurre con la Dirección de Tecnología que se presentó al CSU hace tres años y está pendiente de ratificación por parte de la AGU. Se considera que esta situación debe completarse y actualizarse dada la relevancia de disponer de un organigrama actualizado.

Por otra parte, se observa una cierta redundancia de estructuras organizativas con base a dos cuestiones. En primer lugar, las secciones que dependen de ambas vicerrectorías, en algunos casos, se encuentran fragmentadas, por ejemplo, Información y Gestión de Sistemas de Información, o las secciones relacionadas con Patrimonio Inmobiliario.

En segundo lugar, se ha detectado una duplicidad de secciones transversales como asuntos económicos, jurídicos o informáticos en las Facultades y Sedes Regionales, lo que aumenta enormemente la burocratización del proceso, al tener que repetir los procesos en ambas estructuras organizativas.

En este sentido, la actual estructura organizativa, consecuencia de la regulación y del crecimiento y adaptación de la institución en estos años, ha evolucionado a una situación *intermedia* que no favorece ni la eficiencia ni la eficacia en la toma de decisiones, ya que se duplican las estructuras de decisión entre las facultades y la sede central.

El Plan Estratégico 2013-2023, se encuentra aprobado y recoge las líneas estratégicas de la institución, con objetivos claramente definidos, así como sus indicadores. Sin embargo, aparecen dos cuestiones que reducen las ventajas derivadas del mismo. En primer lugar, su largo periodo de implantación, que supera claramente los mandatos de Rectoría, y que, de hecho, supone la asunción de las líneas estratégicas diseñadas por otros equipos de gobierno.

En segundo lugar, la temporalidad de los indicadores. Todos ellos se inician en 2013 y el 82% de estos indicadores deben ser alcanzados en 2015, lo que provoca una falta de contenido en acciones estratégicas hasta 2023 que es la fecha de finalización del Plan. Además, no se ha podido constatar que se esté realizando ningún seguimiento de los indicadores del plan, lo que conlleva el desconocimiento del alcance de la vigencia y validez de los indicadores, así como la posibilidad de tomar acciones correctivas en aquellos casos en los que fuera necesario.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

la organización interna está definida, en algunas estructuras, por la Ley Orgánica y su Plan Estratégico se encuentra aprobado y vigente.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

Es necesaria la aprobación del organigrama vigente y, sería recomendable, el estudio de una reforma tanto de las secciones que dependen de la Sede Central, como evitar la duplicidad de secciones transversales entre la Sede Central y las Facultades, que permita adaptar a la institución a su nuevo contexto de actividad.

Por último, el comité recomienda:

revisar la vigencia y validez del Plan Estratégico, dada la importante evolución experimentada por la UES desde 2013 que fue el momento de aprobación y efectuar un seguimiento de los indicadores, para facilitar la toma de decisiones.

Factor 3: Identidad y comunicación de la institución

La UES tiene una fuerte identidad corporativa no solamente en el país sino también en el área centroamericana, que valora y defiende a través de una importante red de medios de comunicación, tanto internos como externos. Sin embargo, **la comunicación se ve penalizada por una falta de armonización** y no realiza suficientemente los elementos atractivos, en particular el valor de excelencia académica.

La UES tiene una fuerte identidad que se expresa principalmente por la promoción de valores humanistas, y el papel social que desempeña, mediante el lema "Hacia la libertad por la cultura", Institucionalizado-en 1960, así como un logotipo registrado ante el Centro Nacional de Registros. Esta identidad tiene coherencia con la historia del país y de la propia universidad que es una institución relevante en El Salvador, con sus 178 años de trayectoria, con un papel de liderazgo en el país.

La política de comunicación puesta en marcha para difundir esta identidad e informar de manera tanto externa como interna, depende principalmente de la Secretaría de Comunicaciones, pero también de las distintas facultades.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

La Secretaría de Comunicaciones es un servicio importante por el número de personas que trabajan allí. Al personal fijo representado por los profesionales (16 personas), se añaden personas contratadas temporalmente (4) y estudiantes de periodismo que hacen en este servicio sus prácticas o su servicio social. Es de destacar también, la diversidad y variedad de canales que se ponen a disposición para la política de comunicación, que son los principales en el mundo de la comunicación actual: internet, con la web oficial UES pero también las redes sociales (Facebook y Twitter), una radio universitaria YUES (<https://www.ues.edu.sv/radio-ysues>) con una difusión en directo (música, deporte, arte, etc.), un canal de televisión TVUES, disponible en la plataforma Youtube, un periódico electrónico (*El universitario*): <http://www.eluniversitario.ues.edu.sv>, una editorial universitaria que edita revistas, periódicos, boletines y material promocional. Para la comunicación interna, se ha implementado desde el 2017 una plataforma virtual llamada Prometeo (<https://prometeo.ues.edu.sv>).

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- No aparece claramente la política de comunicación. La imagen difundida queda desdibujada y la parte que se le dedica en el IAE es muy limitada.
- El enlace de la Secretaría de Comunicaciones, en el portal general de la universidad, conduce directamente a la revista *El universitario* con una página cuyas rúbricas y organización no permiten ver claramente cómo se reparten los medios disponibles.
- Hay una falta de armonización y de coordinación entre el nivel central (Secretaría de Comunicaciones) y el nivel de las facultades que también se encargan de difusión de la información.
- Las publicaciones son muy irregulares y no muy actualizadas, por ejemplo, en la rúbrica Investigación de *El universitario* (última publicación consultada el 15 de junio de 2019).
- Las publicaciones conciernen esencialmente a la vida institucional de la universidad. La actividad de las asociaciones estudiantiles, por ejemplo, se ubica en sus propias redes.
- El impacto de las publicaciones en las redes sociales no es muy alto a pesar del número muy importante de socios (132.155 seguidores el 15/06/2019).

El comité de expertos considera que:

- Habría que definir de manera más clara la imagen (y los valores) que se quiere promover para que fuera más atractiva y más fuerte.
- Sería recomendable una centralización y una uniformización de la política de comunicación para evitar la dispersión comunicativa.
- Convendría jerarquizar las informaciones y definir las acciones que remiten a una comunicación central, identificar claramente los destinatarios de la información y ajustar los contenidos al público

(por ejemplo, organizar una comunicación dedicada al sector laboral privado, informando de los congresos, conferencias, etc.)

DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Factor 1: La política de investigación

La concepción de la UES, como única institución de educación superior pública en el país, hace que las dimensiones de formación y proyección social prevalezcan sobre la de investigación.

La UES dispone de una política de investigación definida en líneas prioritarias y proyectos, y tiene establecidos procesos de evaluación, de seguimiento y toma en cuenta de resultados de la investigación. La composición y estructura de los órganos de gobierno frenan el crecimiento en el área de la investigación. Otros factores añadidos como son la falta de política de incentivos y financiación muy limitada, la deficiente estructura administrativa dedicada a temas de investigación y la baja actividad investigadora del personal de la planta docente, impiden el desarrollo armonizado de la investigación en la UES.

La gestión de la investigación en la UES se organiza a través de la Secretaría de Investigaciones Científicas (SIC-UES), de la cual dependen los diferentes centros e institutos de investigación, y se coordina con el Consejo de Investigaciones Científicas (CIC-UES) que es el órgano que decide sobre la calidad de los proyectos de investigación y líneas prioritarias y las Unidades de Investigación de las facultades que funcionan de manera autónoma. Los órganos de gobierno (Juntas Directivas – JD) de las Facultades están centrados en temas docentes, no dando la relevancia necesaria a las actividades investigadoras. El rector, vicerrector académico y por extensión la SIC-UES, no tienen la capacidad de decisión necesaria. Todas las propuestas se elevan al CSU y AGU, por lo que resulta difícil poner en marcha una política y estrategia de investigación.

Las líneas prioritarias de investigación de la UES están bien caracterizadas y alineadas con la investigación marcada en la Ley Orgánica (art.3.c) de la UES, realizando actividades y proyectos de investigación en aspectos relacionados con la proyección social. Algunos de los principales centros e institutos de investigación están enfocados a problemas propios del país como es Censalud que investiga sobre enfermedades (como Chagas y Dengue), el Instituto de Vulcanología y Geociencias, los laboratorios de Química Agrícola y Protección Vegetal, laboratorio de toxinas marinas, etc.

El presupuesto de la Universidad para temas de investigación es muy limitado (en el año 2019, se dispone de 597,795\$) lo que representa el 0,6% del presupuesto total de la institución. El porcentaje del presupuesto dedicado al área de la investigación científica en las universidades privadas del país está en un 2,6% en el promedio nacional. Se da la paradoja de que existen partidas de financiación que no se llegan a ejecutar. A pesar de lo limitado del presupuesto, a través de la Secretaría de Investigaciones Científicas se dispone de una línea de financiación para proyectos de investigación. Si la financiación es externa a la UES, el proyecto de investigación es más sencillo de gestionar y proporciona los resultados esperados.

Las normas internas imponen una elevada burocracia que dificulta la rapidez de acción de una actividad de investigación efectiva. Esto lleva a que, del total de proyectos aprobados sean pocos los que se dan por finalizados con una publicación en revista.

Respecto al nivel de formación de la plantilla de personal permanente de la UES, un 31,87% cuenta con grado de maestría y poco más de un 2% con doctorado a nivel de PhD. El 88% del personal académico no ha participado ni está involucrado en proyectos de investigación científica en el período del 2000 al 2016.

La estrategia y planificación que se han llevado a cabo en la última década en materia de investigación científica y tecnológica, no han estado basadas en un proyecto de universidad si no en iniciativas y esfuerzos de investigadores individuales y de planes de desarrollo que se han gestado internamente en los centros e institutos de investigación, en muchas ocasiones enfocados a conseguir fondos de acciones de ayuda y cooperación. Es necesario un plan de formación de investigadores muy ambicioso. Actualmente se está tramitando una propuesta de política de incentivos a los investigadores todavía insuficiente.

Como aspectos más notables cabe destacar:

- La existencia de un programa propio para la financiación de proyectos de investigación.
- La posibilidad de financiación a través de la colaboración con instituciones nacionales y cooperación internacional.
- La existencia de un programa de becas para la formación de docentes a nivel de maestría/doctorado.
- La presencia en la UES de algunos laboratorios/institutos e investigadores relevantes.
- La relación de la investigación con la proyección social y aplicación a la resolución de problemas del país.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Presupuesto para investigación muy limitado.
- Insuficiencia de la política de incentivos a los investigadores.
- Excesiva burocracia que dificulta el trabajo de investigación.
- No hay un seguimiento institucionalizado y sistemático de los resultados de investigación.
- Plantilla docente con escasa formación y cultura investigadora.
- Se mezcla lo que es la difusión de la investigación con la divulgación o diseminación de conocimiento.

Recomendaciones del Comité:

- Modificar las estructuras de gobierno para que exista una vicerrectoría de investigación y posgrado.
- Establecer un plan de formación y carrera investigadora de los docentes en la UES.
- Aumentar la publicación de trabajos de investigación a nivel internacional.
- Visibilizar la investigación que se realiza en la UES y los réditos que tiene para la comunidad universitaria.
- Mejorar la articulación entre investigación y proyección social, superando el archipiélago de facultades.
- Aumentar la colaboración en temas de investigación y doctorado con otras universidades.
- Generar unos mecanismos sistematizados y objetivos de evaluación de los impactos de la investigación.
- Organizar periódicamente jornadas generales de sensibilización colectiva a la importancia y diversidad de la actividad investigadora (reuniendo a todos los sectores de la Universidad, docentes, administrativos y estudiantes), con debates e intervenciones de investigadores confirmados, salvadoreños e internacionales.

Factor 2: La política de formación

Se ofrece un gran número de carreras y diplomados y se desarrollan nuevas modalidades de formación como la educación en línea. Sin embargo, la formación se pone en práctica a través de las facultades **sin una reflexión anticipada y centralizada** sobre las necesidades actuales y futuras del país.

