

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

INFORME FINAL

**Universidad Francisco Gavidia (UFG)
Salvador**

Octubre de 2019

Rapport publié le 28/11/2019

INDICE

INFORME DE EVALUACIÓN	páginas 3 - 40
OBSERVACIONES DE LA UFG	páginas 41 - 44-
DECISIÓN DE ACREDITACIÓN.....	páginas 45 y siguientes

INFORME DE EVALUACIÓN

Universidad Francisco Gavidia (UFG)

Salvador

Septiembre de 2019



La Universidad Francisco Gavidia (UFG) 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 :

José Luis Lázaro Galilea, 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. DATOS GENERALES DE ENCUADRAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	7
1. Contexto general de El Salvador.....	7
2. Contexto de la Educación Superior en El Salvador	8
3. Universidad Francisco Gavidia (UFG)	9
4. Datos clave.....	10
5. Gobernanza	11
6. Posicionamiento, estrategia y desafíos	11
II. DESCRIPCIÓN DE LA VISITA	12
1. Presentación del enfoque de autoevaluación.....	12
2. Composición del Comité de Expertos	12
3. Descripción de la visita <i>in situ</i>	13
III. INFORME DE EVALUACIÓN	14
1. Gobierno y gestión universitaria	14
Factor 1: Misión y Visión institucional y su posicionamiento estratégico.....	14
Factor 2: Organización interna y puesta en marcha del PE	15
Factor 3: Identidad y comunicación de la institución.....	17
2. Investigación y docencia	18
Factor 1: Política de investigación	18
Factor 2: Política de formación.....	20
Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia	21
3. Recorrido del estudiante.....	22
Factor 1: Experiencia académica de los estudiantes. Orientación para la inserción profesional	22
Factor 2: Recursos para el aprendizaje	24
Factor 3: Ambiente de aprendizaje	25
4. Relaciones externas	26
Factor 1: Políticas de alianzas	26
Factor 2: Relaciones internacionales.....	27
5. Dirección	28
Factor 1: Finanzas de la institución	29
Factor 2: Recursos humanos de la institución	29
Factor 3: Sistema de información.....	30
Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución	31
6. Calidad y ética	32
Factor 1: Política de calidad y mejora continua.....	32
Factor 2: Ética y deontología	33
IV. CONCLUSIONES	35
1. Precedentes	35
2. Situación actual.....	35
3. Puntos fuertes y débiles	36
Puntos fuertes	36

Puntos débiles.....	37
V. RESUMEN DE RECOMENDACIONES POR DOMINIO	38
VI. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO	39
1. Recomendaciones generales.....	39
2. Pasos para el futuro.....	40
VII. OBSERVACIONES DE LA UFG	45

I. DATOS GENERALES DE ENCUADRAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

1. Contexto general de El Salvador

El Salvador tiene una superficie de 21.041 km². La población del país es de 6.582.000 habitantes, presentando una alta densidad de población, con 313 habitantes por Km² (es el país más densamente poblado de América, y actualmente el segundo con el menor porcentaje de crecimiento demográfico de la región con 0.27 % de cambio anual). Se encuentra en la posición 108 de la tabla de población compuesta por 196 países. En el año 2007 había un 86.3 % de población mestiza, un 12.7 % blanca y 0.23 % de indígenas. De los indígenas el 0.07 % son kakawiras, 0.06 % nahua-pipiles y lencas el 0.04 %; además un 0.13% es población negra y un 0.64 % de otros grupos étnicos. Su territorio está organizado en 14 departamentos, 39 distritos y 262 municipios. La ciudad de San Salvador es la capital, y las ciudades de Santa Ana y San Miguel son otros centros importantes del país.

El Salvador es la economía número 105 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2017 fue de 14.863 millones de euros, lo que supuso para 2018 una deuda del 67,07% del PIB. La deuda creció 572 millones respecto de la de 2016, lo que representa un 4% superior. Esta ha crecido desde 2007 en términos de deuda global, cuando fue de 5.578 millones de euros y también en porcentaje del PIB, que fue del 46,77%. Su deuda per cápita en 2018 fue de 2.248€ euros por habitante (en 2008 la deuda por persona era de 934 euros.). La última tasa de variación anual del IPC publicada en El Salvador es de abril de 2019 y fue del 0,8%. La publicada en enero de 2018 fue de 1,4%. (según información publicada por Expansión -portal DATOS-MACRO.COM-).

El presupuesto de la República de El Salvador en 2019 es de 6.713,2 millones de dólares US, creciendo respecto al presupuesto de 2018 que fue de 5.467 millones y en 2017 de 4.957 millones de dólares US.

El PIB per cápita, que representa un buen indicador del nivel de vida, en el caso de El Salvador, en 2018, fue de 3.352€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 120 en relación a los 196 países del ranking de PIB per cápita. Sus habitantes tienen un bajísimo nivel de vida en relación al resto de países del ranking. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los salvadoreños se encuentran en un mal lugar dentro del ranking de desarrollo humano El Salvador se encuentra en el 85º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en El Salvador ha sido de 35 puntos, así pues, sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

El Salvador, según publica el Instituto de Estadística de la UNESCO (UIS 2018), tiene una tasa de alfabetización del 87,97% (2018). Su tasa de alfabetización masculina es del 86,22%, y la femenina que es del 90,01%. En el ranking de tasa de alfabetización vemos que más del 12% de la población de todo el país no sabe leer ni escribir.

Si miramos la evolución que ha sufrido la inversión en educación vemos que en 2019 el presupuesto es de 997.2 millones de dólares representando un 14.9% del presupuesto total; en 2018 fue de 940,4 millones suponiendo el 17.2%. En 2016 El Salvador dedicó el 16,11% de su gasto público total a educación. Por otro lado, según datos oficiales del UIS de 2018, la inversión pública en educación se encuentra muy por debajo de la media latinoamericana ya que alcanzó el 3,45% del PBI en 2016 (y en Investigación y Desarrollo tan solo 0,1% del PBI).

En el Salvador la educación parvularia (de 4 a 6 años) y la educación básica (7 a 15 años) son obligatorias; por el contrario, no son obligatorias la educación media para alcanzar el grado de bachiller (de los 16 a los 17 años), ni la educación superior.

La Tasa Neta de Matriculación (TNM) en Educación básica (tramo de asistencia escolar obligatorio), que está definida por el número de alumnos que corresponde por edad a un nivel de educación dado, expresado en porcentaje de la población total de ese grupo de edad, es del 84,81% (UIS, 2018).

En Educación Secundaria (nivel medio) la TNM disminuye considerablemente al 64,26% (UIS, 2018). Este nivel no es obligatorio, aunque sí es deber del Estado ofrecerlo gratuitamente.

En Educación Superior, la Tasa Bruta de Matriculación (número de alumnos matriculados en un determinado nivel de educación, independientemente de la edad, expresada en porcentaje de la población del grupo de edad teórica correspondiente a ese nivel de enseñanza) alcanzó el 28,03% según los últimos datos disponibles. Las mujeres se matriculan en este nivel en un porcentaje levemente mayor (29,59%) que los hombres (26,41%) (UIS, 2018). Por último, en 2016 se contabilizaban 102.644 niños fuera de la escuela y 42.401 adolescentes en la misma situación (UIS, 2018).

Es una sociedad con baja escolaridad dónde solo un 40% de los estudiantes termina educación media y sólo el 20% ingresa al nivel superior.

2. Contexto de la Educación Superior en El Salvador

La primera institución de educación superior en El Salvador fue la Universidad de El Salvador (UES), fundada el 16 de febrero de 1841, por Decreto Legislativo de la Asamblea Constituyente. La UES fue erigida con el objetivo de proporcionar un centro de educación superior nacional, y así evitar que los salvadoreños que tenían el deseo de cursar estudios superiores, decidieran emigrar a Guatemala o a Nicaragua para completar su formación académica.

Posteriormente fueron erigidas otras dos instituciones públicas de educación superior: las Universidades de Occidente (creada mediante Decreto Ejecutivo del 22 de septiembre de 1874) y de Oriente (creada mediante Decreto Ejecutivo del 15 de octubre de 1874), con sus respectivas sedes en las ciudades de Santa Ana y San Miguel. Sin embargo, estas instituciones educativas fueron suprimidas mediante Ley Orgánica y Reglamentaria de Instrucción Pública, mediante Decreto Ejecutivo del 30 de enero de 1885. Con la desaparición de estas dos universidades públicas, la UES volvió a ser la única institución de educación superior en el país hasta 1965, cuando nace la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) como la primera universidad privada salvadoreña.

En la actualidad la responsabilidad de educación superior del País descansa sobre la **Dirección Nacional de Educación Superior** (DNES), dependiente del Ministerio de Educación, que también dispone de 2 Viceministerios (el de Educación y el de Ciencia y Tecnología), para articular y ejecutar todas sus responsabilidades.

El Marco legislativo de la educación superior está constituido por a) la Ley de Educación Superior de finales de 1995 (con reformas efectuadas en noviembre de 2004, julio de 2008 y enero de 2014, y la Ley de Desarrollo Científico Y Tecnológico de fecha 1 de febrero de 2016, y b) Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico.

Según la ley de Educación Superior (Art.27), se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales, para el fomento de la investigación y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Así mismo, las instituciones privadas de educación superior serán corporaciones de utilidad pública, de carácter permanente y sin fines de lucro, y deberán disponer de su patrimonio para la realización de los objetivos para los cuales han sido creadas. Los excedentes que obtengan deberán invertirlos en la investigación, calidad de la docencia, infraestructura y la proyección social (Art.28). En su Art. 51. establece el Consejo de Educación Superior es el organismo consultivo y propositivo del Ministerio de Educación, para el mantenimiento y desarrollo de la calidad de la educación superior, y le asigna las siguientes atribuciones: a) Elaborar su reglamento interno en coordinación con el Ministerio de Educación; b) Dictaminar sobre la autorización provisional y definitiva de instituciones de educación superior, y sobre la disolución de las mismas; c) Proponer políticas de mejoramiento de la educación superior ante el Ministerio de Educación; d) Apoyar al Ministerio de Educación en las acciones de inspección, evaluación y calificación de las instituciones de educación superior; y e) Emitir los dictámenes y opiniones que el Ministerio de Educación le solicite.

El Consejo de Educación Superior está compuesto por: 2 representantes del Ministerio de Educación, 1 representante de la Universidad de El Salvador, 2 representantes de las universidades privadas acreditadas, 1 representante de las universidades privadas no acreditadas, 1 representante de los institutos especializados de nivel superior acreditados, 1 representante de los institutos tecnológicos acreditados, 1 representante de las asociaciones gremiales de la empresa privada, legalmente establecidas y 1 representante de las asociaciones gremiales de profesionales, legalmente establecidas.

La creación de centros universitarios es aprobada por el Ministerio previa constatación de viabilidad y cumplimiento de lo estipulado en la Ley de Educación Superior. La creación de carreras o programas de estudio es competencia de cada institución (con excepción de maestrías, doctorados, especialidades y planes y programas de estudio para la carrera docente) respetando las unidades valorativas mínimas establecidas en esta Ley. En el caso de las instituciones privadas deberán someterlos a la aprobación final del Ministerio de Educación.

Ley de Desarrollo Científico y Tecnológico tiene por objeto establecer las directrices para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, a través del Viceministerio de Ciencia y Tecnología.

Según datos obtenidos del informe "Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior 2017" de la Dirección Nacional de Educación Superior, dentro del sistema de educación superior en El Salvador funcionan 24 universidades (de las cuales 23 son privadas y 1 es pública), 11 Institutos Especializados (5 públicos y 6 privados) y 6 Institutos Tecnológicos. En total, entre todos los centros, dan servicio a 186,067 estudiantes. De los 172.593 estudiantes universitarios (45.75% hombres y 54.25% mujeres) una gran parte son atendidos por la Universidad de El Salvador, con aproximadamente 49,500 estudiantes en sus distintos centros (29% del total del país). La segunda universidad con mayor población es la Tecnoló-

gica de El Salvador con 21.376 matriculados (12,4% del total del País) y la tercera universidad en número de estudiantes es la Universidad Francisco Gavidia con 11.424 (6,5%). Según la misma fuente, la UFG tuvo activas 61 carreras, y en su sede Regional la población de población estudiantes fue de 386 (3,37%).