Los desafíos de la formación superior en la UES son enormes. Con una tasa nacional de analfabetismo cercana al 12% (IAE p. 5), la UES tiene por tarea esencial la de capacitar a profesores en número y con un nivel suficiente para la enseñanza. En la oferta de carreras, muchas están dedicadas a dicha formación. También se trata de adaptar continuamente la oferta de carreras, los planes de estudios y la calidad de la formación para que respondan a las necesidades del mercado laboral. La falta de datos y análisis sobre el puesto desempeñado por los egresados, no permite conocer con precisión el vínculo entre la educación superior y el mundo laboral. La formación permanente de los docentes es una necesidad para que así se garantice una alta calidad del conocimiento transmitido a los estudiantes.

Por último, cabe señalar la tasa muy baja de éxito estudiantil (entre 40% y 50% según el anexo de IAE) y la necesidad correlativa de intentar mejorarla, considerando tanto el aumento constante del número de estudiantes como la competencia de las universidades privadas del país (23 con 70% de los estudiantes, IAE) y la de la educación propuesta en el extranjero. Se destaca de los intercambios con los paneles que los objetivos actualmente perseguidos por la institución se orientan hacia la mejora de la calidad académica y la adaptación permanente de los planes curriculares. Pero la puesta en marcha de estos cambios parece muy reciente, como lo muestran los documentos de rendición de cuentas de los últimos años.

La política de formación depende de varios órganos colegiados. El CSU está encargado de aprobar y revisar los planes de estudios (art. 22 LO) diseñados por las facultades, con la coordinación del vicerrector

académico (art. 15 Reglamento), existiendo un apoyo administrativo para el sector estudiantil, a través de la Secretaría de Asuntos Académicos.

La política de formación está definida facultad por facultad (art. 34 LO). La autonomía universitaria se expresa esencialmente por el poder de las facultades de iniciar carreras, iniciar cambios de planes de estudio, entre otros aspectos. Sobre este tema, cabe lamentar que el catálogo general de carreras presentado en el sitio web de la UES hasta la fecha no esté actualizado, sino que se remonta al 2011. En cuanto a las facultades multidisciplinarias, desempeñan un papel distinto. Si bien pueden iniciar nuevas carreras como las demás facultades, de hecho, habitualmente los planes de estudios son comunes con los de las facultades centrales. Desde este punto de vista, se acercan a sedes universitarias más que a facultades como se entiende habitualmente.

La oferta educativa es amplia (169 carreras en total). En la sede central, las facultades que tienen más éxito son Economía (9.390 estudiantes), Humanidades (7.850), Ingeniería y Arquitectura (6.240). Se supone que estas carreras propician una mejor inserción laboral, aunque a falta de retorno de experiencia de los graduados, no se pueda saber a ciencia cierta por qué atraen. Se enfoca la formación en los diplomas de pregrados (84 ofertas de licenciatura, solo 49 maestrías y 8 programas de doctorado según la rendición de cuentas 2017). La oferta académica tiene dos líneas de desarrollo. En primer lugar, una propuesta curricular de ciclo corto (técnico y profesorado); ligada a la orientación profesional y que favorece la inserción laboral. En segundo lugar, una formación académica de largo plazo, en la que se incluyen las licenciaturas, maestrías y doctorado. Es preciso señalar, que esta última propuesta no se encuentra desarrollada en todos los ámbitos y será necesario completar el ciclo académico completo para favorecer los estudios de doctorado. Por ejemplo, no se ofertan estudios de doctorado en la rama de Derecho. Este es un aspecto a considerar y que debería llevar a una reflexión sobre el desarrollo completo de la carrera curricular.

Cabe destacar el desarrollo de la educación a distancia. Con 8 carreras abiertas desde 2016, está destinada a desempeñar un papel importante. Dedicada a los estudiantes mayores o bien a los que no empezaron o no terminaron sus estudios superiores. La educación a distancia no es completamente virtual, sino parcialmente presencial. Permite aumentar la capacitación de estudiantes de la universidad, y adaptar los estudios a la disponibilidad de los trabajadores que deseen formarse en la educación superior. En el futuro, debería permitir el aumento de la tasa de éxito de los ingresados.

Es necesario definir planes de formación de los docentes, que favorezcan la participación en proyectos colectivos de investigación, aprendizaje de idiomas extranjeros, movilidad internacional, y contribución a la actividad pública y privada no docente relacionada con el tema de docencia. Tampoco existen planes de formación para los docentes contratados.

Como aspectos remarcables:

Cabe destacar una oferta educativa amplia y variada, el desarrollo de la educación en línea, con un éxito notable (unos 3000 estudiantes en 2018) concretando la voluntad universitaria de acercarse a la sociedad salvadoreña.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

La autonomía de las facultades no permite dibujar una planificación coherente de la formación a nivel global. La formación permanente de los docentes, en particular a través de la investigación, debe participar en la mejora global de la formación.

El Comité recomienda:

- La definición de una política de formación con unos ejes claros y concretos, seguidos anualmente y actualizados en el catálogo de carreras.
- La adaptación permanente de la oferta de títulos a las necesidades del mundo laboral, gracias al establecimiento de vínculos regulares con las empresas y el mundo laboral (reuniones entre el decano de cada facultad con representantes del mundo laboral).
- Establecer un plan de formación permanente de los docentes (investigación en particular) e incluir las horas de formación/investigación en los horarios de trabajo descargándoles de horas de docencia.
- Promover la lengua y la cultura indígena.

Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia

La UES no tiene una estrategia o plan que realmente las actividades de investigación sobre la docencia y la mejora del diseño curricular.

No existe cultura investigadora dentro de la mayoría del personal docente por lo que no es posible tener retroalimentaciones y sinergias entre investigación y docencia. Los estudios de posgrado son escasos y con un número de alumnos muy reducido. La institución tiene que acometer un plan de mejora en la definición, puesta en marcha y financiación de los estudios de posgrado.

Tras la Guerra Popular Revolucionaria en El Salvador, la UES ha sido concebida como un instrumento de reconstrucción del país, con una faceta eminentemente docente y de estudios de pregrado, sin que en las sucesivas modificaciones legislativas se hayan abordado cambios necesarios en temas de investigación y estudios de posgrado. Según la ley orgánica, el vicerrector académico desempeña un papel central para vincular docencia e investigación, debiendo "estimular, coordinar y supervisar la investigación (...) velando porque esté integrada con la docencia (...) promoviendo su divulgación" (art. 27 g).

La cultura investigadora de la plantilla docente es muy reducida, más de un 88% de los profesores no ha participado en temas de investigación. Esto impide tener un aprovechamiento de temas de investigación en la docencia impartida y en la mejora del diseño curricular. Las facultades desarrollan sus propias áreas de investigación, que se integran como parte del proceso de formación con las tesis de pregrado. El nivel de interacción entre investigación y docencia es diferente para cada Facultad, pero en general existe una clara desviación del funcionamiento deseado, estando el balance desequilibrado hacia la parte de la docencia.

Los estudios de posgrado no se financian por parte del estado/UES. La Dirección de la Unidad de Estudios de Posgrado debe generar, anualmente, una propuesta de presupuesto autofinanciable para el estudio, a partir de las tasas de matrícula que abonen los estudiantes u otros recursos externos. Tampoco la docencia está contemplada en la carga de los docentes. Los departamentos asignan la carga docente atendiendo a los estudios de pregrado. Los estudios de posgrado se imparten en horas marginales y se contrata a profesorado externo, en la modalidad de horas-clase. No hay una estrategia a medio plazo en cuanto a la generación y mantenimiento de estudios de posgrado que estén avalados y soportados por la Facultad y Departamentos. El número de alumnos inscritos en maestrías es bajo, llegando en el mejor de los casos a tener unos 30 alumnos/año en un estudio. Si hablamos en global, la UES ha tenido 804 alumnos de posgrado en el año 2018, lo que representa un 1.8% de los estudiantes de la universidad. En la Facultad Multidisciplinaria Oriental hay 28 estudiantes de posgrado frente a 5,984 inscritos en estudios de pregrado. En la página web sólo se ofrece información sobre el catálogo de cursos de pre-grado.

En la UES hay actualmente 8 programas de doctorado. En el año 2018 se instauraron 5 nuevos programas de doctorado: Biología Molecular, Matemática, Ciencias Económicas y dos doctorados en Educación, uno en la Facultad Multidisciplinaria de Oriente y el otro en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente. Varios de ellos están financiados a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por lo que su recorrido y mantenimiento está asegurado, pudiendo traer investigadores internacionales que participen en la formación de los futuros doctores.

Como aspectos remarcables, cabe destacar:

- Integración de los estudiantes en los institutos y laboratorios de investigación mediante la proyección social.
- Incentivos de reducción de carga docente por participación en proyectos de investigación.
- El programa "Auxiliar de cátedra" permite captar a los alumnos excelentes que pueden ser incluidos en el desarrollo de temas de investigación.
- Financiación del Ministerio de Educación para traer a docentes-investigadores como profesores visitantes.
- En la orientación curricular se articulan la docencia, la investigación y la proyección social para poner a los estudiantes en contacto con la realidad nacional.
- Nueva generación de profesores deseosos de dedicarse a la investigación, en particular los que se han podido formar en el extranjero, con iniciativas individuales en las que se puede apoyar la universidad.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Problema de cultura y formación investigadora en el personal docente.
- Falta de vinculación y conexión entre los estudios de pre-grado con los estudios de posgrado.
- Deficiente articulación entre investigación y docencia a nivel de la UES, en un archipiélago de facultades y centros-institutos de investigación.
- Baja matrícula de estudiantes de posgrado.
- Existen carencias en la estructura y gestión administrativa de todo lo relacionado con posgrado.

Recomendaciones del Comité:

- Solicitar, por parte de las facultades, planes de participación de los docentes en las actividades de investigación, y seguimiento, por parte del Vicerrector Académico, la realización efectiva de los planes.
- Modificar la estructura administrativa y de gestión de la formación de posgrado.
- Fomentar la movilidad docente, pero con aspectos de investigación y relacionarlo con la posterior práctica docente, influyendo de manera positiva en la misma.
- Dedicar espacios y recursos para los estudiantes de doctorado.
- Elaborar programas de capacitación docente, desarrollo curricular y política de investigación.
- Acometer un plan de mejora en la definición, puesta en marcha y financiación de los estudios de posgrado.

DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE

Factor 1: Los recorridos de los estudiantes, la orientación e inserción profesional

La UES tiene una política voluntarista en cuanto a la orientación e inserción profesional de los estudiantes con unos resultados generales apreciables en lo tocante a orientación. No obstante, **se puede mejorar** en algunos aspectos, **desarrollando y sistematizando ciertas iniciativas en particular en el ámbito de la inserción profesional.**

El recorrido de los estudiantes, desde el punto de vista de la orientación e inserción profesional, ocupa un papel central en la política universitaria de la UES, mediante una política voluntarista asentada en unos dispositivos diversos y complejos, claramente expuestos en el IAE. Estos dispositivos abarcan todos los ámbitos del recorrido del estudiante, desde la fase previa al ingreso, con la orientación de los alumnos de bachillerato, hasta la implementación de su inserción laboral, pasando por medidas de detección de dificultades y ayudas para resolverlas, así como una integración del estudiante en el ámbito de la gestión de la universidad.

A través de la Secretaría de Asuntos Académicos, en particular con el catálogo de carreras de pregrado detallado, que consta de 264 páginas (http://saa2.ues.edu.sv/storage/app/media/ingreso/catalogo_5.pdf) la oferta es amplia, tanto a nivel académico como geográfico. En complemento para informar, se organizan visitas a colegios privados e institutos públicos, y la universidad participa en Ferias del estudiante y eventos nacionales de presentación y promoción de su oferta académica, como por ejemplo, el Juventour.

La admisión de los estudiantes por carreras se hace en base a las notas obtenidas, aunque hay posibilidades de ingreso por cualificación socioeconómica del lugar de procedencia, por excelencia académica y para los empleados e hijos de empleados. Además, se pone a disposición de los aspirantes una plataforma educativa para un posible refuerzo en las asignaturas evaluadas en la prueba de conocimiento con un sistema de tutores (<http://www.aulacn.ues.edu.sv>).

A lo largo del periodo de estudios, se pone en marcha un plan de seguimiento no solamente a través de procesos de evaluación formativa, sino también, con la posibilidad de realizar prácticas y, de manera optativa, un servicio social en modalidad de pasantía.

La normativa de la UES cuenta con una presencia del sector estudiantil de un 33,3% de representación en los órganos de gobierno. Los estudiantes están presentes a nivel de gestión tanto en los órganos generales (AGU y CSU) como en las facultades.

Desde hace 9 años existe una Bolsa de trabajo (art. 41, literal J de la LO-UES) con unas ofertas de plazas y asesoramiento laboral para los estudiantes.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Información para los alumnos de bachillerato: la universidad ofrece un portal que permite a los estudiantes tener una información clara sobre la amplia oferta académica.
- Puesta en marcha de pruebas de ingreso: dado que la UES no puede acoger a todos los estudiantes que se presenten, tiene que organizar pruebas de ingreso, para las cuales el portal dedicado al tema es muy detallado y claro. Las gestiones se hacen por internet desde el sitio para nuevo ingreso (<https://eel.ues.edu.sv/ingreso>).
- Seguimiento de los estudiantes: Una vez ingresados los estudiantes se benefician de un sistema de detección de dificultades, en particular en asistencia a los discapacitados.
- Presencia de los estudiantes en los órganos de gestión.
- Voluntad de acompañar al egresado en su posterior inserción laboral con la realización de prácticas en muchos sectores de actividad y con el servicio social.
- El número de egresados de la UES es alto en todas las actividades laborales del país. Hay posibilidad para los egresados de mantener relaciones con la UES, en particular con la posibilidad de participar desde espacios gremiales y en órganos de dirección (con un 33,3 %).

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- El catálogo de carreras data del año 2011 y la información sobre carreras no es homogénea en función de las facultades.
- Limitada capacidad para cubrir la demanda de ingreso de manera general en el país (unas 9000 plazas para unos 25000 alumnos), en particular en algunas áreas de formación profesional (ingeniería, por ejemplo).
- A pesar del dispositivo puesto en marcha para el seguimiento de los estudiantes, fundamentalmente los becarios, se observa un bajo rendimiento académico en el nuevo ingreso. La posibilidad de cambiar de carrera, que podría evitar ciertas deserciones, podría estar dificultada por la autonomía de las facultades.
- Si en ciertas carreras (por ejemplo, medicina), la cuestión de la inserción profesional es obvia, gracias a la realización de prácticas. Para otros sectores, no se toma en cuenta. La Bolsa de trabajo, que es una excelente iniciativa, no cubre todos los sectores laborales y es contemplada de manera desigual por las facultades.
- El programa de seguimiento a graduados es de momento insuficiente. Se realizó un estudio para el periodo 2004-2006 a nivel institucional, pero no se difundió de manera significativa y curiosamente no se recondujo. No obstante, existe un proyecto institucional destinado a sistematizarlo, en fase de aprobación por los organismos correspondientes.

Recomendaciones del comité:

Para mejor información de los alumnos de bachillerato, se podría organizar una jornada « Puertas abiertas » que permitiría, al futuro estudiante, conocer desde dentro los espacios de aprendizaje, hablar con estudiantes de primer ingreso y con docentes. Actualizar el catálogo de formaciones y homogeneizar las presentaciones de las ofertas.

Se podría mejorar la política de seguimiento de los estudiantes, en particular para detectar los problemas socioeconómicos que impiden un correcto rendimiento a lo largo de los años de estudio, ampliando el papel que ya tiene en esta labor la Secretaría de Bienestar Universitario.

Para optimizar la inserción profesional, sistematizar el seguimiento de los graduados, no solamente para un retorno de experiencias, sino también para poder identificar los sectores de actividad de mayor empleabilidad.

También, sería importante dedicar más recursos a la Bolsa de Trabajo y desarrollarla en todos los ámbitos. Promover el tipo de acuerdos que existen, por ejemplo, con el Ministerio de Justicia y Proyección Social. Tal vez dar carácter de obligatoriedad a las sesiones de formación al mundo laboral que se imparten en ella (elaboración de currículum, búsqueda de empleo, etc.).

Factor 2: Recursos para el aprendizaje

La UES cuenta con un sólido sistema de bibliotecas y un sistema de educación a distancia que va tomando mayor presencia cada vez y, así, proporciona múltiples y diversificados recursos para el aprendizaje de varias poblaciones, tanto de estudiantes como de docentes y personas graduadas. Debe continuar mejorando en la homogeneización de procesos, con miras a la mejora continua.

El sistema de bibliotecas de la UES se caracteriza por tener recursos actualizados y de fácil acceso por estudiantes de toda la universidad, así como a personas graduadas (que pueden acceder al material vía préstamo en sala). El Sistema de Bibliotecas gestiona distintas bases de datos y está diversificado por áreas de conocimiento. En cada facultad, bajo su responsabilidad, pero coordinadas mediante el Sistema Bibliotecario que dirige la Biblioteca Central, existen bibliotecas especializadas, sin que esto signifique que el estudiantado deba acudir siempre en específico a la biblioteca de su facultad. De hecho, todas son consultadas por gran variedad de estudiantes y existe un sistema de préstamo interbibliotecario. Aún con falta de espacio y de computadoras, el servicio de conexión inalámbrica, los espacios de grabación, las salas de lecturas y conferencias disponibles, tanto para estudiantes como docentes y las actividades culturales (las cuales no son propias), mantienen activo el sistema bibliotecario.

La universidad dispone de varias bases de datos, las cuales se escogen por diagnóstico, y cuenta con una política de digitalización. Este material se puede acceder en línea, sin requerirse ningún trámite presencial para ello. El Sistema de Bibliotecas, además, cuenta con archivos históricos y una colección de arqueología e historia (en estos se resguarda aquello que ha sobrevivido a las múltiples vicisitudes políticas y ambientales que han destruido parte de la colección). Por otro lado, el personal de la biblioteca se encuentra en formación continua (en temas como automatización, normas de catalogación y repositorios) y autoaprendizaje en *software* libre.

En cuanto a los recursos para el aprendizaje es, asimismo, de particular relevancia, lo que respecta a la educación a distancia. En las fechas de evaluación, contaba con 3.024 estudiantes, aproximadamente la mitad mujeres y la mitad hombres. El perfil de estudiante para esta modalidad es de personas que, en su mayoría, trabajan y tienen entre 30 y 40 años.

La educación a distancia se imparte en 17 sedes (el personal docente se contrata por ciclo, por servicios profesionales); algunas de ellas fuera de las instalaciones universitarias, con las cuales hay préstamo de instalaciones. Es, por otro lado, escaso el marco de acción de la instancia universitaria de dirección de la Educación a Distancia que solo se encarga de la logística respecto a los cursos. Sin embargo, existen nexos con las sedes y facultades desde que comenzó en 2015.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Un sistema de bibliotecas diversificado y de fácil acceso para estudiantes, docentes y personas graduadas; servicio de préstamo interbibliotecario; préstamo de material a personas graduadas
- Sistema de educación a distancia como apoyo a población específica, con preparación continua.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Aún no está digitalizado todo el material de las bibliotecas.
- Falta un Sistema de equivalencias de las mismas materias entre modalidad presencial y a distancia.

El Comité recomienda:

- Generar espacios culturales propios del Sistema Bibliotecario;
- Ampliar la cantidad de bases de datos disponibles;
- Continuar la digitalización de todo el material bibliográfico, particularmente el material histórico conforme las posibilidades técnicas;
- Seguir con la capacitación continua del personal de bibliotecas;
- Implementar un sistema de evaluación de la satisfacción del usuario en las bibliotecas;
- Agilizar los trámites de equivalencia entre cursos llevados en educación presencial por distancia y viceversa;
- Generar plazas docentes en educación a distancia;
- Homogeneizar procesos de educación a distancia a nivel de facultades.

Factor 3: Ambiente de aprendizaje

La UES cuenta con varios servicios estudiantiles que llegan a la mayoría de sus estudiantes, aunque no se extienden a todos los campus y se encuentran atomizados. En cuanto a la atención a la diversidad, son muy notables los esfuerzos direccionados a los derechos humanos, aunque necesitan una mayor articulación y transversalización. Se requiere fortalecer y unificar estos servicios.

La UES cuenta con varios servicios y apoyos para la vida estudiantil, desde la acogida hasta el egreso del estudiantado. En primer lugar, existe un sistema de becas con varias categorías: (a) por excelencia académica (b) de primeros lugares (c) para hijas/os de empleados (d) para representantes estudiantiles (que no pagan cuota ni matrícula), (e) cuota única familiar, etc. Los becarios deben obtener una nota promedio de 7,00 y realizar tareas en la universidad de 2 horas por semana, que les cuentan como servicio social. Un tipo de beca que está disponible para docentes, pero no para estudiantes, es (g) la de posgrado.

La suma otorgada para las becas ha sido últimamente reducida por las autoridades para permitir una ampliación del número de becarios. El Comité considera la medida como una iniciativa más bien positiva, sino plenamente satisfactoria.

La UES no dispone de servicios de alojamiento, aunque sí cuenta con infraestructura deportiva, servicios de vigilancia sanitaria y medicina preventiva (no disponibles en todos los campus). Adicionalmente, se promocionan actividades culturales y deportivas, en particular en un denso marco asociativo.

Existen algunos puntos a destacar en cuanto a diversas poblaciones de la universidad. Los apoyos a estudiantes en condición de discapacidad se abordan desde la autonomía, más que desde el asistencialismo en los servicios de apoyo (provisión de intérpretes de LESSA (Lengua de Señas Salvadoreña), y accesibilidad de contenidos visuales, por ejemplo). No obstante, hay un acceso limitado en cuanto a compatibilidad con lectores de pantalla, la infraestructura y el sistema de becas. En cuanto al género, se aborda desde la equidad más que desde la mera igualdad. En ambos casos no se cuenta con presupuesto asignado. Asimismo, no se cuenta con una política clara de inclusión y de apoyo a estudiantes indígenas.

Merece un punto de atención el abordaje que hace la UES respecto a estudiantes y grupos delincuenciales. Aunque se indica que hay estudiantes de estos grupos cursando estudios en la Universidad, no generan mayor problema; si sucede que algunos estudiantes han sido víctimas de estos grupos la Universidad hace las diligencias necesarias.

En general, existe una atomización de interlocutores/as en lo que respecta a vida estudiantil y tampoco una estrategia comunicativa integrada de los servicios de vida estudiantil, para que esta información llegue a toda la población estudiantil efectivamente.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Un sistema de becas diversificado;
- Infraestructura deportiva;
- Servicios médicos;
- Promoción de actividades culturales y deportivas;
- Apoyo institucional a estudiantes en condición de discapacidad desde el marco de la autonomía;
- Unidad de género enfocada en la equidad;
- Riqueza de una extensa red de asociaciones estudiantiles.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Asignación de becas socioeconómicas inferior a lo estipulado normativamente;
- Falta de servicios de alojamiento;
- Regionalización incompleta de los servicios estudiantiles;
- Barreras arquitectónicas, informáticas, en becas y actitudinales en la interacción con estudiantes en condición de discapacidad;
- Inexistencia de política de inclusión y apoyo a estudiantes indígenas;
- Atomización de las estructuras /interlocutores/as en lo que respecta a vida estudiantil, sin una estrategia de comunicación unificada.

El Comité recomienda:

- La creación de un órgano encargado de la vida estudiantil, que unifique y regule la atención; asignación de becas socioeconómicas por el monto establecido en la normativa;
- La capacitación al personal de todos los niveles en equidad de género y derechos de personas en condición de discapacidad, así como inclusión de estos temas en las mallas curriculares y la normativa institucional (igual que la LESSA);
- La creación de política de inclusión y apoyo a estudiantes indígenas;
- La inclusión de los estudiantes en condición de discapacidad y estudiantes indígenas en el diseño de las políticas que les afectan;
- La elaboración de una estrategia unificada de comunicación en servicios estudiantiles.

DOMINIO 4: RELACIONES EXTERNAS

Factor 1: Las políticas de alianzas locales

La UES es un interlocutor reconocido por las universidades privadas locales y la descentralización de las facultades le permite establecer alianzas en todas las regiones del país. La UES debe **definir claramente una política de alianzas académicas y no académicas locales** y fortalecer una posición de liderazgo académico a nivel nacional.