En las universidades del sistema de educación superior salvadoreño la ratio de estudiantes/docente en 2017 fue de 18,24. Si particularizamos en estudiantes/docente_tiempo_completo la ratio sube a 59,25, siendo el porcentaje de docentes a tiempo completo del 30,78%. El porcentaje de docentes con más de 5 años en su institución fue 60,55%. Los docentes con grado universitario son 63,05%, con postgrado 35,75% y con doctorado 2,39%. Si analizamos la ratio de estudiantes por computadora es de 13,63. El porcentaje de presupuesto asignado a salarios de docentes fue de 48,46% y salarios de administrativos 23,79%. La parte porcentual del presupuesto para investigación fue del 2,20% y del 2,68% para proyección social; el porcentaje para compra de equipamiento académico fue del 1,75%. El costo medio para carreras universitarias fue de 782,9 dólares US.

Si particularizamos los datos anteriores para la UFG la ratio de estudiantes/docente en 2017 fue de 20,36; la ratio los estudiantes/docente_tiempo_completo sube a 81; el porcentaje de docentes a tiempo completo es de 25,13%. El porcentaje de docentes con más de 5 años en su institución fue 45,28%. Los docentes con grado universitario son 58,47%, con postgrado 40,29% y con doctorado 2,32%. Si analizamos la ratio de estudiantes por computadora es de 11,97. El porcentaje de presupuesto asignado a salarios de docentes fue de 21,27% y salarios de administrativos 20,13%. La parte porcentual del presupuesto para investigación fue del 3,71% y del 0,69% para proyección social; el porcentaje para compra de equipamiento académico fue del 1,83%. El costo medio para carreras universitarias fue de 1,291.80 dólares US.

3. Universidad Francisco Gavidia (UFG)

La UFG tiene acreditación conferida, por la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica¹ para los períodos: 2004-2009; 2009-2014 y 2015-2020

La Universidad Francisco Gavidia fue creada el 7 de marzo de 1981 como una institución privada de utilidad pública sin fines de lucro. Es una institución joven, con 38 años de historia y surge en los albores del conflicto armado que termina con los Acuerdos de Paz de 1992. La UFG se pensó y diseñó sin apoyos externos de iglesias, gobiernos, grupos empresariales, organismos ni subsidios de ningún tipo; surge y se desarrolla sobre la visión de un grupo de académicos que conforman el Consejo Directivo, aspirando a la calidad, buscando responder a los retos de la sociedad salvadoreña y diseñar nuevas soluciones para los problemas que enfrenta el país.

La UFG se norma por la Ley de Educación Superior, la Ley de Desarrollo Científico Y Tecnológico y por sus Estatutos que deben estar avalados por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología. Además, cuenta con Reglamentos, Procedimientos y Manuales que emanan de la propia Universidad y que regulan los procesos académicos y administrativos. Entre ellos se pueden mencionar los Procedimientos del Sistema de Calidad, Reglamento del Comité de Responsabilidad Social, Manual de Descripción de Puestos y funciones, Código de Ética, etc.

La UFG cuenta con dos campus, uno en la ciudad de San Salvador y otro en la ciudad de Santa Ana. En los Estatutos se encuentra definida la organización de ambas sedes. La Universidad Francisco Gavidia tiene una estructura organizacional en la cual se tienen definidos los diferentes niveles jerárquicos, teniendo definidos un organigrama funcional para la Sede Central y otro para la Sede Regional. La máxima autoridad el Consejo Directivo, quien elige dentro de sus miembros al Rector, máxima autoridad ejecutiva y representante legal de la misma. La rectoría cuenta en un siguiente nivel jerárquico con el Comité Estratégico, Comité de Calidad, Dirección de Calidad, Secretaría general, Asesoría de Rectoría, Consejo de Decanos y Unidad Académica de Gestión Estratégica. En un nivel jerárquico inferior cuenta con otra serie de unidades docentes, administrativas y de apoyo. El Consejo de Decanos es un órgano colegiado de carácter consultivo y propositivo para decisiones de tipo académico. Además, cuenta con el Comité de Responsabilidad Social conformado por funcionarios de la Institución, que realizan proceso de revisión del funcionamiento de la UFG.

La Universidad oferta sus carreras a través de cinco facultades de estudio y la Dirección de Postgrados y Educación Continua. En la Sede Central opera con las Facultades de: Arte y Diseño (con oferta de 4 licenciaturas y Arquitectura, además de 5 estudios técnicos), Ciencias Económicas (con oferta de 9

¹ La Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CdA) es la agencia acreditadora oficial de la República de El Salvador, que opera como un ente adscrito al Ministerio de Educación (MINED), con autonomía de acción en su cometido, y que tiene, entre otras, las atribuciones de definir y aplicar las normas y procedimientos para la acreditación a través de una normativa previamente establecida, avalada por el MINED, realizar los estudios de las solicitudes de acreditación que voluntariamente soliciten las Instituciones de Educación Superior (IES), y resolver al respecto (<http://cda.org.sv/>).

licenciaturas - 3 de las cuales se imparten en modalidad de educación presencial y no presencial-, y de 5 estudios técnicos –1 en modalidad presencial y no presencial-, Ciencias Jurídicas (con oferta de 2 licenciaturas), Ciencias Sociales (con oferta de 2 licenciaturas) e Ingeniería y Sistemas Diseño (con oferta de 1 licenciaturas 7 ingenierías - en modalidad presencial y no presencial- y 1 estudio técnico).

En la Sede Regional opera con las Facultades de: Ciencias Económicas (5 licenciaturas y 2 estudios técnicos), Ciencias Jurídicas (una licenciatura) e Ingeniería y Sistemas (2 ingenierías).

Desde la Dirección de Postgrados y Educación Continua se ofertan 8 maestrías (5 en modalidad presencial, 2 en semipresencial y 1 en modalidad no presencial), 18 diplomados (15 en modalidad presencial y 3 en no presencial) y 18 cursos (16 en modalidad presencial, 1 en modalidad semipresencial y 1 en no presencial)

4. Datos clave

Si consideramos el informe "Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior 2017" de la DNES, podemos observar la información que se resume a continuación en tablas, correspondientes a la UFG. Si comparamos estos datos con los aportados por la UFG en los anexos al auto informe, encontramos que no hay diferencias relevantes; por ejemplo, un número total de estudiantes de 11.426, o de 11.645 (ciclo1-2017).

DATOS ABSOLUTOS DE INSTITUCIONES CON CENTROS REGIONALES PARA EL 2017 (fuente DNES)									
	CARRERAS ACTIVAS	ESTUDIANTES EN CARRERAS TÉCNICAS		ESTUDIANTES EN CARR. UNIV. Y POSG.		NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES		No. TOTAL DE DOCENTES	
U. FRANCISCO GAVIDIA		457	100.00	10.967	100%	11,424	100%	561	100%
SAN SALVADOR	61	455	99.67	10,583	96.50	11,038	96.63	498	88.77
SANTA ANA	12	2	0.33	384	3.50	386	3.37	63	11.23

INFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA PARA EL 2017 (fuente DNES)			
INDICADOR	UFG 2016	UFG 2017	PROMEDIO UNIVERSIDADES
Estudiantes por docente	21.09	20.36	18.24
Estudiantes por docente a tiempo completo	74.86	81.00	59.25
Porcentaje de docentes a tiempo completo	28.17	25.13	30.78
Porcentaje de docentes con más de 5 años en la institución	47.01	45.28	60.55
Porcentaje de docentes con nivel técnico	0.70	1.25	1.20
Porcentaje de docentes con nivel universitario	64.26	58.47	63.05
Porcentaje de docentes con nivel de posgrado	35.04	40.29	35.75
Porcentaje de docentes con grado de Doctor	1.76	2.32	2.39
Estudiantes por computadora con internet	12.56	11.97	13.68
Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector docente	25.71	21.27	48.46
Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector administrativo	21.97	20.13	23.79
Porcentaje del presupuesto utilizado en investigación científica	3.49	3.71	2.20
Porcentaje del presupuesto utilizado en proyección social	0.72	0.69	2.68
Porcentaje del presupuesto asignado a la compra de equipo académico	2.44	1.83	1.75
Costo promedio anual en carreras universitarias	1,289.02	1,291.80	782.94

OTROS DATOS 2017 (fuente DNES)	
Número de carreras activas	61
Número de estudiantes en carreras técnicas	457
Número de estudiantes en carreras universitarias	10,676
Número de estudiantes en carreras de posgrado	291
Número de estudiantes hombres	5,477
Número de estudiantes mujeres	5,947
Número de docentes a tiempo completo	141
Número de docentes a tiempo parcial	0
Número de docentes hora clase	420
Número de volúmenes bibliográficos	79,489
Número de títulos bibliográficos	53,208
Número de computadoras para uso de estudiantes	961
Número total de aulas	154
Presupuesto ejecutado	15,492,466.54
Inversión total en libros	4,227.84
Inversión real en infraestructura	115,546.22
Inversión en equipo para actividades académicas	266,614.39
Ingresos provenientes de los estudiantes	14,310,172.03
Ingresos provenientes de donaciones	0.00
Ingresos provenientes de ventas de servicios	317,081.14
Ingresos provenientes de préstamos	0.00
Ingresos provenientes por otros conceptos	1,286,719.93

Según datos de la propia Universidad, la matrícula total en C1 de 2018 fue de 10.728 estudiantes (53% mujeres y 47% hombres; 95,7% modalidad presencial y 4,3% no presencial). En C1 de 2019 ha sido de 9.906 estudiantes (53% mujeres y 47% hombres). La matrícula de C1 de 2018 en el Centro Regional fue de 359 estudiantes -3,3%-(225 mujeres y 134 hombres) y en el Campus Central fue de 10.369 -96,6%-(5.445 mujeres y 4.924 hombres).

La facultad de Ciencias Económicas es la que más estudiantes atiende, 158 en el campus Regional y 4.244 en la Sede Central; de ellos 4.063 son en modalidad presencial y 339 en no presencial. La facultad de Ingeniería y Sistemas atiende a 76 en el campus Regional y 2.362 en la Sede Central; de ellos 2.311 son en modalidad presencial y 127 en no presencial. La facultad de Ciencias Jurídicas atiende a 125 en el campus Regional y 1.387 en la Sede Central; todos en modalidad presencial. La facultad de Arte y Diseño atiende 1.322 estudiantes en la Sede Central; todos en modalidad presencial. La facultad de Ciencias Sociales atiende a 1.054 en la Sede Central; todos en modalidad presencial.

La universidad cuenta con un total de 140 profesores a tiempo completo y aproximadamente 419 docentes hora/clase (varían según el año y ciclo de estudios) que equivaldrían en 2018 a 59 docentes a tiempo completo. El equivalente de trabajadores en administración y servicios a tiempo completo es de 281.

5. Gobernanza

La organización de gobierno está constituida por el Consejo Directivo que está asistido por la Asesoría Jurídica y la Auditoría Externa. El Consejo Directivo elige al Rector de entre sus miembros, y será el encargado de la ejecución de todos los acuerdos. El Rector cuenta a su vez con el Comité Estratégico, la Dirección de Calidad, el Comité de Calidad, la Secretaría General y el Asesor de la Rectoría. También cuenta con el Consejo de Decanos (órgano consultivo) y la Unidad Académica de Gestión y Estrategia. En otro nivel inferior se cuenta para la gobernanza con Unidades Académicas, Unidades de Apoyo, Unidades Administrativas y Unidades de Proyección Institucional. Para la gobernanza del Centro Regional el rector cuenta con una Dirección del Centro que está asistida por las Unidades de Coordinación de: Calidad, Carreras, Apoyo Académico, Administrativa y Proyección Institucional. Toda la estructura y unidades mencionadas dependen directamente del Rector y él es el único responsable con competencias de ejecución y decisión.

El presupuesto de la Universidad en 2017 fue de 15.492.466 dólares estadounidenses de los cuales 14.310.172 se corresponden con ingresos provenientes de los estudiantes. El presupuesto de ingresos para 2019 ha sido de 15.454.454 dólares para los ingresos (14.097.118 provenientes de los estudiantes) y de 14.804.245 dólares para los egresos.