La UES consigna sus políticas y estrategias de alianzas locales en un marco legal claramente definido, regido por varios textos de orientación, de los cuales el más importante es el documento Políticas-Institucionales 2011-2015. Este documento se completa con el Plan Estratégico 2013-2023 y el Plan de Gobierno 2015-2019.

Para la UES, las alianzas locales son parte de la estrategia de la institución, ellas incluyen no solamente alianzas con otras entidades académicas sino también con diferentes actores sociales (gobiernos municipales, instituciones públicas – ministerios, asociaciones profesionales, etc.- y organizaciones no gubernamentales). De esta forma, las alianzas locales se vinculan claramente con la política de Proyección Social.

Como se indica en el IAE (p. 37), *“las iniciativas generalmente surgen de estudios de necesidades identificadas por la UES, tanto en el entorno institucional como en el nacional”*. Generalmente las necesidades son identificadas por las unidades administrativas y académicas de la UES, con el respaldo de la Vicerrectoría Académica, a través la Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales (SRNI). La SRNI se ocupa de la gestión administrativa de las solicitudes de convenio, pero no tiene un papel de promoción o búsqueda de socios, siendo este aspecto algo a mejorar. La iniciativa del convenio según el documento de “Acuerdo de la AGU – Procedimientos para la suscripción de convenios” le corresponde al Rector, Decanos, Juntas Directivas y Directores de Escuelas o Institutos, pero no existe una estructura o plan de promoción ni a nivel de la UES ni a nivel de facultades. Existe una Secretaría de Proyección Social, pero la coordinación con la SRNI no parece muy fluida.

Focalizando esta parte del análisis en las alianzas académicas y dejando el otro tipo de alianzas para ser analizado en el Dominio de Proyección Social,

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- El reconocimiento de la UES por las universidades privadas como interlocutor calificado para acciones conjuntas de orden local e internacional,
- La existencia de la SRNI y la creación de un Catálogo de Convenios 2014, actualizado en 2019.

Como puntos para tener en cuenta para impulsar su mejora:

Habría que considerar primero el escaso número de colaboraciones con las universidades privadas (10 convenios entre 2014 y 2017). La compleja historia reciente del país y sus consecuencias universitarias podrían explicar un cierto recelo que no permite una interacción dinámica y sinérgica entre la UES y las universidades privadas, salvo en contactos puntuales establecidos a nivel individual. De acuerdo con esto, no parece haber una estrategia definida de alianzas académicas locales por parte de la UES, más allá de la identificación de necesidades puntuales; el liderazgo de la UES a este nivel parece débil. Por ejemplo, no se han constatado convenios bilaterales entre la UES y las universidades locales (en formación de doctorado y post grado). A nivel de la UES, la coordinación entre la SRNI y la Secretaría de Proyección Social no parece muy desarrollada. Por último, no existen muchos convenios ni cartas de entendimiento con empresas del sector privado, pudiendo ser este un punto de mejora para el desarrollo de la formación práctica de los estudiantes y el futuro laboral de los egresados de la UES.

El Comité recomienda que la UES continúe el desarrollo de la política de alianzas estratégicas locales institucionales para que estas no sean producto de procesos espontáneos sino sistemáticos. Debe darse un mayor énfasis a la comunicación con las universidades privadas nacionales. Esto podría lograrse, por ejemplo, a través de proposición y dirección de acciones como la creación de doctorados conjuntos o de acciones de Proyección Social comunes con las universidades privadas. La coordinación de esta política con aquella de Proyección Social parece indispensable. Por último, la Universidad debería realizar una difusión de los resultados obtenidos a través de los convenios suscritos, para que sea un efecto multiplicador en la gestación de nuevos acuerdos y cartas de entendimiento.

Factor 2: Las relaciones internacionales

Una voluntad de internacionalización afirmada, un dispositivo de gestión claro y numerosos convenios con socios académicos extranjeros, son los puntos sobresalientes de las relaciones internacionales de la UES. La definición de una política de internacionalización a medio-largo plazo acompañada de una aplicación ágil y fluida de los convenios firmados son asignaturas pendientes. Conviene establecer una **estrategia clara para identificar socios y centros internacionales**, al servicio de los objetivos institucionales de la UES. Así mismo, se considera que se debe **agilizar la aplicación práctica de los convenios internacionales** y tener en cuenta, en las carreras de los docentes, la participación en los mismos.

La UES reconoce el proceso de internacionalización y las actividades de cooperación internacional como una dimensión fundamental en el desarrollo de la universidad (LO-UES, artículo 3, Plan Estratégico 2013-2023).

Desde un punto de vista organizativo, la internacionalización se dirige desde la Rectoría, con el apoyo de la Secretaría de Relaciones Nacionales e Internacionales y la Vicerrectoría Académica, que se ocupa de formalizar los convenios que son implementados en las facultades y centros de investigación. Los medios de divulgación son variados y accesibles a la comunidad universitaria. Esta estructuración es interesante y clara, pero carece de fluidez en la gestión administrativa interna. De hecho, la UES reconoce en el autoinforme que la institución debe mejorar los procedimientos, la gestión interna y externa, así como las atribuciones en materia de estrategia internacional (IAE página 39). La gran burocratización y lentitud en la implementación práctica de los convenios (misiones en el extranjero, por ejemplo) ha sido un elemento recurrente durante el desarrollo de los paneles, especialmente con los docentes. Este factor constituye un freno al desarrollo de la movilidad del personal.

La internacionalización se concreta a través de convenios multilaterales o bilaterales (235 relevados en el Catálogo de Convenios del año 2014, más 27 entre 2015 y 2018). Es notable el número de misiones internacionales, 854 en el periodo 2011-2017, distribuidas entre docentes, estudiantes y personal administrativo. Una gran parte de estas misiones ha sido financiada directamente por el Ministerio de Educación.

Esta cantidad de convenios y misiones es un logro importante de la UES. Sin embargo, cabe destacar que, aunque el Plan Estratégico 2013-2023 menciona entre las líneas de acción "*Formular la política institucional de la Universidad con proyección a la internacionalización*", el autoinforme señala (p. 39) que, "*las estrategias de gestión internacional obedecen a las demandas internas que se miden por el número de solicitudes de proyectos a gestionar, becas y solicitudes de movilidad...*". Así aparece una falta relativa de política institucional en materia de desarrollo internacional. Esta casi exclusiva dependencia de la internacionalización respecto de las iniciativas individuales y oportunidades ocasionales, ha sido claramente constatada durante el desarrollo de los diferentes paneles sobre este factor.

Desde el punto de vista de lo recorridos individuales, la cuestión del dominio y aprendizaje de una lengua extranjera por los docentes y los estudiantes, respectivamente, constituye un punto importante respecto del desarrollo de la internacionalización de la UES. La obligatoriedad de la enseñanza de una lengua extranjera es variable según las facultades, lo cual no favorece la movilidad de los estudiantes en el extranjero (salvo en los países hispanófonos). Por otro lado, aparece que la movilidad internacional no es tenida en cuenta en la evolución de la carrera de los docentes, factor que los desmotiva en este ámbito.

Cabe destacar como aspectos remarcables:

- Una voluntad de internacionalización afirmada,
- Un dispositivo de gestión claro (SRNI y dispositivos en las facultades),
- Numerosos convenios y movilidades internacionales.

Como puntos para tener en cuenta para impulsar su mejora:

Las relaciones internacionales parecen desarrollarse según oportunidades puntuales, pero no aparece claramente explicitado cuáles son los alineamientos generales de la política de relaciones internacionales de la UES, la implementación práctica de los acuerdos internacionales padece de una burocratización que

tiende a ralentizar la concretización. La enseñanza de un idioma extranjero no es obligatoria en todas las facultades, y la movilidad internacional no es tenida en cuenta en la evolución de la carrera de los docentes.

El Comité recomienda que la UES defina una política general de relaciones internacionales a medio y largo plazo al servicio de un proyecto general de la universidad, que se simplifique y agilice la gestión práctica de los programas y misiones obtenidas para motivar al cuerpo docente, estudiante y administrativo en este ámbito, que se aprovechen las experiencias de los estudiantes y profesores en movilidad para motivar a otros y orientarlos en sus posibles movi­lidades; que la enseñanza de un idioma extranjero sea obligatoria en todas las facultades y que se tenga en cuenta la movilidad internacional en el avance en la carrera de los docentes.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Factor 1: Las finanzas de la institución

La UES dispone de un sistema definido de asignación presupuestaria en base a su Ley Orgánica, que le permite elaborar presupuestos en tiempo y forma. **Se está trabajando en mejorar la consignación presupuestaria para adaptarse y aumentar la actividad universitaria**, como consecuencia del incremento del número de estudiantes y la adaptación al nuevo entorno universitario.

La institución tiene claramente definidas las fuentes de financiación. Estas provienen de aportaciones del Estado, que se han incrementado en un 21% en los últimos cuatro años. La composición del presupuesto se basa en tres líneas presupuestarias: el Fondo General, que es la aportación estatal y cuyo importe es continuista en los últimos años, con la excepción del incremento entre 2018/2019 que ha aumentado un 21%. Este fondo, incluye los gastos de personal al amparo de la Ley de Salarios que regula y condiciona la disponibilidad del mismo. Así mismo, este fondo no puede ser reducido, por lo que se considera una financiación consolidada. El refuerzo presupuestario se negocia de forma anual y no consolida su financiación. Por otra parte, además de la cuantía, su destino es finalista, sin que la universidad pueda destinar libremente este fondo a las distintas unidades de gasto.

Los recursos propios corresponden a la recaudación por matrículas y otros servicios y representa en torno al 11% del presupuesto total. Una cifra baja, que indica que la UES tiene una dependencia total de los fondos y transferencias realizados por el estado. Es posible establecer diferentes regulaciones que permitirían la diversificación de los Recursos Propios. Es necesario intentar la diversificación de fuentes de recursos, mediante el aumento de Fondos Propios, intentando, en la medida de lo posible, el acceso a fuentes de financiación de organismos internacionales.

La elaboración del presupuesto supone dos documentos, con la consiguiente carga de trabajo. Por una parte, el denominado Presupuesto de Gestión (basado en necesidades totales) y el Presupuesto Operativo, que está basado en el techo de gasto propuesto por Hacienda. Este proceso de negociación entre el Ministerio y la Universidad, establece cuál es la asignación presupuestaria inicial con la que puede contar la UES a la espera de enmiendas, que pueden dar cabida a otras iniciativas o proyectos propuestos por la Universidad. La institución elabora en tiempo y forma ambos documentos, ajustándose a la realidad presupuestaria y comenzando cada inicio de año, con la parte fundamental del presupuesto asignada, a la espera, tan solo, de la asignación por unidades del refuerzo presupuestario.

El presupuesto no tiene una única unidad de elaboración, ya que, en cada una de las Facultades y Sedes Regionales, se elabora un presupuesto en base a necesidades y disponibilidad presupuestaria, lo que provoca una asignación total, que no facilita la reasignación por unidades, tomando como base sus necesidades. La ejecución presupuestaria es alta y, por término medio, se genera en torno a un 2% de remanente, del que es posible disponer con un retardo de un ejercicio económico, lo que favorece el ahorro y utilización de este importe en proyectos plurianuales.

El peso del pago de salarios representa en torno al 70% del importe total consignado, por lo que la disponibilidad presupuestaria para la organización de actividades es reducida (por ejemplo, investigación). Por otra parte, se produce una duplicidad en los procesos de ejecución presupuestaria, al realizarse la orden de pago de forma descentralizada, mientras que el registro contable y la orden de tesorería se efectúa desde la Sede Central. Esta organización ralentiza notablemente la ejecución del gasto y obliga a mantener, fuera del sistema económico central, otros tipos de controles de gasto (informales) por las facultades y sedes regionales. A la vista de los Estados Financieros, la situación financiera es saneada y no existe endeudamiento que pueda comprometer el futuro de la institución.

Como aspectos más notables cabe destacar:

- La consignación presupuestaria ha aumentado, aunque a menor ritmo que las actividades desarrolladas por la universidad.
- La ejecución es adecuada y el remanente permanece en la institución.
- El techo presupuestario se conoce con el suficiente tiempo para poder elaborar y aprobar el presupuesto antes del 1 de enero.
- La UES puede disponer del Remanente generado para aplicaciones presupuestarias en momentos del tiempo futuro, lo que genera un incentivo al control presupuestario.
- No hay endeudamiento significativo.