6. Posicionamiento, estrategia y desafíos

Creada el 7 de marzo de 1981 como una institución privada de utilidad pública sin fines de lucro, surgió en los albores del conflicto armado que terminó con los Acuerdos de Paz de 1992. En sus primeros 12 años se estableció las bases, y a partir de 1994, en un clima de paz, desplegó un conjunto progresivo de decisiones estratégicas. Es una Universidad multidisciplinar con diferentes niveles de enseñanza.

Su misión es la formación de profesionales competentes, innovadores, emprendedores y éticos, mediante la aplicación de un proceso académico de calidad que les permita desarrollarse en un mundo globalizado. Y su Visión es ser la mejor universidad salvadoreña, con proyección global, que se caracteriza por la calidad de sus graduados, de su investigación, de su responsabilidad social y de su tecnología.

El presupuesto del Estado no establece ninguna financiación para las instituciones privadas, estando obligadas a generar todo su presupuesto. Posee un amplio patrimonio y saldo de tesorería. Por la naturaleza de constitución de la Universidad, ser una corporación sin fines de lucro, los excedentes financieros son reinvertidos en el funcionamiento operativo y de expansión de la misma. La inversión en infraestructura representa más del 65 % del total de activos en propiedad. En el Plan Estratégico (PE), el cual se elabora para 5 años, merece un apartado específico el tema de la Infraestructura, para evaluar las necesidades de expansión o mejoras de las ya existentes, de manera que se satisfagan necesidades de estudiantes y docentes.

Sus *ejes estratégicos misionales* son: consolidar la capacidad de investigación de los estudiantes, promover la relación interna entre los agentes internos de la universidad y la relación externa con diferentes sectores de la sociedad, y promover la interacción académica entre estudiantes y docentes. Sus *ejes estratégicos principales* son: promover el desarrollo de un modelo de gestión basado en la autorregulación, administrar y dirigir a partir de la correcta organización y planificación de los recursos, y mejorar los ambientes educativos y lograr la formación integral de los estudiantes.

La Universidad, consciente de la necesidad que existe en el cuidado del planeta, la optimización de los recursos, la mejora de sus procesos, la satisfacción de sus partes interesadas y el desarrollo del país asume su compromiso con la sociedad salvadoreña a cumplir con la aplicación de la mejora continua, la generación de resultados de calidad, medioambientales y de responsabilidad social a través de las directrices y principios que conforman la política integrada de calidad, ambiental y de responsabilidad social.

II. DESCRIPCIÓN DE LA VISITA

1. Presentación del enfoque de autoevaluación de la institución

En noviembre de 2018, la Universidad Francisco Gavidia dio inicio al Proceso de Evaluación Institucional con el modelo de Hcéres. Para desarrollar la Fase de Autoevaluación, Hcéres elaboró el DOCUMENTO GUÍA para la evaluación de los programas académicos y de las acreditaciones institucionales en Centroamérica. En tal sentido, la Universidad consideró que la participación de los miembros de la comunidad universitaria era fundamental. La Rectoría nombró una Comisión para el autoinforme constituida por: Ing. Roberto Castellón, Msc. Roberto Morán, Licda. Olinda López, Ing. Luis Martínez Perdomo y Dr. Oscar Picardo Joao. Esta Comisión estableció un plan de trabajo, con duración de 60 días, en la que se definieron, en primer término, las responsabilidades del desarrollo de cada Dominio del autoinforme (Dominio 1: Gobierno y Gestión Universitaria, Ing. Castellón; Dominio 2: Investigación y docencia, Dr. Picardo; Dominio 3: Recorrido del estudiante, Consejo de Decanos; Dominio 4: Relaciones exteriores e internacionales, Msc. Morán; Dominio 5: Dirección, Lic. López; Dominio 6: Calidad y ética, Lic. López). El proceso de elaboración del informe desarrolló inicialmente talleres temáticos para construir la información en base a una guía con tres criterios: a) responder a los factores y pautas; b) realizar FODA y c) presentar estadísticas históricas del período 2014-2018. A continuación, se identificaron fuentes principales para el autoinforme: estatutos UFG, ley de educación superior y de desarrollo científico, plan estratégico de la UFG, planes operativos anuales (POA) y reglamentos internos. Una vez seleccionada la información a incluir se llevó a cabo un proceso de validación y modificación mediante reuniones, que concluyó con la primera edición del documento. Se realizó una campaña de comunicación y difusión con foco en los actores de interés, y también interna enfocada a docentes, personal de administración y servicios y estudiantes. Después se convocaron reuniones de actores clave para revisar y validar la información incluida con: autoridades, estudiantes, docentes, investigadores y personal administrativo. Finalmente se envió a rectoría, se hizo la edición final y se envió a Hcéres. De la información disponible no se deduce cuál fue la participación de estudiantes, profesores, personal de administración y servicios, o actores de interés en la preparación del informe.

El informe de autoevaluación de la UFG, los anexos a dicho informe y el documento de FODA, carecen de una introducción que especifique cuál ha sido el proceso, metodología y equipos de producción de este. Se solicitó esta información a la Universidad y esta fue remitida en un plazo breve. Asimismo, tras la primera lectura del autoinforme, el Comité necesitó información adicional que fue solicitada igualmente. La UFG diligentemente remitió a Hcéres 39 ficheros con los documentos que incluían la información.

El autoinforme se ajusta a los Dominios y Factores indicados en la Guía de Hcéres y se ajusta perfectamente a la extensión recomendada. Sin embargo, por dominio destacan la extensión de los contenidos de los dominios 2, particularmente, y 3 que presentan una extensión mucho más extensa que el resto. Del dominio de Gobernanza ha sido necesario requerir bastante información adicional. También es importante la que se solicitó del dominio Dirección. Del resto se pidió información en menor nivel. Los dominios y factores relativos a docencia, recorrido del estudiante, relaciones externas y calidad y ética responden fiel y coherentemente a los contenidos de las pautas indicadas en cada campo, y permite obtener una visión bastante clara de la situación de la Universidad.

La visita in situ ha sido fundamental para profundizar en algunas cuestiones importantes y para obtener información no conocida con anterioridad y esclarecer algunos datos y situaciones de especial relevancia para la evaluación, fundamentalmente de gobernanza e investigación.

Se detecta el compromiso de la institución con la evaluación como medio para obtener una visión no sesgada de su función, que permita responder a las demandas de la sociedad y mejorar de calidad de su sistema educativo, así como construir una estrategia de eficiencia y formación para las profesiones. La cultura de gestión de calidad está muy asentada en la institución, habiéndose sometido a múltiples evaluaciones de diferentes tipos. Su estrategia de disponer del mejor entorno posible de enseñanza aprendizaje, actualizado, con medios, con atención al estudiante, es un activo de la institución.

2. Composición del Comité de Expertos

- **Pr. José Luis LÁZARO GALILEA**; Catedrático de Tecnología Electrónica, Universidad de Alcalá, España. Presidente del Comité de Expertos.
- **Dra. Charlotte RANCHOUX-NICOLÁS**, Profesora de Ciencias de la Administración, Universidad de Poitiers, Francia.
- **Dra. Claudia ENRECH**, Consultora especialista en evolución de programas e innovación pedagógica en la enseñanza superior, Francia.
- **MsC. Odile JANKOWIAK-GRATTON**, Directora General de Administración del Instituto Nacional Politécnico de Toulouse Francia.

- **Dra. Vielka De ESCOBAR.** Profesora de Ciencias de la Educación, Universidad de Panamá, Panamá.
- **Bach. Edrian Fabricio RÍOS RAMÍREZ,** Estudiante de Administración Educativa, Universidad Nacional, Costa Rica.

Un acuerdo firmado el 9 de octubre de 2017 permite, a partir de ese momento, llevar a cabo evaluaciones conjuntas entre el HCERES y el CCA (Consejo Centroamericano de Acreditación). Por dicha razón, los dos últimos expertos fueron elegidos por el CCA.

Hcéres está representado por el **Pr. Pierre SEBBAN**, Consejero Científico.

3. Descripción de la visita *in situ*

La visita *in situ* tuvo lugar en el Campus Central de la UFG con sede en San Salvador entre el 8 y el 13 de junio de 2019. En el día previo al inicio de la visita *in situ*, el comité de expertos mantuvo una reunión de trabajo, en la que se hizo una recapitulación de la función del Comité y modo y metodología de enfrentar las entrevistas y obtener conclusiones.. El primer día el comité de expertos asistió a la presentación de los ejes estratégicos y de los medios y procesos establecidos para su consecución, por parte del rector y equipo de dirección, procediendo a continuación a una sesión de entrevista y consultas con el Comité. También en ese primer día el comité en pleno tuvo una sesión de entrevista con un panel compuesto por miembros del Consejo Directivo, sobre el gobierno de la Universidad. El resto de ese primer día el comité, estructurado en 2 y 3 equipos, se entrevistó con 9 paneles de: secretaria general y dirección administrativa, equipo directivo del instituto de ciencias, tecnologías e innovación ICTI, y dirección de miembros del Consejo Editorial del ICTI.

Durante el segundo día el comité, estructurado en 3 equipos, mantuvo 14 entrevistas y dos visitas a las instalaciones con diferentes paneles de responsables de: dirección financiera, dirección de desarrollo estudiantil, representantes del sector empleador y la incubadora "germina", dirección de proyección social y centro de orientación de carrera, responsables y trabajadores del sistema bibliotecario, investigadores del (ICTI), dirección de planificación educativa y responsables de educación no presencial, panel de estudiantes de todas la facultades, seguridad informática y dirección de tecnología y sistemas, estudiantes de grupos de diversidad, dirección de desarrollo estudiantil, dirección de emprendimiento e innovación, dirección de tecnología educativa y responsables de la política de ética y deontología. Durante las visitas se vieron las instalaciones y recursos para el aprendizaje, laboratorios de investigación y de enseñanza, y las instalaciones y servicios para los estudiantes, biblioteca, cultura, etc.

El tercer día se celebraron 11 reuniones en la sesión de la mañana con responsables de dirección de relaciones públicas y comunicaciones, socios y aliados académicos nacionales, dirección de relaciones nacionales e internacionales, socios de alianzas internacionales científicas, responsables del patrimonio inmobiliario y de auditoría externa, estudiantes en movilidad internacional (entrante y saliente), unidad académica de gestión estratégica, alumnos de último año y egresados, profesores e investigadores de líneas de investigación de facultades y observatorios, profesores en movilidad internacional y dirección de calidad y comité de calidad. Por la tarde todo el panel de expertos se reunió con el rector de la UFG realizando una serie de preguntas generales y aclaratorias sobre algunos aspectos de la institución.

El panel de expertos ha agradecido en gran medida la calidad de la acogida por parte de la UFG, y las facilidades con que se ha encontrado a la hora de llevar a cabo su trabajo. Así mismo se desea destacar la plena colaboración de todas las personas reunidas a lo largo de la visita y las respuestas e información aportadas.

III. INFORME DE EVALUACIÓN

1. Gobierno y gestión universitaria

Factor 1: Misión y Visión institucional y su posicionamiento estratégico

La universidad es participe en la vida social y política del país, siendo un actor activo. Su misión y visión, claramente definidas, están adaptadas al entorno y la visión es ambiciosa.

Vinculada con políticas a nivel nacional, la UFG está desarrollando un nuevo modelo educativo institucional que tiene en cuenta lo debatido y publicado en los últimos años para las políticas nacionales de educación superior. La UFG es parte importante de la formulación de la política nacional de educación. Ha establecido unos ejes estratégicos alineados con las necesidades y Plan de País, posee una buena cultura de Calidad y alianzas estratégicas con los principales actores locales y también con instituciones internacionales.

Los diferentes actores de la comunidad universitaria, sociales y egresados no participan de la estrategia y decisiones; existe una centralización y dependencia total del rector. Existe un limitado número de profesores con doctorado que limita el impulso importante que debe sufrir el eje estratégico de investigación.

La universidad es un actor activo en la vida social y política del país, propiciando, además, que otros entes de educación superior también los sean. La misión y visión están adaptadas al entorno y su visión es ambiciosa. En el PE se marcan metas que en unos casos ya están cumplidas, pero en otros es difícil que puedan ser alcanzadas para 2020.