Puntos a tener en cuenta:

- Baja flexibilidad interna en la asignación del presupuesto, limitada por la consignación por unidades de los gastos de personal.
- Ausencia de flexibilidad para ajustar las necesidades de pagos de salarios entre las unidades de la universidad, al estar definido por aprobación en Asamblea Legislativa.
- Escaso margen presupuestario para acometer acciones que no sean el pago de salarios.
- Deuda vinculada al Pasivo Laboral, de difícil cancelación y con una tendencia creciente.

Como sugerencia del Comité de expertos:

- Favorecer la flexibilidad y rapidez en la ejecución del gasto entre la sede central y el resto de unidades (facultades y sedes regionales).
- Desarrollar un Sistema de Información que permita la contabilización descentralizada, lo que proporcionará una mayor agilidad en los procesos. Establecer un plan de toda la UES para la cancelación de la deuda de Pasivo Laboral y dotar los gastos futuros ajustados a derecho.
- Diversificar las fuentes de fondos propios, por ejemplo, los organismos internacionales.

Factor 2: Los recursos humanos (RRHH) de la institución

El organigrama de RRHH está definido, aunque no formalizado. Es necesario disponer de una estructura orgánica aprobada y que evite duplicidades, especialmente en las estructuras de administración. **La plantilla de profesores se encuentra estancada y se detecta un importante aumento de profesores en base a hora-clase**, lo que dificulta el desarrollo de la actividad investigadora.

Los RRHH representan el mayor gasto de la institución y su peso sobre el presupuesto total ha pasado del 76.5% al 70% en 5 años. El personal forma parte tanto de profesorado como de personal administrativo. Su composición es casi idéntica entre ambas figuras, lo que indica un importante peso de las estructuras del personal no docente.

La gestión de los RRHH de la institución está descentralizada en aspectos relevantes como: consignación presupuestaria, determinación de necesidades y procedimiento de contratación. Esta situación implica una importante autonomía de las diferentes unidades de gasto, respecto a una organización global/central de estos recursos. Si bien se están agilizando algunos de los trámites, una importante parte para el pago de nóminas, se realiza de forma manual y supone una lenta coordinación entre las diferentes unidades y la sede central.

Los RRHH se encuentran regulados a través de la Ley de Salarios, aunque también pueden ser contratados a tiempo parcial, mediante contratos de servicio u hora-clase. En los últimos años, no se ha producido un aumento del personal bajo el amparo de la Ley de Salarios, por lo que toda la contratación que se ha efectuado para acometer el crecimiento de las actividades docentes, ha sido en base a la figura de contrato hora-clase, lo que supone una importante temporalidad de las personas, con salarios inferiores en media que otras figuras contractuales.

El aspecto más relevante está relacionado con el Pasivo Laboral. Actualmente, existe una deuda en torno a los 18 millones de dólares que va aumentando anualmente. Los actuales planes para intentar reducir la deuda en base al ahorro en la contratación, no son suficientes para garantizar la cancelación de la deuda, ni para que deje de generarse.

La actual regulación presupuestaria de los RRHH, supone una ralentización en la gestión de los mismos, así como un esfuerzo de coordinación para el pago de las nóminas. No se han regulado figuras de profesorado vinculadas a la investigación y, tan solo, se han ofertado plazas de hora-clase con un carácter temporal para la impartición de la docencia.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Existe flexibilidad para la contratación de profesores a través de la figura hora-clase, para soslayar la falta de dotación de plazas bajo el paraguas de la Ley de Salarios.
- Un procedimiento público y transparente está utilizado en la contratación del personal de la Universidad.
- La plantilla del personal administrativo, en general, está bien dotada en las distintas unidades y sedes.

Puntos a tener en cuenta:

- Estancamiento de plazas al amparo de la Ley de Salarios, a pesar del aumento de actividades de la Universidad.
- Dificultades reales, no reguladas, para cambiar de categoría en la Ley del Escalafón, así como de mejorar para ese puesto en base a méritos.
- Ausencia de dotación de plazas de profesor investigador.
- Ausencia de una reglamentación general, a nivel universidad, para la contratación de docentes por prestación de servicios (hora-clase).

Como sugerencia del Comité de expertos:

- Mejorar la coordinación entre unidades de gasto de RRHH y el establecimiento de un plan global para la reducción de la deuda del Pasivo Laboral y la generación de normas para evitar que se siga creando.
- Elaborar una normativa general de contratación para toda la institución, que también aumentaría la garantía en la gestión de contratos.
- Agilizar el proceso de coordinación entre la sede central de RRHH y las facultades para la firma de contratos.
- Integrar y automatizar la confección de las planillas para el pago de nóminas y mejorar la coordinación con la sede central.
- Elaborar un programa de adecuación y evaluación de funciones para el personal administrativo, en base a la nueva realidad tecnológica y de actividad universitaria.
- Establecer un programa de formación para el personal de mantenimiento, tanto en sedes como en las facultades.

Factor 3: Sistema de información

La UES dispone de un sistema de información adecuado a las reglamentaciones y características del país.

A nivel de infraestructura, las capacidades del servicio de tecnologías de información para todas las sedes de la UES se consideran adecuadas, habiéndose reforzado con el proyecto de *universidad en línea*. Existe una atomización de la información por cada facultad, por lo que se sugiere diseñar un procedimiento de generación de información sistematizado que permita a los diferentes órganos de gobierno la toma de decisiones. Se está trabajando para reducir los procedimientos que necesitan de firma manuscrita. La ubicación en el organigrama de la Dirección de Tecnología, no recoge la relevancia del mismo y se encuentra en un proceso largo e intermitente de aprobación.

Actualmente, los servicios de información de la UES tienen todos los procedimientos administrativos académicos accesibles en línea. En las últimas actualizaciones de la aplicación PROMETEO se ha realizado la integración con la parte administrativa (docentes, empleados). El sistema permite recopilar la información de encuestas de satisfacción de los estudiantes y el seguimiento de los egresados. El sistema PROMETEO ha supuesto la digitalización de la información administrativa y económica. Aún existen ciertas aplicaciones (p.e. SHIRI del Ministerio de Hacienda) que tienen que ser instaladas de forma local al usuario, pero se está trabajando en un programa equivalente. La implantación de PROMETEO ya está ofreciendo a la comunidad universitaria beneficios, como el pago de nóminas, que desde febrero de 2019, el nuevo sistema elimina la necesidad de hacer cola para la firma, las boletas de pago ya no se imprimen y se envían al empleado. El sistema de información está centralizado con un repositorio institucional basado en mail corporativo de Google.

A nivel de infraestructura, según se detalla en la memoria de labores del 2017 del departamento DTI, se dispone de un clúster de servidores en cloud, con una capacidad de servicio concurrente para más de 10.000 peticiones simultáneas. La infraestructura instalada es escalable, permitiendo aumentar la capacidad con nuevos servidores.

El propio servicio de Tecnologías de Información desarrolla aplicaciones propias, a petición de las facultades y secretarías. Dispone de poco personal (en 12 desarrolladores, 4 en la parte de infraestructura y 4 dando

soporte técnico). A nivel de facultades suele haber entre 2 y 3 técnicos para el mantenimiento de las instalaciones y resolver cualquier incidencia informática.

Existen aún varios procedimientos administrativos, sobre todo los relacionados con temas de asuntos económicos, que deben generarse en papel y con firma manuscrita, por ejemplo, temas de planificación presupuestaria, contabilidad y recursos humanos. La firma digital, a nivel de procesos aún no está introducida en la UES. Por ley, el Rector es el único facultado para firmar los contratos y los certificados de los títulos de los graduados.

Estos procesos se duplican entre la Sede Central, donde se graban en el Sistema Informático institucional y el resto de las sedes, que mantienen controles individuales por fuera de dicho sistema, duplicando el trabajo, la información y la generación de hojas de cálculo (no comunes y dispersas) para la gestión de la información económica.

En relación con la privacidad de datos y seguridad informática cada facultad/centro tiene su propia infraestructura y mecanismos de seguridad perimetral. No hay quejas de las facultades multidisciplinares externas en cuanto a las capacidades de conexión. El Sistema cumple con la ley de protección de datos vigente en El Salvador. Basta tener la aprobación inicial por parte del usuario para hacer uso de sus datos personal a nivel interno. Las actas se publican sin identificaciones personales.

Con la puesta en marcha del proyecto de universidad en línea, la infraestructura informática se ha mejorado dado que es la misma infraestructura informática que usa el resto de las facultades y centros de la UES.

No existe un procedimiento de generación de información sistematizado para reportar datos globales a los distintos órganos de gobierno de las facultades y de la Universidad.

Además del servicio de Tecnologías de Información, en el organigrama de la UES existe la unidad de acceso a la información pública (UAIP), para cumplir con el mandato de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) por el cual cualquier ciudadano puede requerir información a la UES.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Puesta en producción del nuevo sistema de información de la Universidad de El Salvador (PROMETEO).
- Procesos académicos y administrativos ya consolidados dentro del mismo Sistema Integrado de Gestión.
- Infraestructura escalable basada en un *clúster* de servidores en cloud propio.
- Utilización de aplicaciones software adecuadas y actualizadas (GSuite, OpenLDAP).
- Servicio de acceso a la información pública para que cualquier ciudadano pueda pedir información a la Universidad (fijado por ley).

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Poco personal adscrito al servicio central (12), 2/3 técnicos de información por cada una de las facultades.
- Bloqueo de la reestructuración del servicio (se está tramitando desde 2016) y ubicación no definitiva en el organigrama.
- Procedimientos de contabilidad mejorables (duplicidad de datos, en formato electrónico y en papel con firma).
- La gestión de la información orgánicamente se encuentra atomizada en las distintas facultades.

Recomendaciones del Comité:

- Recoger a nivel orgánico el rango de dicha dirección, así como completar el proceso de aprobación en el organigrama por parte de la AGU.
- Centralizar a nivel de la UES y reducir la autonomía de las facultades en cuanto a sistemas de información se refiere.
- Hacer encuestas sobre el nivel de satisfacción del personal de administración con los sistemas de gestión de la información.
- Reestructurar la organización del servicio y conjugarla con los servicios de infraestructura.
- Generar programas de formación y capacitación a personal docente y de administración.
- Disponer de la información básica en la página web de la UES en idioma inglés.
- Plantear un procedimiento de generación información sistematizado que permita a las autoridades, la toma de decisiones al más alto nivel.

Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución

El Patrimonio de la institución es propiedad de la UES y se encuentra **catalogado e identificado**. Es necesario **seguir trabajando en el mantenimiento y modernización** del mismo.

La Universidad es una institución del Estado con personalidad jurídica y con patrimonio propio. Este se encuentra correctamente titulado a nombre de la Universidad. Esta lo tiene identificado, registrado y lo controla de forma satisfactoria. El patrimonio se registra en los estados financieros, así como su correcta depreciación. Desde un punto de vista organizativo, su organización se encuentra en tres servicios diferentes, cada uno de ellos con personal financiero. Una reunificación en organigrama, podría agilizar la gestión y reducir los flujos de información entre ellos.

El Patrimonio tiene un plan plurianual de desarrollo tanto en la sede central y sedes regionales. Incluye el servicio de mantenimiento, que es quien soporta la renovación y condiciones de las diferentes instalaciones. Las instalaciones se encuentran aseguradas ante posibles siniestros y, de hecho, en estos momentos existe un proceso en curso de atención a desperfectos a 8 edificios tras el último seísmo y que tienen daños estructurales.

No se han detectado litigios en la construcción o mantenimiento de las instalaciones, que pudieran suponer un quebranto para la institución. En estos momentos, las diferentes instalaciones tienen usos de carácter interno mayoritariamente. La regulación de estos usos podría ayudar a la optimización del patrimonio inmobiliario, generando recursos económicos que pudieran colaborar en su mantenimiento.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Hay titularidad jurídica del Patrimonio de la Institución.
- Existencia de planes de conservación, mantenimiento y mejora de las instalaciones. Estas se encuentran cubiertas por seguros y parece necesario continuar con la modernización, renovación y ampliación de las mismas para atender las nuevas necesidades docentes.
- Ausencia de deudas externas para financiar el mantenimiento del Patrimonio.
- Contratación de seguros para cobertura de los riesgos del patrimonio institucional.
- El Patrimonio se encuentra correctamente reflejado en los estados financieros, así como las posiciones de depreciación, valor contable y contrastación en base a inventario físico.
- Ausencia de litigios derivados de la actividad de construcción y mantenimiento del patrimonio de la institución.