Vinculada con políticas a nivel nacional, la UFG está desarrollando un nuevo modelo educativo institucional que tiene en cuenta los debates sobre políticas de educación superior que desembocará en una nueva ley de educación superior. Posee alianzas con los principales actores locales además de con instituciones internacionales de la región y de USA y EU. Las actividades de la Universidad responden a una estrategia de calidad, aunque en ocasiones está basada en procedimientos cargados y rigurosos que podrían repercutir en que la gestión y medios sean una tarea burocrática excesiva, que se vea como parte del fin en lugar de como el medio.

Las actividades están en sintonía con la misión y visión, pero todavía existe una separación entre las estrategias y las actividades para avanzar en la consecución de la misión en lo que respecta a "lograr un proceso académico de calidad" por el incipiente desarrollo en la investigación y limitado número de docentes con doctorado. No obstante, hay que destacar los esfuerzos de las autoridades para reforzar estas áreas. Internamente la misión visión y valores están compartidas y se hacen campañas de divulgación y concienciación permanentes por múltiples vías.

En el país la definición y puesta en marcha de políticas de estado ha sido muy débil y los sectores prioritarios y estratégicos del país están cambiando cada 5 años. En este hábitat se desarrolla la labor de la Universidad, que, sin embargo, considera para su estrategia los sectores e industrias crecientes del país e intenta gestionar este hábitat y aprovechar las oportunidades de formación y transferencia y colaboración con las empresas, en la medida de sus posibilidades. Además, tiene en cuenta un dato de importancia relevante que es que solo el 40% de la población termina la educación media, y solo el 20% ingresa en formación superior, con lo que, aunque con riesgos, existen potencial y oportunidades para ampliar el ingreso de estudiantes.

Poseen una educación con modelo STEAM y están introduciendo el enfoque por competencias; tratan de conseguir que cada vez más mujeres puedan matricularse, ofertando modalidades que les permitan desarrollar sus estudios y actividades exclusivas para ellas. De igual manera, son conscientes de que una debilidad es la internacionalización de todos los actores y ya están reflexionando en planes para resolverlo. También se plantean introducir en las mallas curriculares competencias de industria 4.0 y sociedad digital.

En relación con el desarrollo y definición del PE, el escenario es muy similar a la estructura general de gobernanza y toma de decisiones; los diferentes actores de la comunidad universitaria, actores sociales y egresados participan muy débilmente en su confección y establecimiento. Posteriormente los responsables revisan el PE para hacer el POA para comprobar su cumplimiento. El Comité estratégico reorienta la misión y visión institucional. La estratégica se estructura en varios ejes que se consideran para su desarrollo y para las actividades que del mismo se derivan tanto la misión como la visión y el entorno: *eje calidad, eje gestión, eje infraestructura, eje docencia, eje investigación y eje proyección.*

Los valores de la institución están definidos y son difundidos y conocidos por la comunidad. Reflejan como valores: calidad, competencia, innovación, ética y emprendimiento.

La evaluación del desempeño de las funciones de la Universidad y sus resultados tienen que ver con las actividades estratégicas. Se evalúa el desempeño de la docencia y los docentes, del personal de administración y servicios de administración y de los servicios proyectos y unidades que tiene en cuenta una

medición cualitativa y cuantitativa, y consideran los resultados para tomar acciones correctivas y preventivas y mejorar sus competencias. La coordinación de servicios depende del Comité de Calidad y Comité Estratégico.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la UFG promueve un modelo que tiene en cuenta la cultura de seguimiento, evaluación y realimentación de resultados de la evaluación de desempeños para la mejora continua; se organizan y planifican bien los recursos; consideran el desarrollo tecnológico como dinamizador del proceso de enseñanza-aprendizaje; poseen programas de capacitación de todo el personal; potencian las modalidades de educación presencial, no presencial, mixta, y la virtualización de las enseñanzas para facilitar el acceso a los diferentes perfiles de estudiantes; compromiso con la responsabilidad social y con los problemas de país.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: En la elaboración de PE se debe realizar un proceso más democrático y participativo, considerando diferentes agentes de sectores internos y externos; existe una toma de decisiones muy centralizada que considera únicamente órganos consultivos; algunos de los retos marcados en el PE, como personal capacitado con doctorado y puesta en marcha de programas de doctorado es difícil que puedan ser alcanzados para 2020; no se aprovechan estratégicamente los observatorios de las facultades para construir un sistema de investigación y de programas de doctorados alineados con sus investigaciones; no se tiene en cuenta lo suficiente a agentes sociales y sectores de la comunidad universitaria en la planificación y desarrollo de las estrategias; los procedimientos tan cargados y abundantes ejercen presión sobre el personal y pueden limitar su eficacia.

El panel de expertos considera que la institución debe seguir ofreciendo: buenos ambientes educativos de aprendizaje y de formación integral, y bienestar de toda la comunidad, diferentes variedades de modalidades de enseñanza para continuar llegando a los diferentes sectores del estudiantado. Seguir en la cultura de la calidad.

Asimismo recomienda potenciar y garantizar la participación en el desarrollo de PPEE de todos los estamentos de la Universidad y de agentes externos de interés; garantizar la participación y asistencia en órganos colegiados de decisión y gobernanza a agentes sociales y sectores de la comunidad universitaria, relajar la gran dependencia y centralización del sistema en el liderazgo del rector ya que todo ello ayudará a enriquecer los debates y decisiones estratégicas; potenciar la dotación de personal capacitado con doctorado y puesta en marcha de programas de doctorado, y establecer políticas para el desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados en línea con las facultades y sus observatorios. Se recomienda que en la elaboración del siguiente PE se hagan esfuerzos para cubrir aspectos que puedan quedar pendientes en el actual, como disponer de una plantilla docente con el suficiente número de doctores.

Factor 2: Organización interna y puesta en marcha del PE

El organigrama refleja una organización interna con estructurada clara, pero con total dependencia del rector. Los procedimientos de regulación son exhaustivos, basados en abundantes procedimientos y normativas. No existe participación de la comunidad universitaria ni actores externos en la gobernanza.

La estructura de gobernanza se reduce al Consejo Directivo y al Rector que es nombrado por aquel entre sus miembros. El resto de la estructura son unidades dependientes, todas, del rector y que no poseen competencias ni delegación de acción para la toma de decisiones. Las funciones de cada puesto se recogen en el "manual de descripción de puestos y funciones" que es muy exhaustivo. La representatividad de la comunidad universitaria y actores externos de interés en el gobierno y decisiones de la Universidad no se contempla en el Estatuto de la UFG, por lo que cuando participan los hacen como órgano consultivo o a través del canal de sugerencias y quejas.

La estructura presenta un formato de unidades con diferentes perfiles y orientaciones funcionando de forma compartimentada; todas dependen directamente del rector que está excesivamente sobrecargado.

El panel de expertos recomienda que se lleven a cabo modificaciones del Estatuto de la Universidad para contemplar puestos y niveles de gestión intermedios estructurados por áreas, en los que el Consejo Directivo y el rector, en particular, puedan delegar funciones, responsabilidades y ejecución de las políticas. Esta evolución reforzaría una gestión más transversal y en mayor sintonía con el PE. Asimismo se recomienda incluir en las modificaciones la creación de órganos de decisión para la gobernanza, en los que tengan cabida la representación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria y agentes externos de interés.

Las actividades se desarrollan bajo el paraguas de una organización definida y con funciones establecidas, que funciona bien, pero bajo una dependencia muy marcada del rector, único responsable con compe-

tencias. Deberían definirse, en la estructura, mandos intermedios con competencias de los que hacer depender las unidades, y deberían establecerse las vinculaciones y estrategias inter-unidades. De cualquier manera, la fuerte vinculación y sentido de institución de todo el personal hacen que las acciones que se desarrollan compartan la orientación estratégica de la institución y participan en su ejecución de forma coherente.

La estructura de gestión de la universidad posee un manual de descripción de puestos y funciones muy exhaustivo, al igual que tiene definidos profusamente todos los procedimientos de las diferentes acciones del quehacer de la universidad. Sin embargo, oficial y estatutariamente, los diferentes puestos en la estructura, con atribuciones y roles no poseen competencias ni delegación de acción para toma de decisiones. Aunque existe una buena comunicación y difusión de actuaciones son necesarios cambios en la organización. Representa una debilidad que dependan todas las unidades del rector y que no existan mandos intermedios en los que poder delegar y sobre los que poder estructurar las atribuciones, competencias y responsabilidades de diferentes áreas.

Por otro lado, la comunidad universitaria y actores sociales no participan de los órganos de gobierno ni del proceso de toma de decisiones; a lo sumo se les consulta a través de "focus groups" o convocando a representantes de los decanos, etc. Las decisiones las toman los cinco componentes del Consejo de Dirección y es el rector el responsable de todas las ejecuciones. Estudiantes, personal docente y administrativo, y actores sociales deberían participar de la toma de decisiones y gobernanza. Como vía para la participación se dispone de un sistema para trasladar quejas y sugerencias que administra la Unidad de Calidad.

Las funciones a desempeñar cada puesto, como se mencionó, están explícitas en un documento, pero se echan en falta relaciones entre algunas unidades que deberían tener mayor colaboración (p.e. internacionalización-investigación). Los enlaces entre unidades son más oficiosos que oficiales, por lo que definir su estructura de interrelación podría resultar más eficaz que los propios procedimientos.

La institución tiene un Marcado liderazgo en la figura del rector, del que dependen directamente la estructura organizativa de los campus, de las facultades y de todas las unidades bien sean de formación, investigación, extensión, o administración control, etc. La organización en lo referente a formación y extensión es coherente y enfocada a la consecución de sus objetivos estratégicos; en investigación poseen una estructura basada en un instituto que les permite cumplir con la legislación vigente, participar parcialmente en problemas de la sociedad, acercarse a necesidades de las empresas y conseguir fondos. Estratégicamente, potenciar líneas de investigación de los observatorios de las facultades (y a sus integrantes y colaboradores), vincularlas a programas de doctorado, tesis doctorales y publicaciones internacionales indexadas aportaría buenos resultados. A su vez la estructura de investigación debe disponer de metodología bien definida y clara para desarrollar una investigación en una tesis doctoral, así como las diferentes fases de esta, y responsabilidades de supervisión y acompañamiento.

Como aspectos remarcables cabe destacar: organización interna con estructura clara; regulación de todas funciones universitarias en un manual de descripción de puestos y funciones muy exhaustivo; sistema para trasladar quejas y sugerencias; identificación adecuada de líneas del PE; labor del ICTI en transferencia y relaciones con empresas.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: procedimientos definidos profusamente y cargados que corren el riesgo de burocratizar en exceso las funciones, y perder parte de la eficacia; la estructura de la organización y órganos de gobernanza es muy rígida y vertical; no existen niveles intermedios con responsabilidades y competencias; estatutariamente no se incluye al personal docente y administrativo, y actores sociales en la toma de decisiones y gobernanza; dependencia de todas las responsabilidades y competencias en un solo puesto; existe poca relación e interconexión entre unidades de apoyo; estructura de investigación basada en un solo instituto sin potenciar líneas de facultades y observatorios; no existe una metodología clara de desarrollo de investigación ni de tesis doctorales.

El panel de expertos considera recomendables cambios en el estatuto que permitan modificar la estructura de la organización y órganos de gobernanza para incluir niveles intermedios en los que descargar y delegar funciones y responsabilidades del rector, para posibilitar una gestión más trasversal e incluir al estudiantado, al personal docente y administrativo y actores sociales en la toma de decisiones y gobernanza. Se recomienda relajar la aplicación de los procedimientos hasta un punto en el que sean eficaces, para no sobrecargar burocráticamente al personal. El comité de expertos también recomienda la modificación de la estructura de investigación, para, estratégicamente, potenciar los observatorios de las facultades, enlazando líneas de investigación con estructuras de programas de doctorado, tesis doctorales y publicaciones internacionales indexadas. Se ve conveniente disponer de una metodología clara de desarrollo de investigación y de tesis doctorales, y compartirla con los doctorandos. También se recomienda una mayor interrelación entre unidades de apoyo

Factor 3: Identidad y comunicación de la institución

Cuidan la imagen de marca de la Universidad y la identificación de los miembros de los diferentes estamentos con la institución. Poseen una identidad única y una política y procedimientos de comunicación tanto internos como externos coherentes

La institución dispone de una política de identidad comunicación e imagen única basada en la existencia y utilización de manuales de comunicación corporativa y marca e imagen institucional que definen pormenorizadamente los procedimientos comunicación e imagen. Tiene implantados sistemas y procesos con destinatarios masivos (comunicación a todos los públicos) y también con destinatarios selectivos (en función del objeto a difundir o comunicar) basados en redes sociales y comunicaciones física y telemáticas. También difunden de forma repetida sus valores y su misión.

Realizan la divulgación de la información de forma oportuna y fluida, con el apoyo de manuales para establecer los procedimientos y de medios tecnológicos adecuados.

El panel de expertos considera que la institución debe mantenerse en la línea establecida hasta ahora y seguir avanzando en esa misma dirección.

La institución ha diseñado una identidad de marca que la represente, y cuida de que todos los miembros de la comunidad universitaria se sientan identificados y unidos con ella, con sus procesos y con la difusión de la misma. Procuran que todos los miembros de la comunidad estén informados de los procesos que tienen lugar en la institución y se vinculen con ellos. Que ayuden a difundir la marca UFG, y se sientan parte y representantes de la misma. La instauración de días dedicados a la profesión (el día del docente, día de la secretaria...) así como las ceremonias de graduación son algunos ejemplos de acciones muy eficaces para convertir a su personal y estudiantes en embajadores de la UFG.

Su política de comunicación es coherente y efectiva, apoyada en el manual de comunicación, marca e imagen institucional. Este permite la regulación de la comunicación a partir de "la matriz de comunicaciones" que ayuda al correcto cumplimiento del proceso, indicando: qué, quién, dónde, cómo, canales oficiales, etc. En ocasiones, para la creación de contenidos para las campañas de comunicación y para las redes sociales (información muy actual y actualizada), cuentan con el apoyo de una agencia de publicidad. Los mensajes de comunicación externa van dirigidos a los estudiantes, futuros estudiantes con información relativa a la formación; no incluyen la investigación.

Un administrador se encarga de la comunicación interna, con un sistema de listas (docentes, estudiantes, facultades distintas...). En función de los mensajes a difundir se elige quién recibe los mensajes, el momento de la comunicación, los canales elegidos y la manera de decir las cosas. Se utiliza emails, memorándums, etc., y si se necesita inmediatez el WhatsApp (más rápido en caso de emergencia) y redes sociales. Además, existe comunicación física para completar la comunicación. Las comunicaciones formales pasan por medios formales. En ocasiones existen campañas gráficas de divulgación en el interior de la universidad.

Para que los miembros de la comunidad universitaria puedan hacer comunicaciones cuentan con los procedimientos que lo posibilitan y regulan, incluyendo la verificación e idoneidad de contenidos. La Dirección de Relaciones Públicas y Comunicaciones se encarga de la supervisión para garantizar la coherencia de todos tipos de comunicaciones con la política definida. En todo caso, este proceso cuenta con el arbitrio de dirección de la calidad, para garantizar la comunicación y la gestión de marca.

Para la comunicación externa se utilizan medios tradicionales como radio, periódicos y televisión, pero también se hace uso de las redes sociales. De igual manera, la comunicación sigue apoyada en los manuales que rigen los procedimientos. Los miembros de la UFG son parte de la comunicación (aparecen en las imágenes de comunicación, pueden aparecer en artículos en las redes sociales en ciertas ocasiones. Para ello deben cumplir ciertos requisitos como ser: atractivo, fotogénico, carisma positivo, más de 1,68 m, compleción mediana, 18-35 años, CUM de 7,5 o superior, etc.) lo que ayuda a la identificación a la institución.

Usan redes sociales como Facebook (2 perfiles, uno institucional y uno para los ingresos), Instagram (para nuevos ingresos), WhatsApp oficial, Twitter, LinkedIn, teléfono con múltiples agentes atendiendo. Hay publicaciones semanales distribuidas y un blog de la universidad.

El servicio de comunicación cuenta con 7 personas para: dirección, tráfico y contenido digital y relaciones públicas. Usan herramientas digitales para monitorear lo que se dice en los medios y en las redes sociales sobre la UFG

Como aspectos remarcables cabe destacar: que la institución tiene una identidad e imagen bien definidas y política de comunicación coherente. Los circuitos de comunicación interna y externa combinan medios clásicos y tecnológicos actuales que les hace estar más cerca de los públicos objetivos, a la vez que seleccionan destinatarios y momentos. El proceso de producción de información está regulado y ordenado y se genera con estilo y formato institucionales. La comunicación externa es adecuada y medida en

función de los objetivos. Su identidad y marca son bien comunicadas lo que puede redundar en un impacto positivo. Disponen de la Dirección de Relaciones Públicas y Comunicaciones que se encarga de realizar sus funciones de manera muy efectiva, con una gran actitud y motivación por su parte.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: Existen elementos discriminatorios para formar parte de la comunicación de la universidad y la accesibilidad a las comunicaciones de la universidad de las personas con discapacidad no está resuelta.

El comité de expertos aconseja: que la institución mantenga las líneas y políticas de comunicación establecidas hasta ahora, las siga adaptando al tiempo y los momentos y siga avanzando en esa misma dirección. Que se eliminen elementos discriminatorios para formar parte de la comunicación de la universidad y se consiga la accesibilidad a las comunicaciones de la universidad de las personas con discapacidad.

2. Investigación y docencia

Factor 1: Política de investigación

Investigación: un factor que necesita una estructura clara y definida, incluyendo líneas y programas de las facultades, y que requiere a corto plazo de una metodología formal e intensificación

La UFG ha puesto en marcha un proceso incipiente de desarrollo de una política de investigación estructurada y sólida. Sin embargo, existe confusión cuando se habla de investigación. Los reglamentos y normativas del personal docente investigador (PDI) no recogen con claridad los derechos, obligaciones y reconocimiento de la actividad investigadora y, por el momento, la política de investigación no proporciona un apoyo sólido, concreto y dirigido a los objetivos de la misión y al plan estratégico. Igualmente, la difusión de investigación llevada a cabo no produce los resultados esperables para una institución de su nivel. Pero hay que tener en cuenta la situación del país, cuyo sistema educativo no tiene una política definida de investigación ni ha propuesto planes nacionales para su impulso. La investigación científica se va desarrollando por el ímpetu de los propios investigadores de la UFG.

El comité de expertos considera que el Instituto de Ciencias Tecnología e Innovación (ICTI) podría ser un punto de encuentro para investigadores y grupos de investigación que pudieran existir en las facultades, y aprovechar su potencial para transferir conocimiento a la sociedad y para la puesta en valor del conocimiento interdisciplinar de la Universidad. Además, su enlace con el sector empresarial permite una vía de ingresos para la UFG. Sin embargo, la UFG debería prestar especial atención al desarrollo de los observatorios de las facultades y a sus miembros, a tener personal docente/investigador formado para la investigación en las diferentes áreas y a las relaciones internacionales que el personal de los observatorios aporta lo que permitirá desarrollar líneas de investigación con futuro e impacto en el país.

La política de investigación se ha establecido en torno a un único instituto, el ICTI, creado en 2012 y que cuenta con una veintena de personas. El Instituto se articula en base a centros de diferente índole y cuenta con laboratorios, alguno bien equipado, que permiten investigaciones tecnológicas. No obstante, el equipamiento disponible en los diferentes laboratorios está bastante desequilibrado. El ICTI forma parte de redes nacionales y participa en actividades varias del país. También proporciona apoyo a las empresas que quieren desarrollar un departamento de investigación propio. Así, contribuye al desarrollo económico, medio ambiental y sociocultural de su entorno y a la competitividad del país.

El ICTI define la agenda de investigación, dejando libertad para investigar con líneas de investigación flexibles. En algunos de sus centros se realiza investigación propiamente dicha, en el sentido que aporta contribuciones y nuevo conocimiento a la ciencia, pero una gran parte de las actividades no puede catalogarse de investigación. En efecto, parte de los trabajos desarrollados en el instituto corresponden a actividad recurrente de servicios especializados (a pesar de que algunos se realizan con equipamiento muy sofisticado), consecución de cooperaciones o apoyo a la docencia (investigación de cátedra). También tiene entidades internas que se identifican como parte de la proyección social. Así, las actividades de investigación no parecen tan abundantes como podría esperarse de un centro creado para ello.

Sin embargo, se está gestando, tácitamente, un nuevo modelo apoyado en los "observatorios" de diferentes facultades. Existen grupos incipientes de investigación basados en el personal docente y los pocos docentes investigadores, que, además, disponen de una buena red de socios en el extranjero iniciada en proyectos de cooperación y estancias para maestría o doctorado, etc. Presentan una alta motivación por la doble función docente investigadora. Así, los pocos que solo son investigadores participan en la docencia en su propio tiempo, e igualmente los solo docentes desarrollan investigación en su tiempo libre. Entre ellos van gestionando ayudas y oportunidades para favorecer la difusión del trabajo de los compañeros. Este punto no es resaltado ni considerado en la UFG con todo su valor, aunque presenta un potencial muy interesante de desarrollo de la investigación a través de una estructura de grupos de

investigación en las facultades. Estos grupos pueden constituir la base de un cuerpo de docentes investigadores y desarrollar una dinámica de investigación con resultados, publicaciones internacionales y establecimiento de programas de doctorado.

La carga académica de los docentes a tiempo completo no deja tiempo para desarrollar proyectos de investigación, por lo que el número de personas que se dedica a la investigación es muy bajo (una treintena en total en la UFG y solo el 30% son mujeres). Además de esto, el porcentaje de doctores y másteres de la institución es bajo y debería ser mejorado en medio plazo, lo que contribuiría a la consecución de sus objetivos de desarrollar la investigación. Con este fin, se comienza a plantear la existencia del cuerpo de docentes/investigadores.

En cuanto al apoyo a la investigación y a la difusión científica, la Universidad ha implantado un sistema para financiar congresos y publicaciones internacionales en el que, de momento, puede participar el personal del ICTI, pero no el resto de actores de la investigación. También apoya con financiación de revisión, corrección de estilo y traducción. Todo el personal de la UFG y los estudiantes tienen acceso a literatura científica a través de diferentes bases de datos de revistas científicas y de una biblioteca virtual. En comparación con estos recursos, los resultados obtenidos parecen relativamente limitados, con sólo 4 a 6 publicaciones internacionales al año en el ICTI. De manera general, quienes tienen acceso a los recursos de apoyo a la divulgación científica no los aprovechan suficientemente. Es de destacar los resultados que alcanzan los profesores/investigadores pertenecientes a los observatorios en colaboración con sus socios internacionales.

La institución quiere hacer visible y aprovechar los impactos de la investigación a través de la difusión, pero hay dos limitantes importantes. Una es el dominio de lengua inglesa y otro que se favorece la difusión a través de sus propias revistas. Así, la mayoría de la difusión científica se hace a través de publicaciones y congresos internos o locales. La UFG cuenta con mecanismos de evaluación y seguimiento de la investigación que permite otorgar beneficios económicos al personal vinculado al ICTI. Sería deseable que alcanzase por igual a todo el personal que realiza investigación dentro de la universidad, así como que se pudiera beneficiar de las políticas de apoyo a la difusión.

Como aspectos remarcables cabe destacar: el esfuerzo de los miembros de los observatorios para llevar a cabo la difusión internacional de la investigación y la vinculación que sostienen entre líneas de investigación, tesis doctorales y difusión internacional como vía para hacer crecer y desarrollar su investigación. El potencial del ICTI para transferencia de resultados.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: bajo número de profesores con maestría y doctorado (nacional e internacional); no existen metodología y procedimientos de investigación en la formación de investigadores del ICTI; no se hace uso suficiente de los medios y procesos disponibles para expandir la difusión e investigación a nivel internacional; no se presta la atención necesaria al desarrollo del sistema de investigación y de programas de doctorados alineados con las investigaciones y observatorios en las facultades; bajo número de profesores e investigadores extranjeros colaborando o trabajando in situ; la integración de nuevos estudiantes en el ICTI pasa por un periodo de 6 meses sin salario y su formación consiste en charlas y MOOCS; no se realiza una planificación y seguimiento de doctorandos bajo una metodología, para lograr sus objetivos y resultados.