Puntos a tener en cuenta:

- Necesidad de un servicio que permita la gestión integral del Patrimonio, dado que actualmente se encuentra disgregado en tres estructuras organizativas dependientes de servicios diferentes.
- Completar la reforma para garantizar la seguridad de los edificios afectados por el seísmo y que actualmente presentan daños estructurales.

Como sugerencias de este Comité:

- Completar el proceso de reacondicionamiento de los edificios afectados por el último seísmo, en la medida de lo posible, bajo la cobertura del seguro o con dotaciones adicionales si así fuera necesario.
- Establecer un plan de optimización de Patrimonio Inmobiliario, en base a usos externos que pueden permitir obtener y diversificar los Recursos Propios de la institución.
- Someter a la AGU la propuesta de regular la optimización del Patrimonio Inmobiliario (usos externos remunerados de las instalaciones).

DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA

Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo

Los procesos de calidad y mejora continua en la Universidad constituyen, no solo un reto, sino un compromiso que se hace **imprescindible** para **crear paulatinamente, una cultura de calidad**. Es necesaria una evaluación objetiva de las necesidades al respecto.

El Plan Estratégico que presenta la Universidad de El Salvador subraya como reto estratégico la calidad, que implica no solo la estandarización de procedimientos y métodos, sino que configura el eje transversal de todo el quehacer universitario. A partir de ello, es necesario realizar una evaluación objetiva y contextual de como la UES a través de la implementación de su Plan Estratégico y su Modelo Educativo trabajan con el objetivo de alcanzar la calidad en todas sus acciones.

A través del documento de autoevaluación y de las entrevistas con sus respectivos actores se han reunido las siguientes informaciones:

La política de calidad define objetivos y aspectos adaptados a su realidad y es difundida públicamente. Es implementada por el equipo de dirección y compartida a lo interno de la institución. La institución organiza el seguimiento del resultado de sus actividades a través de dispositivos de auto evaluación, de evaluación externa periódica y de análisis prospectivo. También pone en marcha acciones correctivas eficientes y asigna recursos financieros y humanos necesarios para el apoyo de su política de calidad. El mejoramiento continuo forma parte de la estrategia de la UES.

El panel de expertos recomienda el desarrollo de un Sistema de Información de Gestión de la Calidad, además de incorporar la Unidad de Acreditación como parte de la Secretaría de Planificación y desarrollar una política institucional que promueva procesos de acreditación tanto institucional como de carreras y programas.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- El Plan Estratégico Institucional 2013-2020 tiene definido como eje estratégico la calidad.
- La Universidad ha realizado ocho procesos de autoevaluación institucional con fines de mejoras.
- Existe la voluntad política y los recursos humanos especializados para institucionalizar procesos de certificación/acreditación en la universidad.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Un plan de control y seguimiento del Plan Estratégico Institucional.
- Un plan de control y seguimiento de los Planes de Mejoras sugeridos por el Ministerio de Educación Superior como resultado de los procesos de autoevaluación.
- Falta de estandarización de los procesos académicos y administrativos a nivel institucional.
- No hay uniformidad en los procesos de evaluación del personal docente y administrativo.

El panel de expertos recomienda:

- Desarrollar un Sistema de Información de Gestión de Calidad que permita a las autoridades tener un instrumento efectivo para la toma de decisiones y a la Secretaría de Planificación apoyar, de manera efectiva y confiable, la gestión universitaria en la preparación y seguimiento de los Planes de desarrollo Institucional.
- Desarrollar una política institucional que promueva los procesos de acreditación tanto institucional como de carreras para crear una cultura de calidad que garantice la mejora continua de la institución.

Factor 2: Ética y deontología

La ética constituye un **aspecto fundamental** que debe permear en todos los niveles de la organización. Está presente en la formación integral de los estudiantes, **pero insuficientemente promovida** para garantizar el buen desempeño de los futuros profesionales.

Las Instituciones de Educación Superior, como es el caso de la UES, se rigen por la aplicación de un Código de Ética que indica lo que se debe hacer y no hacer. Sin embargo, es necesario que la institución a través de sus acciones, convierta a la ética en una práctica constante y permanente entre todos sus miembros.

La UES ha definido una política de ética y de deontología y promueve sus valores. Las reglas de gobernanza están definidas, son claras y conocidas. También ha definido medidas antifraude y/o anticorrupción y considera la igualdad de trato de su personal y de sus estudiantes. La institución ha puesto en marcha procedimientos y recursos de apelación en caso de falta a la ética.

La Universidad apoya y reconoce el compromiso de los estudiantes en la gobernanza, así como en la vida asociativa y en las actividades culturales y deportivas. Los estudiantes participan de la política de formación de la institución y de sus instancias de dirección; participan también en materia de evaluación y de gestión interna de la calidad.

El panel de expertos recomienda promover a nivel institucional una campaña de difusión de la Ley de Ética Gubernamental, el Código de Ética y el Plan de Práctica de valores. Sería oportuno incorporar en el currículo de los programas de estudios, que aún no lo poseen, una asignatura de ética profesional.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La UES cuenta en su Ley Orgánica las reglas de gobernanza que rigen la institución.
- La UES se rige por la Ley de Ética Gubernamental.
- La UES cuenta con un Código de Ética y un Plan de Práctica de Valores que permite orientar y promover el comportamiento ético.
- Existe una Ley de Acceso a la Información pública (LAIP) que apoya a la Política de Transparencia en la Universidad.
- Existen Normas Técnicas de Control Interno para garantizar la administración y control de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de cada dependencia organizativa o unidad de trabajo, del área académica, de investigación, administrativa o de servicios de la Institución.
- Existe una Política de Equidad de Género a través del Centro de Estudios de Género.
- Existe una Política de Educación Inclusiva para ofrecer servicio de apoyo a las personas con discapacidad.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Falta de difusión del Código de Ética, la Ley de Ética Gubernamental y del Plan de Práctica de Valores.
- Falta de recursos de apoyo a la Unidad del Centro de Estudios de Género y la Unidad de apoyo a las personas con discapacidad.
- Riesgo de uso inapropiado de la información, producto de la Ley de Acceso a la Información (LIAP).

El panel de expertos recomienda:

- Promover a nivel institucional el desarrollo e implementación de una campaña de difusión de la Ley de Ética Gubernamental, el Código de Ética y el Plan de Práctica de Valores.
- Elevar a las instancias correspondientes la necesidad de incorporar en todas las carreras que ofrece la UES una asignatura de ética y deontología.
- Replicar la experiencia adquirida en la Facultad de Medicina, instaurando en las facultades y otras instancias de la universidad un Comité de Ética y Deontología.
- Asignar recursos para el mejor funcionamiento de las Unidades – Centro de Género y Unidad de apoyo a las personas con discapacidad.
- Promover el uso ético de la información como resultado de la Ley de Acceso a la Información (LIAP).

DOMINIO 7: PROYECCIÓN SOCIAL

La proyección social es un valor de importancia y esencial de la UES. Una organización clara posibilitando acciones múltiples y multidisciplinarias en respuesta a necesidades locales, hacen de la Proyección Social una fuerza mayor de la Universidad. Sería interesante que este funcionamiento, basado en la expresión de necesidades locales, se acompañe de una **estrategia iniciada directamente por la Universidad promoviendo desarrollos originales** y de alto valor agregado (en el sector del turismo, por ejemplo).

La UES integra plenamente el artículo 3 de la Ley de Educación Superior que dispone que la proyección social es una de las funciones de la educación superior, junto con la docencia y la investigación científica (página 5, anexo sobre proyección social).

Para ello la UES se ha dotado de una organización clara:

- Secretaría de Proyección Social (SPS) con dependencia de la Vicerrectoría Académica;
- Unidades de Proyección Social (UPS) a nivel de las facultades; y de un presupuesto consecuente (alrededor de 880 000 \$ anuales).

Sin embargo, a fuerza es de constatar que este presupuesto es distribuido de manera asimétrica entre la SPS y las UPS, en claro favor de estas últimas. Esta situación puede constituir un freno al desarrollo de acciones transversales, que podrían ser iniciadas a nivel de la SPS-Vicerrectoría Académica. Además de esto, los diferentes paneles han puesto de manifiesto una relativa deficiencia de coordinación entre la SPS y las UPS, lo cual puede limitar la gestión y desarrollo de los programas.

Las acciones de proyección social son variadas y multidisciplinarias, tomando en cuenta primordiales problemas sociales: ayuda jurídica, problemas sanitarios, poblaciones en extrema pobreza. Como ejemplo emblemático se puede citar el proyecto que beneficia a los habitantes del municipio de La Laguna, cuyo objetivo es mejorar y renovar los centros educativos, implementando nuevas metodologías de enseñanza con docentes interesados. Cabe destacar que de manera general la planificación de las acciones de proyección social se hacen previa identificación de las necesidades de los sitios en donde se solicita la intervención. Sería interesante que, además de este modo de funcionamiento, la UES establezca una estrategia destinada a promover acciones de proyección social en acuerdo con la política docente y de investigación de la universidad, sin esperar a que los futuros beneficiarios las soliciten. Para ello una coordinación con la Secretaría de Investigación y Posgrado es indispensable, coordinación que apareció deficitaria en los paneles sobre este factor.

Cabe destacar como aspectos remarcables:

- Una organización clara posibilitando un número importante de acciones de proyección social que cumplen un rol social mayor, constituyendo un punto fuerte de esta Universidad.
- El conjunto del personal de la Universidad es altamente comprometido con las acciones de proyección social.
- Gran parte de las acciones de proyección social están vinculadas a la investigación y sobre todo a la docencia, con desarrollo reciente de acciones en conexión con el turismo local, punto muy positivo.

Como puntos para tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Hay que considerar una estrategia basada, casi exclusivamente, en acciones mayoritariamente de asistencia en base a necesidades locales;
- Una coordinación insuficiente entre la SPS y las UPS, y entre la SPS y la Secretaría de Investigación y Posgrado;
- Un escaso presupuesto dedicado a la SPS.

El panel de expertos recomienda:

- Que la UES formule una estrategia promoviendo desarrollos de Proyección Social originales e innovadoras provenientes de la demanda del contexto y de alto valor agregado (en el sector del turismo, por ejemplo), sin limitarse a acciones de asistencia;
- Que se mejore la articulación Vicerrectoría-Facultades y Proyección Social-Investigación y Posgrado (reuniones de planificación conjuntas regulares entre las Secretarías respectivas, por ejemplo) junto con un presupuesto dedicado a la SPS.

IV. CONCLUSIÓN

La UES es la Universidad más importante de la República de El Salvador, lo es por ser históricamente la institución más antigua y la única pública del Estado, lo es también por dominar en número de estudiantes y personal docente, técnico y administrativo el panorama de la Educación Superior en el país. Sus activos más notables y más valorados son sin lugar a duda sus reconocidas capacidades para responder con eficacia a las necesidades sociales y a las exigencias de una formación de profesionales de alto nivel, tanto en su sede de San Salvador como en sus tres sedes regionales. En apoyo a este reconocido liderazgo se ha comprobado la vigencia de su excelente imagen en el país. Sin embargo, esta posición no debe llevar a conformarse con un funcionamiento globalmente satisfactorio en muchas de las misiones reivindicadas sino también a renovar en profundidad sus concepciones en materia de estrategias de política universitaria y a emprender reformas y planificaciones aptas para desarrollar una investigación todavía insuficiente y a abrir la UES a un verdadero nivel internacional. La implícita competencia que genera la presencia de un gran número de universidades privadas puede ser un buen incentivo, si bien se aconseja establecer con éstas relaciones de complementariedad académica, en beneficio de todos.