El comité de experto aconseja: prestar más atención a los observatorios y a sus miembros, para impulsar la investigación, establecimiento de cuerpo de PDI y reconocimiento del tiempo de dedicación a la investigación; desarrollar un estatuto de personal docente-investigador; motivar y acompañar a los docentes para que se impliquen en la investigación y aumentar el número de profesores con formación de doctorado; dar a los doctores un papel de liderazgo en los laboratorios y en la definición de procesos de investigación; favorecer una dinámica de grupos de investigación apoyada en los observatorios de las facultades; vincular las líneas de investigación de las facultades en programas de doctorado y alinear el desarrollo de tesis doctorales y divulgación científica con estos. Fortalecer la colaboración en investigación con universidades extranjeras; realizar un seguimiento de la formación doctoral bajo alguna metodología formal.

Factor 2: Política de formación

Una política y una oferta de formación diversificada y eficiente, con objetivos claros y compartidos por toda la comunidad. Una organización de las actividades de formación eficaz y de calidad, a pesar de una centralización estructural de la decisión y de la ejecución

Los ejes estratégicos de la política de formación y las acciones están definidos y alineados con la misión de la institución. El proyecto educativo institucional es conocido por todos y guía las acciones de la comunidad. Las estrategias de enseñanza y aprendizaje están correctamente adaptadas a la mayoría de los estudiantes, con algunas excepciones. La admisión, permanencia, progreso y titulación de los estudiantes están bien organizados y respetan los reglamentos internos y nacionales. Existen sistemas de evaluación y de mejora continua de la formación numerosos, pero que no integran suficientemente la opinión estudiantil.

Si bien la mayoría de las metas planteadas para 2020 están en camino de realización y adaptadas a las fortalezas de la institución, otras parecen demasiado ambiciosas y necesitan cambios culturales y organizacionales que necesitarán más tiempo del previsto.

La oferta de formación es clara y organizada en seis unidades responsables de su ejecución. Las funciones y responsabilidades de los actores de las actividades de formación están definidas y distribuidas entre los decanos, los coordinadores de carrera y los docentes. El catálogo de oferta educativa de la Universidad lo constituye una lista de carreras rica y diversificada, además de cursos y diplomados. Se echa de menos que incluyan en cursos competencias y objetivos sobre el desarrollo sostenible, a pesar de estar en sus ejes estratégicos.

Los medios disponibles son excelentes, aunque los recursos humanos destinados a las actividades de formación son muy ajustados (140 profesores a tiempo completo y un equivalente de 59 a tiempo completo en profesores hora/clase). La proporción de docentes con experiencia internacional o máster o doctorado en el extranjero, es muy baja. La institución desarrolla algunos proyectos de formación en cooperación con universidades extranjeras o institutos internacionales basados en convenios marco y/o específicos.

Las estrategias de enseñanza y de aprendizaje están correctamente adaptadas a la mayoría de los estudiantes, con alguna excepción como, por ejemplo, adaptación para el acceso a la información en población con discapacidad, financiación de algunos apoyos y limitaciones en algunos accesos físicos. No obstante, la UFG es conocedora de esta deficiencia y está dando pasos para resolverlo.

Las estrategias de formación tienen en consideración a la diversidad de los estudiantes y de sus necesidades, en particular aquellos que trabajan, que encuentran en la UFG la flexibilidad horaria y la posibilidad de formación semipresencial o a distancia. También se ofrece transporte que permiten a alumnos de zonas lejanas o peligrosas hacer posible sus estudios. Varios programas de becas – todas al mérito – facilitan y posibilitan la formación superior a estudiantes de bajos ingresos.

La institución pone a disposición de los estudiantes un entorno de trabajo virtual y físico de gran calidad, reconocido por los estudiantes como tal. Los recursos tecnológicos: equipos, software, seguridad y conectividad, y los servicios ofertados a los estudiantes: "U-virtual" "Campus virtual UFG", etc., son excelentes. En cuanto a la infraestructura física, su localización es uno de los elementos claves del atractivo de la Universidad. Gracias a los servicios ofrecidos en la U-virtual" y en el "Campus virtual UFG" los estudiantes tienen a su disposición la documentación relacionada con los resultados de aprendizaje y su historial académico.

La reflexión y la integración de innovaciones pedagógicas son parte de la cultura de la institución. La gestión de calidad de la formación y la formación continua de los docentes para las modalidades de enseñanza semipresencial y a distancia son una realidad. La actual transformación de las carreras con enfoque por competencias, la implementación de carreras sobre el modelo STEAM y la introducción materias de emprendimiento e innovación, práctica académica e investigación de cátedra constituyen grandes desafíos asumidos por la institución y a priori los tienen bien controlados. La revisión periódica de las carreras está enmarcada por ley y la UFG cumple con sus deberes legales por medio de varios procesos de calidad, que incluyen la participación del sector productivo-empresarial.

Los procedimientos de admisión y de reconocimiento de estudios están adaptados a los objetivos de la formación y respetan la Ley nacional de Educación Superior. Los criterios y métodos de evaluación académica están definidos, son socializados al inicio de cada ciclo y a veces pueden ser ajustados después de un debate entre los profesores y los estudiantes. Existen procesos de apelación y reclamación, recogidos dentro de diferentes reglamentos con el resto de derechos de los estudiantes.

Los estudiantes evalúan sistemáticamente la formación recibida durante cada ciclo por medio del sistema de Evaluación Docente en Línea (SEL). Los docentes son evaluados, además, por el coordinador de carrera.

Los resultados son transmitidos a los docentes y son utilizados por los decanos para concluir la evaluación del desempeño docente y proponer planes de capacitación y mejora.

La movilidad de los estudiantes esta normada pero no es obligatoria. La institución apoya puntualmente los proyectos de movilidad de estudiantes y docentes, pero no existe ningún programa de apoyo sistemático.

Los estudiantes participan a los procesos de actualización de las carreras vía talleres consultivos o mediante foros; esto podría ser mejorado incluyendo a los diferentes estamentos de la comunidad universitaria estos como miembros de los órganos colegiados de decisión.

Como aspectos remarcables cabe destacar: existe un catálogo amplio y variado de oferta educativa; la institución pone a disposición de los estudiantes un entorno de trabajo virtual y físico de gran calidad y los recursos y servicios tecnológicos su organización y mantenimiento son excelentes; la estrategia de formación tiene en consideración la diversidad de los estudiantes y sus necesidades; existen varios programas de becas; la actual transformación de las carreras con enfoque por competencias, la implementación del modelo STEAM y la introducción del emprendimiento en las carreras; son conocedores de sus deficiencias de accesibilidad tanto física como a la información.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: son pocos los profesores con experiencia internacional; el número de profesores con maestría y doctorado es bajo; el número de profesores hora/clase es muy elevado (la ratio de profesores a tiempo completo es baja); existen convenios de cooperación con universidades extranjeras o institutos internacionales, pero sin lazos lo suficientemente fuertes que permitan la internacionalización mayoritaria del profesorado y estudiantes; la ejecución de las decisiones está muy centralizada en el comité estratégico y el alumnado no participa de los órganos de decisión relativos a la política de formación.

El Panel de expertos aconseja: aumentar el plantel de profesores con experiencias internacionales y con doctorado y maestría; aprovechar e incrementar los convenios internacionales existentes para crear un marco para una mayor internacionalización y colaboraciones en formación de maestrías y doctorados; modificar las normativas oportunas para dar cabida al estudiantado en los órganos de debate y decisión relacionados con políticas universitarias. Aumentar la ratio de profesores a tiempo completo debido a que son los más vinculados a la institución y los más accesibles para el alumnado.

Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia

Este vínculo no se cumple con la intensidad necesaria, en las condiciones actuales, y constituye una prioridad a medio plazo en la política de la institución

La investigación como herramienta para aportar conocimiento está en las primeras etapas y su estructura está basada en investigadores no docentes y, en parte, en cooperación. Esto hace que los ejes estratégicos de formación no se deriven de actividades de investigación. Sin embargo, la UFG es consciente de la importancia de este punto y lo considera una prioridad a corto plazo en la política de la institución.

De momento no existe la realimentación necesaria y vinculación de: los conocimientos, actualización de contenidos, nuevas formas de comprensión, reflexión autónoma y compartida, metodologías, técnicas educativas innovadoras y sentido de la práctica, etc., que adquieren los docentes cuando la desarrollan, y por tanto no trasladan sus resultados a la docencia.

El comité de expertos considera que la UFG tiene el potencial que le permitirá fortalecer la política de investigación y aumentar el personal con estatus de docente-investigador. Este personal podrá vincular su investigación académica con sus actividades de enseñanza. Se recomienda a la UFG que impulse los observatorios de las facultades para potenciar la creación de grupos de investigación e implantación de programas de doctorado entorno a ellos, fomentando la retroalimentación de las dos actividades. También se recomienda intensificar y mantener la relación con socios internacionales en la que participen doctores de la UFG, para el desarrollo de investigación, para formación y estancias del profesorado en el exterior.

Al país le falta la cultura de la investigación, lo que se refleja inevitablemente al nivel institucional. Además de este primer obstáculo se añade el hecho que existe confusión sobre el sentido estricto de la palabra investigación; existen diferentes actividades que son asimiladas a investigación académica y científica (aporte de nuevo conocimiento) pero que no lo son (participación de estudiantes en proyectos sociales, investigación de cátedra, etc.).

Por ley, debe existir una línea de investigación por área de universidad. El ICTI dispone de líneas de investigación que están formuladas de una manera generalista y cubren el espectro total de las líneas de enseñanza de la institución. La ventaja de esto es que son suficientemente flexibles para cumplir con los requisitos legales del ordenamiento jurídico existente. Sin embargo, la política actual centralizada no

permite adaptar las líneas de investigación en función de la naturaleza de las carreras, ni articularlas en base a la docencia.

Dado que existe una actividad de investigación baja y que no canaliza todo el potencial que la institución posee, no puede existir tampoco la necesaria realimentación y vinculación que permitiría transmitir los conocimientos y saber hacer que adquieren los docentes cuando la desarrollan. Por tanto, no trasladan sus resultados a la docencia. Hay que exceptuar de lo anterior las actividades de la decena de docentes y docentes investigadores de los observatorios de las facultades y su traslado a las aulas e investigación de cátedra. Estos últimos hacen que los estudiantes conozcan su investigación proporcionándoles artículos para explicar diferencia entre investigación social e investigación académica. También invitan a la comunidad estudiantil a eventos de difusión cuando se termina la investigación y hacen aparecer su investigación en el blog de la universidad.

La política de formación de doctorado, con un único programa compartido y centralizado en un ente externo a las facultades y personal docente, no fortalece el vínculo entre enseñanza y aprendizaje. Se necesita establecer programas de doctorado en colaboración con los diferentes grupos internos y en los que puedan colaborar investigadores externos (doctores extranjeros). Estos programas podrían llevarse a cabo en cada facultad, entre varias facultades, compartidos con otras entidades del país y/o con centros extranjeros como el que poseen actualmente.

La planta docente presenta un bajo ratio de formación en maestría y doctorado y debería incrementar notablemente el número de doctores y de doctorandos. Por el momento, la transformación de un docente en investigador se traduce como un riesgo laboral, pero tendría que ser una oportunidad de desarrollo laboral.

Hay que destacar aquí que, según los participantes de los paneles de estudiantes y egresados, los docentes con master o doctorado, y fundamentalmente los formados en el extranjero son percibidos como mejores docentes porque emplean técnicas educativas innovadoras que hacen pensar e investigar con más profundidad y tener puntos de vista que los convierten en más reflexivos, lo que es más motivante en las clases.

Por lo anteriormente indicado, el panel de expertos aconseja que: la política de selección del personal sea orientada a que el cuerpo docente sea en su mayoría doctor para mantener el vínculo entre investigación y docencia; desarrollar un estatuto del docente/investigador que permita organizar y manejar el personal de la universidad con más flexibilidad; las acciones en investigación se orienten a una vinculación entre áreas de conocimiento, líneas de investigación, programas de doctorado en base a conjuntos de líneas, desarrollo de proyectos y fomento y dirección de tesis doctorales en ellas; los programas de doctorado y desarrollo de tesis se provean de metodología doctoral y procedimientos de investigación (de las ya existentes, por ejemplo, ESG, o definir una propia), de manera que los estudiantes interesados en el doctorado tengan claros todos los procedimientos y duración de las diferentes fases; sensibilizar al profesorado y motivar para favorecer la implicación de docentes en un proceso de capacitación doctoral y dar oportunidades de capacitarse en el extranjero.