Los equipos de dirección - la rectoría, las dos vicerrectorías y las doce facultades - manifiestan un conocimiento, una aprehensión y una plena conciencia de los problemas y limitaciones que afectan a la institución. Si bien en muchos de los encuentros con el Comité no han faltado afirmaciones de voluntad, convicción y ambición para llevar a la UES por el camino de la modernidad, no fue menos evidente la realidad de situaciones que perjudican o frenan el anhelado desarrollo. En primer lugar, la estructuración y relaciones entre las distintas instancias de poder y los órganos colegiados de responsabilidad no favorecen la fluidez, rapidez y eficacia de las tomas de decisiones. Hasta cierto punto se puede hablar del peligro de un exceso de burocracia en la gestión institucional. La necesaria Ley Orgánica no puede constituir, como se ha repetido en varias de las entrevistas, un impedimento a las no menos necesarias evoluciones del organigrama. Sería muy oportuna, por ejemplo, la creación de una vicerrectoría de investigación que centralizara ideas, proyectos y actividades ahora demasiado dispersas. También se debe emprender una reflexión sobre el concepto de autonomía (por el que se define la Universidad) y tomar en cuenta sus alcances y límites en cuestiones de presupuesto gubernamental y de diálogo con la tutela ministerial.

La parte esencial del presupuesto de funcionamiento de la Universidad procede de la contribución del Estado. Esta dotación parece insuficiente para enfrentar los desafíos que representan ahora; el crecimiento del número de estudiantes, las necesidades nuevas en materia de educación, la adaptación a políticas ambiciosas de investigación, de mejoramiento de la movilidad estudiantil y docente, etc. Las posibilidades de aumento de los fondos propios deben ser exploradas para mejorar esta situación altamente preocupante.

A nivel de la investigación aplicada, existen excelentes laboratorios con programas adaptados a cuestiones sociales, sanitarias y ambientales del país (en epidemiología, estudio del entorno marino, vulcanología, etc.) Frente a estas notables realizaciones, parece muy escasa la investigación fundamental en ciencias, tecnologías y humanidades. El desarrollo pasa inevitablemente por una toma de conciencia y priorización por parte del equipo de dirección y de toda la comunidad universitaria del papel central de la actividad investigadora, tanto en el marco del desarrollo del país, como en el de la transmisión de los conocimientos, misión esencial de la UES. Por eso, es necesario multiplicar los incentivos de todo tipo y hasta de renovar el estatuto profesoral, para favorecer e incluir en los servicios docentes actividades de investigación individuales y colectivas.

La amplia y diversificada oferta a nivel de formación académica merece ser subrayada y representa meritorios esfuerzos. El recorrido del estudiante y los medios puestos a su disposición son globalmente bien pensados y eficientes. La creación reciente de un exitoso servicio de educación en línea y a distancia va también en el buen sentido. Sin embargo, aparece imprescindible incrementar el número de doctorados y manifestar un nuevo interés por la calidad de la formación del profesorado (en la actualidad una ínfima minoría de docentes tiene doctorado). Paralelamente es importante ampliar el acceso a la movilidad tanto estudiantil como docente, que es la vía más directa, entre otras muchas por supuesto, hacia la internacionalización de la UES. En conclusión, la Proyección Social de la Universidad forma parte de sus misiones más notables y más exitosas. El encuentro con el panel de personas implicadas en ello ha dado buena muestra de eficacia y entusiasmo, a pesar de una falta de estrategia global.

FUERZAS:

- La UES es la Universidad más importante del país por su larga trayectoria histórica, por su número de estudiantes y oferta de formación, por su cobertura geográfica a través de las tres sedes regionales. Puede apoyarse en un equipo de dirección responsable y clarividente, un personal competente, laboratorios de calidad y una eficaz Secretaría de Comunicaciones. Se ha modernizado recientemente el sistema de información.
- A pesar de dificultades producto de la escasez presupuestaria, la situación financiera de la UES resulta globalmente sana.
- La formación abarca los principales campos del conocimiento y carreras tecnológicas. Está claramente orientada hacia una profesionalización adecuada a las necesidades sociales y económicas del país. La Universidad a distancia se está desarrollando con éxito.
- La atención al estudiante es una misión prioritaria de la Universidad. Es muy notable la oferta en becas, bibliotecas, infraestructuras deportivas, servicios médicos, y el interés, aunque todavía insuficiente, por los estudiantes discapacitados.
- Es efectiva la participación de estudiantes en los órganos de gestión para responder a las exigencias de representatividad.
- La afirmada voluntad de desarrollar la internacionalización de la Universidad, se traduce por la puesta en marcha de convenios y por la necesaria promoción de la movilidad docente y estudiantil.
- La UES ha definido la calidad y la ética como ejes prioritarios en el Plan Estratégico Institucional.
- Son de particular importancia las acciones de Proyección Social que cumplen un papel mayor entre las misiones de la UES.

DEBILIDADES:

- La excesiva atomización de los órganos de poder que representan las vicerrectorías, secretarías y facultades, dificulta la flexibilidad del funcionamiento general de la Universidad, provocando lentitud de la toma de decisiones, generando una posibilidad de tensiones y conflictos. La organización demasiado burocrática del organigrama no favorece la visibilidad y apropiación internas de las estrategias de gestión.
- Hace falta una política global de investigación adecuada a los estándares internacionales. Es demasiado limitado el presupuesto de funcionamiento al respecto y no se han desarrollado todavía eficaces medidas de incentivo a los investigadores. Por lo tanto, resulta deficiente la necesaria articulación entre investigación y docencia.
- Es muy baja la matrícula de estudiantes de posgrado e insuficiente el programa de seguimiento a graduados. A nivel de los recursos humanos, no parece suficientemente desarrollada la formación del personal docente. La plantilla de profesores se encuentra estancada y va aumentando el número de profesores contrados bajo la modalidad de hora-clase.
- No existe un lineamiento general para desarrollar una política ambiciosa de relaciones internacionales. Es escasa la colaboración con las universidades privadas y muy notable la carencia de estrategia a nivel de alianzas académicas locales.
- El Código de Ética no está suficientemente difundido entre la comunidad universitaria.

RECOMENDACIONES DEL COMITÉ:

SÍNTESIS POR DOMINIO

Dominio 1 - Gobierno y gestión universitaria

- Llevar una reflexión colectiva sobre la articulación entre los órganos de decisión para mayor fluidez en el funcionamiento de la Universidad y también sobre el equilibrio entre las normativas y las libertades de estrategias que permite la autonomía
- Sistematizar y generalizar los autoestudios y evaluaciones internas y externas, y difundir los indicadores obtenidos.
- Revisar la vigencia y validez del Plan Estratégico.
- Centralizar y uniformizar la política de comunicación.

Dominio 2 – Investigación y docencia

- Modificar las estructuras de gobierno para crear una eficaz Vicerrectoría de Investigación y Posgrado.
- Organizar jornadas dedicadas a la investigación que impliquen a toda la colectividad universitaria.
- Adaptar más estrechamente la oferta de carreras a las necesidades del mundo laboral, a través de encuentros regulares con los responsables de las empresas del país.
- Favorecer el acceso de los estudiantes a los doctorados con programas atractivos y becas adaptadas.
- Establecer y poner en marcha un plan de formación de los docentes con incentivo a la investigación

Dominio 3 – Recorrido del estudiante

- Perfeccionar la política de seguimiento de los recorridos académicos de los estudiantes.
- Crear un órgano encargado, específicamente, de la vida estudiantil que centralice y regule las ofertas y las actividades destinadas a los estudiantes.
- Organizar jornadas de puertas abiertas y actualizar el catálogo de formaciones en acceso por internet.

Dominio 4 – Relaciones internacionales

- Desarrollar una política de alianzas locales con las Universidades privadas y las empresas del país.
- Establecer una estrategia prioritaria de internacionalización a través de una política general de relaciones internacionales a mediano y largo plazo, con objetivos, calendarios y planificación financiera.
- Agilizar la implementación práctica de los convenios firmados y difundir los resultados.

Dominio 5 – Dirección

- Elaborar una normativa general de contratación para toda la institución.
- Diversificar las fuentes de recursos financieros con base a fondos propios.
- Establecer un plan de gestión integral y de optimización del patrimonio inmobiliario.
- Generar información interna para apoyar y dar a conocer la toma de decisiones.
- Prever un procedimiento de información sistematizado para proporcionar datos globales a los distintos órganos de gobierno de las facultades y de la Universidad.

Dominio 6 – Calidad y ética

- Promover una cultura de la calidad compartida por todos los sectores de la Universidad.
- Iniciar una campaña de difusión de la Ley de Ética, Código de ética y Plan de Práctica de valores.

Dominio 7 – Proyección social

- Dotar la UES de una estrategia de desarrollo de una Proyección Social de alto valor añadido, más allá de las tradicionales actividades de asistencia.

RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

El Comité ha subrayado deficiencias en materia de definición de política institucional y estructura de gestión, algunas carencias de armonización, de seguimiento y de sistematización de resultados, pero no pone en duda la solidez de la UES que dispone de excelentes activos humanos y materiales. También confía en sus capacidades para proponer a la comunidad estrategias novedosas, para pensar y reunir los medios que permitan su puesta en marcha, con vistas a cumplir aún mejor con sus misiones.

La UES tendrá que definir sus objetivos en materia de política universitaria, iniciar proyectos novedosos a nivel de la investigación y de la formación, sistematizar la gestión de recursos para fortalecer su liderazgo, reforzar aún más su identidad e imagen. Serán imprescindibles unas reflexiones colectivas sobre el funcionamiento interno y externo de la Universidad. También convendrá establecer mecanismos de promoción de la investigación, y al mismo tiempo, orientar la formación hacia su mayor nivel de excelencia, desarrollando las colaboraciones con universidades extranjeras y valorando la movilidad docente y estudiantil.

El Comité insiste en la necesidad de pensar el futuro, a medio y largo plazo, y adaptar los recursos para mejorar notablemente la actividad investigadora y la internacionalización de las formaciones. Estas indispensables reflexiones y rigurosos reajustes ya van por buen camino y dejan esperar una renovada y controlada adaptación a la modernidad, como contribución al progreso social y al aumento del patrimonio cultural del país, el camino hacia la libertad, como lo reza el conocido lema de la UES.

V. OBSERVACIONES DE LA UES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA
San Salvador, El Salvador, C.A.

Ciudad Universitaria, 6 de septiembre de 2019.

Señor
Michel Cosnard
Presidente
HCÉRES – Francia

Respetable señor Cosnard:

La Universidad de El Salvador, en correspondencia con la recepción del informe preliminar de evaluación institucional que le fue enviado por HCÉRES, agradece a dicha entidad y a su equipo de expertos, identificar en nuestra institución *"aspectos notables; puntos a tomar en cuenta para la mejora y sus recomendaciones."*

Nuestra Casa de estudios, fundada en 1841, cuenta entre sus aportes históricos a la integración regional, su papel como sede, organizadora y co-fundadora de la Confederación Universitaria de la Región Centroamericana, que dio paso al Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA).

Coincidimos con los aciertos presentados en el informe de evaluación, que permitirán enriquecer la planificación estratégica de la institución; potenciar fortalezas y superar debilidades identificadas en relación a la gestión institucional: docencia, investigación, proyección social, gestión del talento humano, atención a la diversidad e infraestructura. Las recomendaciones vertidas representan un insumo valioso y oportuno para la elaboración de un plan de desarrollo a corto y mediano plazo, propiciando la mejora continua de la calidad en todas las dimensiones de la institución.

Existe conciencia universitaria respecto a diversas variables que afectan el éxito pleno de los objetivos implícitos en la visión, misión y valores institucionales. No obstante, se reitera la responsabilidad y compromiso interno para trabajar en las áreas donde se han identificado oportunidades de mejora, a la vez consolidar las fortalezas identificadas en la institución.

El proceso de Autoevaluación y su verificación, ha permitido la reflexión y análisis crítico sobre el futuro y desarrollo institucional. Por tanto, se considera que se cuenta con los elementos necesarios para obtener el reconocimiento institucional mediante la acreditación internacional por parte de HCÉRES, lo que permitirá fortalecer y consolidar la calidad de las funciones sustantivas de la Universidad de El Salvador.