3. Recorrido del estudiante

Factor 1: Experiencia académica de los estudiantes. Orientación para la inserción profesional

Un recorrido correctamente organizado para favorecer el éxito de los estudiantes, pero con conocimiento limitado de las actividades y empleo de sus graduados

El acceso a la formación, el entorno de aprendizaje, las modalidades de aprendizaje y los servicios son muy adecuados y positivos. Existe un fuerte compromiso para establecer fórmulas mixtas de modalidades de aprendizaje para posibilitar la educación a los diferentes perfiles de estudiantes. El servicio social obligatorio de los estudiantes de la UFG contiene elementos obligatorios y facultativos que permiten a estos definir su perfil profesional.

Sería necesario que se fortaleciesen las relaciones con los empleadores y con sus propios graduados para diversificar la inserción profesional.

El panel de expertos considera que se debería revisar la normativa de manera que favorezca la participación efectiva de los estudiantes en todos los órganos de decisión de la institución, y tener más en cuenta la diversidad y nivel social.

La UFG, por medio de la Dirección del desarrollo estudiantil, ofrece orientación vocacional gratuitamente a alumnos de escuelas públicas y privadas de secundaria que la solicitan. También, cuando se producen cambios de carrera se realizan las pruebas de orientación vocacional a los estudiantes de la Universidad.

Al llegar a la universidad, todos los estudiantes cursan un propedéutico de 4 módulos introductorios que les ayudan a integrarse y a conocer y utilizar las herramientas virtuales de la UFG. Existe igualmente una asesoría financiera, asistencia psicológica y jurídica para acompañarlos en situaciones difíciles. Aunque si ocurre que los estudiantes con diferentes discapacidades (sordera, ceguera, discapacidad física...) concluyen con éxito sus estudios, los procedimientos calidad aún no contemplan dispositivos específicos para algunas de las situaciones de discapacidad. Hay que indicar que la Universidad es concedora de ellos y está en fase de poderlo corregir.

La institución realiza un seguimiento del éxito académico de los estudiantes a partir de su desempeño académico. Durante los diferentes ciclos, los coordinadores de carrera pueden generar alertas en el expediente virtual del estudiante, y realizar un seguimiento especial, si en etapas primeras o intermedias se detecta que algún estudiante puede tener problemas para alcanzar el éxito en sus estudios. Existe un "club de tareas" en el cual los estudiantes se ayudan mutuamente a superar las dificultades académicas.

La UFG cuenta con índices de eficiencia de finalización de estudios que se ajustan a la duración prevista de la carrera, aunque existe un porcentaje de estudiantes que la sobrepasan en varios ciclos; esto se suele achacar a que son estudiantes que también trabajan, pero no se dispone de datos que lo demuestre. En estos casos, cuando se detectan, la Dirección de Desarrollo Estudiantil, si son estudiantes de excelencia académica, les apoya a gestionar descuentos en las materias. La universidad cuenta con una estrategia de seguimiento a estudiantes que abandonan sus estudios.

No existen estadísticas válidas de inserción profesional de los graduados; desde 2010 se han efectuado prospectivas de seguimiento a graduados sin alcanzar resultados válidos. Actualmente se ha establecido un centro de orientación de carrera y se ha definido un sistema de seguimiento al graduado, esperando que a partir de ellos se pueda disponer de informaciones fiables y pertinentes. Existen varios mecanismos para ayudar a los estudiantes en su inserción laboral antes de graduarse: programas de pasantías y bolsas de empleos a través de alianzas con diferentes sectores de la sociedad, talleres de orientación laboral y empleabilidad, etc. El servicio social obligatorio de los estudiantes de la Universidad (200 o 300 horas dependiendo de la carrera cursada), contiene elementos obligatorios y facultativos que permiten a los estudiantes definir su proyecto profesional.

La institución invita a los estudiantes a participar en la organización de eventos (conferencias, proyectos, obras sociales) pero los Estatutos de la UFG no incluyen la representación de estos en las instancias de opinión y de decisión. Está en proyecto la modificación de la organización, y se incluirá la participación de los estudiantes, profesores y empresas en los órganos ejecutivos.

En cuanto al día a día, la UFG ofrece a sus estudiantes una gran diversidad horaria para llevar las materias de las carreras (matutino, por la tarde, vespertino, fines de semana...) y es flexible con la modalidad para cursarlas (presencial o virtual). Algunas materias se ofertan una vez al año, pero la universidad puede abrir un segundo curso en otro momento del año, si el estudiantado hace la solicitud.

Al principio de curso se informa a estudiantes de los resultados de aprendizaje esperados y de los procesos de evaluación, que en algún caso se pueden negociar, aunque de manera limitada.

Como en el resto de las actividades y facetas de la Universidad, en el establecimiento de políticas de académicas, planes de estudio y orientación profesional no participan los estudiantes.

Como aspectos remarcables cabe destacar que: la Universidad ofrece orientación vocacional gratuitamente a alumnos de escuelas públicas y privadas de secundaria; todos los estudiantes cursan un propedéutico para integrarse en el sistema universitario y en herramientas virtuales; existen asesorías para acompañar a los estudiantes en determinados momentos; alumnos con diferentes tipos de discapacidad han podido realizar sus estudios con éxito; se hace un seguimiento del éxito académico de los estudiantes durante los diferentes ciclos para detectar riesgos; seguimiento a estudiantes que abandonan sus estudios; existen en las etapas de la formación elementos obligatorios y facultativos que permiten a los estudiantes definir su perfil profesional; se ha creado un centro de orientación y se ha definido un sistema de seguimiento al graduado; existen programas de ayuda a la inserción laboral de los estudiantes; está en proyecto la modificación de la organización que incluirá la participación de los estudiantes en los órganos ejecutivos.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: los procedimientos de calidad aún no contemplan dispositivos específicos para las situaciones de discapacidad física y de acceso a información; la duración de las carreras excede del número de ciclos normal para realizarla en un porcentaje que no se puede descuidar; las estructuras creadas para la orientación y seguimiento de estudiantes no proporcionan estudios para analizar las verdaderas razones de la dedicación excesiva de tiempo para finalizar los estudios; las estructuras creadas para la orientación y seguimiento de estudiantes no proporcionan estadísticas válidas de inserción profesional de los graduados; los Estatutos de la UFG no incluyen la representación de estudiantes en órganos de decisión.

El panel de expertos recomienda que: se disminuya la ratio entre docentes a tiempo completo y docentes a tiempo parcial; se lleven a cabo actuaciones para contemplar en los procedimientos de calidad el acceso físico y a la información por colectivos con diferentes tipos de discapacidades; que se promueva e incluya a los estudiantes en la gestión de la vida asociativa y en actividades culturales y deportivas; que se realice un estudio para descifrar todas las causas (y la influencia de cada una) por las que el tiempo dedicado para finalizar los estudios es excesivo; se obtengan datos fiables de inserción profesional de los graduados; se incluya la representación estudiantil en la toma de decisiones de la institución, y que mientras esto se lleva a efecto, que sean invitados a los diferentes comités y consejos y se tenga en cuenta su opinión.

Factor 2: Recursos para el aprendizaje

Los recursos para el aprendizaje en la UFG contemplan gran variedad de elementos, entre los que destaca la inversión en tecnologías, tanto en el sistema de gestión, como de laboratorios de aprendizaje, bases de datos, bibliotecas, etc. La educación a distancia y digitalización de contenidos proporcionan oportunidades para todas las personas

La institución cuenta con excelentes recursos docentes bibliotecarios e informáticos para el aprendizaje. La diversificación de recursos documentales responde a las necesidades de las modalidades de aprendizaje y la infraestructura técnica y logística contribuyen al buen desempeño y calidad del servicio prestado. También cuenta con un sistema de bibliotecas que incluye tanto físicas como electrónicas, las cuales están disponibles para el estudiantado y el personal, y están bien planificadas y organizadas. Los espacios y recursos auxiliares para el aprendizaje son de alta calidad y están bien planificados y cuidados.

Se deberían implementar actuaciones especiales para que en breve plazo las plataformas, documentación e información sean accesible por personas con cualquier tipo de discapacidad.

La UFG cuenta con un sistema de bibliotecas que incluye tanto físicas como electrónicas, las cuales están disponibles para el estudiantado y el personal. Para determinar la política de documentación, la dirección correspondiente consulta estudiantes y docentes; también se basan en la medición de la satisfacción y responden a necesidades de investigación y aprendizaje. Por otro lado, todos los servicios están digitalizados y existen suscripciones a Ebsco, Latindex, Camhol, Pascal y Raíces. Son miembros del Consorcio de Bibliotecas de El Salvador, lo cual proporciona muchas ventajas. El personal está al tanto de nuevas tendencias y ha viajado a otros países para intercambiar prácticas. Las bibliotecas cuentan, además, con centros de cómputo (alrededor de 500 computadoras, así como tabletas para préstamo) y con personal disponible para apoyar a quien lo requiera. En cada facultad existen bibliotecarios que se coordinan con la dirección de documentación. Las conexiones entre sede central y sede regional se llevan a cabo a través de visitas presenciales y mediante el uso de nuevas tecnologías, como Skype.

Para el uso de los múltiples recursos que ofrecen las bibliotecas y el uso ético de la información, se ha incluido un tema en los cursos propedéuticos (20 h). También se envía información por correo institucional a los estudiantes. De cualquier modo, el diseño de los sistemas es intuitivo. Respecto a la accesibilidad a la documentación e información por parte de personas con algún tipo de discapacidad, disponen ya de algunos sistemas, pero en general están empezando a implantar soluciones a esa deficiencia.

Otro punto a destacar son los laboratorios de aprendizaje, en particular los recursos informáticos. Aquellos especializados de computación cuentan con los softwares específicos modernos y de alto nivel; también, se cumplen con creces con los requerimientos de hardware requeridos. Están implementando algunos laboratorios en la nube. Han realizado inversiones para conexión mediante banda ancha y cuentan con simuladores. Los laboratorios se pueden usar en cualquier momento por parte de los estudiantes. Otros recursos disponibles son las salas de estudios, cubículos y salas de conexiones, etc. Pero de momento las plataformas no son accesibles para personas ciegas.

En lo referente al área de lenguas, la institución cuenta con convenios para el aprendizaje de francés, inglés y mandarín, con un 50 % de descuento. Institucionalmente el área de educación continua ofrece inglés y en las carreras se da Inglés I y II; la institución no cuenta con laboratorio de lenguas.

Como aspectos remarcables cabe destacar: recursos tecnológicos excelentes para la gestión y aprendizaje; diversidad de recursos del sistema de bibliotecas, capacitación muy adecuada del personal de bibliotecas, y centros de cómputo de las bibliotecas; comunicación entre las bibliotecas de la universidad, capacitación en el uso de los recursos bibliotecarios; diversificación y equipamiento de laboratorios de aprendizaje; modalidades de enseñanza que posibilitan el acceso a más personas a la universidad; aula virtual y contenidos virtuales adaptados a las necesidades; desarrollo de materiales digitales propios.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: falta de accesibilidad a las plataformas, a información y documentación por parte de ciertos grupos con discapacidad y plataforma institucional incipiente en la oferta de aprendizaje de lenguas.

El panel de expertos recomienda: realizar esfuerzos para que en plazo breve las plataformas, documentación e información sean accesible para todas las personas; y generar una plataforma institucional propia para el aprendizaje de diversidad idiomas, que incluya laboratorios.

Factor 3: Ambiente de aprendizaje

Oferta de actividades y servicios adecuada para un buen ambiente de aprendizaje. La UFG proporciona horarios y modalidades flexibles, así como promoción cultural y deportiva

La institución cuenta con una unidad encargada del desarrollo estudiantil que organiza las actividades culturales y deportivas, con presupuesto y personal asignados. La afluencia de estudiantes a actividades deportivas y culturales es alta, a pesar de que no existen becas en estas actividades. Existen competiciones internas y selecciones para competiciones externas con otras universidades. Existen clubes específicos de distintas disciplinas, en formato de talleres, de coro, danza, ajedrez, voleibol, basquetbol, debate, poesía, literatura, teatro, música, etc. Todas estas experiencias se reconocen y certifican cuando el estudiante lo solicita, proporcionándole certificados o cartas de recomendación.