Finalmente se reconoce el hecho de que HCÉRES, es la primera entidad internacional en evaluar el aporte de la UES a la sociedad, lo que representa un compromiso irreversible hacia la mejora, sustentado en su lema *"Hacia la Libertad por la Cultura"*.

Reiteramos nuestras muestras de consideración,

Atentamente,

"Hacia la Libertad por la Cultura"


Roger Armando Arias Alvarado
Rector



Anexo: Observaciones de la UES, conforme sus indicaciones.

Final Avenida "Mártires Estudiantes
del 30 de julio", Ciudad Universitaria, S.S.

Apartado Postal 3110
TELEFAX: 2225-8826
e-mail: rectoria@ues.edu.sv

Teléfono: 2511-2008

Observaciones al Informe de evaluación provisional – UES

DOMINIO	Factor	N° de página	Explicación
D1		4	Corrección: La cantidad de <i>titulaciones</i> de la UES es de 169 carreras.
	F 1	5	Ampliación: “... el marco de legal de la Ley Orgánica, frenando o imposibilitando cualquier ajustamiento estructural <u>de manera expedita</u> , debido al lento proceso de reforma de la <u>legislación universitaria</u> ”.
D2			Ampliación: La UES carece de un plan de formación docente a nivel institucional, sin embargo, cada facultad desarrolla procesos de formación continua, ofreciendo cursos especializados para docentes. Además, la UES cuenta con un Instituto de Formación y Recursos Pedagógicos (INFORP-UES) cuya función principal es la formación docente a través de cursos y diplomados que fortalecen las competencias docentes, destacando el “Diplomado en Formación pedagógica para la enseñanza superior”, con aprobación del CSU. Acuerdo de CSU No. 013-2005-2007 (V-9).
	F 2	9	
D3		10	Corrección: Existe un doctorado en Educación que cuenta con tres especialidades: Atención integral a la primera infancia, Educación Básica y Educación Superior; servido por las facultades multidisciplinarias de Occidente, Oriente y la sede central. En total son 60 candidatos a doctor. Acuerdo de CSU No. 011-2017-2019 (V-2.3).
	F 3	14	Aclaración: La UES por medio de la unidad de capacitación de la Facultad de Ciencias y Humanidades, gestiona y desarrolla cursos orientados a trabajar con la población estudiantil con discapacidad. La UES cuenta con una política de inclusión, sin embargo, falta profundizar sobre estudiantes indígenas que son pocos en el país. Acuerdo de CSU No. 065-2011-2013 (IV-1.5).
D4			Aclaración: En referencia al número de misiones oficiales académicas internacionales, que aparecen en el informe, las 854 misiones realizadas en el periodo 2011-2017 fueron cofinanciadas por la Universidad de El Salvador, con aportación de la cooperación internacional.
	F 2	16	Ampliación Adicionalmente, durante el periodo 2015 – 2018 el Ministerio de Educación financió 452 movilidades entrantes y salientes, a través del programa: “Fortalecimiento de las Capacidades Docentes, Técnicas y Científicas del Sistema Educativo Nacional y del MINED”. El financiamiento en dicho periodo fue de \$1, 100,500.
D7			Ampliación: En cuanto a la organización de la proyección Social, existe un nivel adicional a los mencionados, en las facultades hay responsables del servicio social por Escuelas o Departamentos.
		23	Aclaración: El presupuesto que recibe la Secretaría de Proyección Social se restringe exclusivamente para su funcionamiento; además, para cubrir salarios de la misma, de la Secretaría de Arte y cultura y de la Secretaría de Bienestar Universitario.

DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

UNIVERSIDAD EL SALVADOR (UES)

SALVADOR

Octubre 2019

ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA DECISIÓN DE ACREDITACIÓN ADOPTADA POR LA COMISIÓN

El Hcéres elaboró su proceso de evaluación y de acreditación basándose en un conjunto de objetivos que una institución de educación superior debe alcanzar con el fin de asegurar cierto nivel de calidad. Este conjunto está presentado bajo la forma de referencias (objetivos a alcanzar), criterios de evaluación (acciones a llevar a cabo), retomado en los criterios de acreditaciones (verificación de la conformidad).

Estos objetivos criterios de evaluación y de acreditación han sido reagrupados en 6 dominios comunes al lineamiento de evaluación y a los criterios de acreditación. La acreditación llega después de la publicación del informe de evaluación, y a petición de la institución.

El comité de expertos emite una simple opinión sobre la acreditación de la institución: es la comisión de acreditación la que toma la decisión basándose en el informe final de evaluación de la institución. Esta decisión de acreditación es el resultado de un proceso colegiado y razonado. Eso corresponde al reconocimiento por el Hcéres de un nivel de calidad «estándar» apreciado según sus 6 criterios.

La decisión tomada por el Hcéres y relativa a la acreditación no es una decisión que cree derecho, ni en territorio francés ni a nivel internacional. La decisión relativa a la acreditación de la institución corresponde a la concesión de un "label" de calidad y no implica el reconocimiento en Francia de la institución afectada por la acreditación. Por lo tanto, el proceso de acreditación del Hcéres no tiene ningún efecto en el proceso de reconocimiento por parte de Francia de la institución o de sus programas.

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE ACREDITACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Criterio para la acreditación

- El gobierno y la gestión de la institución se basan en una estrategia adaptada a su entorno y su identidad.
- La organización interna está claramente definida y permite a la institución cumplir con su misión.
- La comunidad universitaria participa en su gobierno.

Evaluación del criterio

La UES goza de una fuerte identidad. Expone y valora con claridad y coherencia su visión y sus misiones, sobre todo en términos de formación y de compromiso con la sociedad salvadoreña. Las estructuras de gobierno permiten cumplir globalmente con los objetivos reivindicados. Sin embargo la organización centralizada de los poderes y responsabilidades no está suficientemente afirmada y estabilizada. El organigrama revela cierta atomización de las instancias de decisión y efectos de burocracia. El equipo de dirección tiene conciencia de la necesidad de actuar con flexibilidad y rapidez, también de definir y poner en marcha colectivamente las estrategias de la Universidad, a medio y largo plazo. Pero en su concepción y uso actuales, el plan estratégico no está adaptado para desarrollar una necesaria capacidad reformadora. L'actual dualidad en el proceso de toma de decisiones no facilita l'agilidad del mismo.

DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Criterio para la acreditación

- La institución ha definido una política de investigación y una política de educación adaptadas a su estrategia y al desarrollo económico y sociocultural de su entorno.
- Los ejes estratégicos en materia de formación están adaptados a las actividades de investigación de la institución.
- La arquitectura de la oferta de formación es clara. Los procedimientos de admisión, de progresión del estudiante en su recorrido y de titulación están definidos y ejecutados.

Evaluación del criterio

A nivel de la investigación, la UES apoya con éxito acciones concretas de afirmado interés social. Pero hasta la fecha, y a pesar de la existencia de procesos de evaluación y de seguimiento, no ha favorecido ni desarrollado una investigación colectiva del más alto nivel. Entre los varios factores que la obstaculizan son patentes la falta de una política de incentivos y una muy escasa financiación. Es urgente remediar este punto débil de la actividad de la Universidad.

La UES ha priorizado la formación y ha tomado en cuenta las necesidades socioeconómicas del país. La oferta de carreras y diplomas es amplia y diversificada. Es muy positiva la reciente creación de la Universidad a distancia. Es necesario aumentar el acceso de los estudiantes a nivel de posgrado y doctorado. También debe ser mejorada la profesionalización de gran parte del personal docente. Es obvia la insuficiente complementariedad entre actividad investigadora y docencia.

DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE

Criterio para la acreditación

- La institución está atenta a los recursos para el aprendizaje y a la calidad de vida de los estudiantes.

- La institución asegura la información y la acogida de los estudiantes a lo largo de sus estudios.
- La participación de los estudiantes a las estructuras de gobierno está prevista.

Evaluación del criterio:

La atención al estudiante es una de las prioridades tradicionales de la política universitaria de la UES. Lo atestigua la calidad del campus de la sede central en San Salvador y la adaptación progresiva a las nuevas tecnologías en materia de comunicación y transmisión de informaciones. Son notables los esfuerzos para mejorar la orientación del estudiante y su inserción profesional. Entre los aspectos más positivos resaltan la existencia de becas, bibliotecas, infraestructuras deportivas, actividades culturales, ayudas médicas. Merecen más atención la inclusión y el apoyo a estudiantes en condición de discapacidad y estudiantes indígenas, y también la representatividad de estos colectivos de estudiantes en los órganos de decisión de la Universidad. Es oportuno homogeneizar, unificar y regionalizar todas las actividades y propuestas para mayor optimización de los servicios. Es notable el alto grado de satisfacción en los estudiantes con la institución.

DOMINIO 4: RELACIONES EXTERNAS E INTERNACIONALES

Criterio para la acreditación

- La política de alianzas está definida y concebida como un valor añadido por la institución.
- La institución ha estructurado sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos de internacionalización adaptados a su estrategia.

Evaluación del criterio

La UES es consciente de la importancia de una política de alianzas apta para favorecer su visibilidad y reconocimiento. Ha establecido relaciones con las universidades privadas del país y con otros actores sociales. Pero los convenios activos en materia de formación, investigación y proyección social son todavía poco numerosos (en particular con las empresas del sector privado). Faltan en muchos casos una sistematización de los procesos de acuerdos, una clara y planificada fijación de los objetivos y difusión de los resultados conseguidos.

Es muy notable también la voluntad por parte de la UES de acrecentar las acciones con universidades extranjeras a través de convenios, misiones e intercambios. Existen ya convenios y acciones pero, como reto esencial de la Universidad, esta política de relaciones internacionales debe ser mejor afirmada y regulada. También resulta indispensable promover una movilidad eficiente que implique siempre más a los docentes y a los estudiantes.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Criterio para la acreditación

- La dirección y la organización de los recursos tan financieros, presupuestarios como humanos están definidos y controlados. Están adaptados a la estrategia definida por la institución e integran una dimensión plurianual.
- La institución posee un sistema de información adaptado a su estrategia y sus objetivos.
- La situación patrimonial (patrimonio inmobiliario) de la institución está conocida y controlada.

Evaluación del criterio

La UES gestiona correctamente su situación financiera y trabaja en mejorar y adaptar la realidad presupuestaria con las evoluciones del entorno universitario. La ejecución es adecuada pero resulta

necesario diversificar las fuentes de financiación. También la Universidad se esfuerza por mantener y modernizar su patrimonio. El organigrama de los recursos humanos revela un punto preocupante en cuanto al incremento del número de profesores en base a hora clase. El sistema de información ha sido debidamente modernizado y está adaptado y adecuado a las necesidades de la política universitaria. Será oportuno sistematizarlo aún más para evitar unas atomizaciones excesivas y contraproducentes.

DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA

Criterio para la acreditación

- La institución ha definido una política de calidad que abarca el conjunto de sus misiones e implementa un proyecto de mejoramiento continuo.
- La institución sostiene valores de ética y de deontología implementados en su funcionamiento regular.

Evaluación del criterio

La UES tiene definida la calidad como eje estratégico y manifiesta su debida responsabilidad al respecto. Se está creando en la UES una verdadera cultura de la calidad con sus necesarios objetivos a base de autoevaluación. Faltan todavía procesos de control y seguimiento así como una indispensable uniformidad en las modalidades de evaluación. Si bien no se ignora la Ley de Ética Gubernamental y otros planes y códigos sobre el particular aparece indispensable su mejor difusión dentro de la Universidad. Pero son de sumo interés las acciones orientadas ya hacia una mejor actitud de la comunidad universitaria frente a los problemas de fraude y corrupción en vista del desarrollo de indispensables y eficaces principios de ética y deontología.

DÉCISIÓN FINAL

Después de evaluar los criterios de acreditación anteriores, la Comisión de Acreditación toma la siguiente decisión:

« Decisión de acreditación, sin reservas, por 5 años »

La Comisión de Acreditación recomienda encarecidamente que la universidad se centre en subsanar las deficiencias detectadas por el comité de expertos en su informe de evaluación y en aplicar sin demora las recomendaciones para el futuro formuladas por el comité de expertos.

FIRMA

Para el Hcéres,



Michel Cosnard, Presidente

Fecha: París, 28 de octubre de 2019

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)