El panel de expertos sugiere que: se mejore la participación estudiantil en las tomas de decisiones y debates de asuntos que les afectan, promover el asociacionismo social y cultural, igualar la oferta de servicios en el campus regional, con respecto al central. Seguir avanzando en procesos de inclusión y mejorar la atención a la diversidad y tener en cuenta a los colectivos para el diseño de políticas que les afectan.

La ubicación de la Universidad en el centro de la ciudad influye en las características del campus: en varios emplazamientos hay problemas de aparcamiento y se carece de espacio para instalaciones deportivas o verdes (sí disponen de convenios con instalaciones deportivas cercanas). Pero, sin embargo, su ubicación constituye una fortaleza para la atracción de estudiantes que trabajan y/o necesitan desplazarse cerca de la universidad.

Llama la atención que no existe en la universidad una asociación general de estudiantes que ostente su representación, ni asociaciones deportivas, culturales o de representación en facultades, campus, carreras etc., lo cual puede estar ligado a que no potencia lo suficiente esa posibilidad por la reglamentación interna de la universidad. Sin embargo, la legislación nacional reconoce el derecho de los estudiantes a crear asociaciones para su representación

La universidad no cuenta con becas deportivas ni artísticas o culturales. Tampoco hay un programa de becas socioeconómicas, pero *Football for Ever* da becas a estudiantes de escasos recursos, como parte de la proyección social de la UFG. Otras modalidades de becas se centran en ofrecer descuentos y acceso de estudiantes a créditos bajo ciertas condiciones. No hay servicio de hospedaje, pero sí de transporte a varias comunidades. Aunque no existen becas para la participación y disfrute de actividades deportivas y culturales, de manera individual se puede gestionar reducción de cuotas por quienes participan en grupos internos de la Universidad. La universidad cuenta con servicios de Medicina y Psicología en su campus central, pero en el campus regional no se disfruta de todos los servicios. Los servicios de la universidad se difunden y promocionan través de los canales de comunicación universitarios. En general existen algunos aspectos de mejora en esta área como entornos de estancia y asociacionismo, zonas verdes y deportivas, etc.

En cuanto a los aspectos relacionados con el recorrido académico, los estudiantes son informados, a través de la difusión que hace la universidad, de la oferta de posgrado. También algunos docentes difunden la posibilidad e interés de continuar sus estudios hasta el nivel de doctorado, así como de su financiación. No obstante, no hay una labor sistemática de información de los beneficios de continuar estudiando hasta niveles de posgrado, sino que queda a voluntad de cada docente.

Sobre la calidad docente, en términos generales la universidad cumple con las expectativas estudiantiles. El estudiantado señala su preferencia por docentes a tiempo completo ya que son más accesibles puesto que pueden localizarlos en su oficina para atención y consultas. La opinión sobre la calidad es que entre docentes a tiempo parcial y docentes a tiempo completo es similar. Donde sí señalan diferencias considerables es entre el profesorado que cuenta con posgrado y el que no. Si poseen un posgrado, han realizado movilidad y cuentan con más experiencia laboral presentan más calidad, un mayor nivel de exigencia, utilizan metodologías innovadoras ligadas a la investigación y hacen de la docencia mucho más práctica y reflexiva.

La universidad pone varios medios para mejorar el éxito del estudiantado. Por un lado, la encuesta de satisfacción de estudiantes recoge información para prevenir situaciones desfavorables, con posibilidad de

realizar comentarios en abierto. Por otro lado, los cursos propedéuticos también se constituyen en un apoyo para el éxito del estudiantado abordando temas como información general de los procesos de la universidad, administración de su carrera, vida universitarilla etc. Otro mecanismo para mejorar el éxito del estudiantado es la posibilidad realizar consultas a las autoridades y el sistema informático para quejas, sugerencias y observaciones. A partir de este feedback se capacita al profesorado en el marco de plan de mejora de las facultades. En el caso de existir alguna queja sobre ética durante estos procesos de evaluación de desempeños y servicios, se hace la investigación correspondiente y se puede llegar incluso al despido del trabajador.

La atención a estudiantes en condición de discapacidad presenta algunos puntos importantes de mejora. La universidad no cuenta con normativa específica para apoyar esta población; no hay compatibilidad en todos los sistemas informáticos con los lectores de pantalla; no existe una unidad de apoyo a estudiantes en esta condición. Como punto positivo la universidad ha hecho revisión de su accesibilidad que ha dado como resultado algunas buenas experiencias en la atención de estudiantes con discapacidad, pero no dejan de ser puntuales y personales, y no parte de una estrategia universitaria. Por ejemplo, la señalética no es suficiente y los intérpretes de LESSA los deben costear los estudiantes que requieran esos servicios, etc.

En diversidad en términos generales, la Dirección de Proyección Social tiene experiencias positivas en atención de personas menores de edad tuteladas por el Estado, en capacitación para la atención de población LGBTIQ+, personas ciegas y personas retornadas; todo ello que puede utilizarse como aprendizaje para el resto de la universidad. Por otro lado, los grupos de la diversidad no son consultados en el diseño, discusión y aprobación de las políticas que les afectan.

Para la población LGBTIQ+ no existe una política universitaria de apoyo y visualización y se han dado casos de discriminación por parte del personal de seguridad y servicios, y en menor medida por autoridades y docentes.

Como aspectos remarcables cabe destacar: Ubicación cercana a centros de trabajo; actividades culturales y deportivas con gran afluencia estudiantil; clubes; convenios con instalaciones deportivas cercanas; canales de comunicación universitaria; servicios de transporte a algunas comunidades; flexibilidad horaria y de modalidades; obligación de informar de los aprendizajes esperados y evaluación a principio de curso; seguimiento de los comentarios y quejas del estudiantado; experiencias positivas en atención a la diversidad por parte de la Dirección de Proyección Social.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: pocos espacios verdes e instalaciones deportivas propias; no existen becas artísticas y deportivas de la universidad; los servicios de medicina y psicología están centralizados; falta de asociaciones estudiantiles y representación institucional; falta de servicio de hospedaje; no existe una estrategia de promoción de estudios de posgrado y de sus beneficios para el estudiantado; escaso seguimiento a estudiantes con dificultades académicas; existen barreras de acceso físico y a la información para algunos colectivos con discapacidad; las instalaciones deportivas y culturales no son muy numerosas, ni las áreas verdes en algunos espacios de la UFG y falta financiación para algunos apoyos a estos colectivos; escasos apoyos a estudiantes con discapacidad en un enfoque rehabilitador; han aparecido algunos episodios de discriminación a población LGBTIQ+; no se considera a los interesados en el diseño, debate y aprobación de las políticas que les afectan.

El panel de expertos recomienda: la mejora y ampliación de espacios verdes e instalaciones deportivas; regionalizar todos los servicios estudiantiles; analizar la posibilidad de ofrecer un servicio de hospedaje; generar una estrategia para promover la continuidad de estudios hasta el posgrado; generar una estrategia de atención a las diversidades con participación de estas poblaciones; apoyar al estudiantado en condición de discapacidad desde un enfoque de derechos humanos, con su participación a lo largo de todo el proceso de definición de estrategias; ; resolver las deficiencias de acceso para personas con discapacidad física a todos los espacios y dotar de los medios para que tengan acceso a la información las personas con cualquier tipo de discapacidad y establecer programas de financiación de algunos apoyos; ampliar las instalaciones deportivas y culturales e intensificar la implantación de zonas verdes. incluir a la población indígena en la universidad; favorecer el trato e inclusión de la población LGBTIQ+; incluir a las poblaciones diversas en el diseño, discusión y aprobación de las políticas que les afectan y diseñar campañas de concientización y capacitación sobre estas poblaciones y sus derechos.

4. Relaciones externas

Factor 1: Políticas de alianzas

La política de alianzas está definida y concebida como un valor añadido por la institución. Mantiene alianzas fuertes y prestigiosas con las entidades y organismos de su entorno. Estrategia de alianzas poco colectivas a nivel internacional.

La estrategia de alianzas fortalece el desarrollo de sus objetivos y la vinculación con su entorno, en tanto que tiene establecidos convenios con instituciones de educación superior públicas y privadas del país, y con el sector empresarial. Además, están bien identificadas y gestionadas, para que resulten productivas. Asimismo, es partícipe y actor activo de la asociación de universidades privadas y la asociación de la pequeña y mediana empresa. Tienen relación con la asociación salvadoreña de industriales y con otros países para establecer lazos fuertes, fundamentalmente con la Unión europea y algunas universidades norteamericanas. Con el resto de universidades privadas tienen alianzas para colaborar en educación economías de escala y educación de calidad, aunque sea competencia. Comparten bibliotecas virtuales, publicidad y colaboran en investigación en red.

El panel de expertos recomienda que todas las iniciativas de colaboración y alianzas se institucionalicen mediante compromisos explícitos formales, se esquematizen, y hagan públicas todas las experiencias y los resultados de su seguimiento y control.

A nivel nacional, la institución tiene muy buenas alianzas con las principales universidades privadas, con el gobierno, con el sector empresarial y con la sociedad civil a través de la dirección de proyección social. En tiempos más recientes han comenzado a colaborar con la universidad pública (UES). Junto con otras universidades y con ministerios del País han llevado a cabo investigaciones conjuntas en las áreas social y de educación.

La Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales fue creada en 2014 y administra, con mucha energía y competencia, el seguimiento de los convenios, pero con pocos recursos financieros y humanos (debería disponer de una estructura y personal más ajustado a sus necesidades reales). Se encarga de la gestión, seguimiento y valoración de las alianzas y convenios, desarrollando una labor de alta calidad. Su potencial debería utilizarse para establecer vías de movilidad y gestionar las vinculaciones de investigación de las facultades con el extranjero.

El plan estratégico 2016-2020 no considera ninguna estrategia específicamente destinada a las alianzas (nacionales o internacionales), fuera de la estrategia de internacionalización que tiene como finalidad una optimización de lo existente más que otros objetivos más ambiciosos.

Como aspectos remarcables cabe destacar: buenas alianzas con las principales instituciones universitarias del país y sectores sociales; han llevado a cabo experiencias conjuntas con otras universidades para economizar contratación de servicios; excelente desempeño de la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: el plan estratégico 2016-2020 no considera ninguna estrategia específicamente destinada a las alianzas; se cuenta con poco personal en La DRNI.

El panel de expertos recomienda que se definan y pongan en marcha políticas y estrategias destinadas a las alianzas, principalmente internacionales; igualmente se recomienda incluir en el próximo plan estratégico un eje específicamente destinada a las alianzas; mejorar los recursos de la DRNI y darle la relevancia y responsabilidad de gestionar las relaciones con centros extranjeros, también de investigación.

Factor 2: Relaciones internacionales

La movilidad de docentes y estudiantes es baja y constituye uno de los aspectos prioritarios a mejorar. El profesorado debe aprovecharlas para su actualización y desarrollo de estancias de investigación.

La institución ha estructurado sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos adaptados a su estrategia. Mantiene relaciones de calidad con instituciones internacionales, pero no benefician a la población que podría hacerlo.

Algunas modalidades de internacionalización, como movilidad de docentes y estudiantes, son limitadas debido, en parte, a los recursos económicos que requieren e incompatibilidad de equivalencia del sistema de calificaciones, con excepción de las dobles titulaciones y el programa PAME de UDUAL.

El comité de expertos recomienda fomentar y apoyar la movilidad de estudiantes y personal de la Universidad. También recomienda reforzar la Dirección de Cooperación Internacional con personal suficiente para optimizar las colaboraciones con socios internacionales y maximizar los convenios para la creación de estudios de posgrado con instituciones prestigiosas y desarrollar investigaciones y doctorados en colaboración.

Las alianzas son parte de la estrategia de la UFG que participa en redes internacionales bajo diferentes modalidades tanto para formación como para investigación, y conciernen tanto a investigadores como a docentes, estudiantes y personal administrativo. Las relaciones se basan generalmente en convenios de movilidad docente y estudiantil a partir de recursos propios de estos, y a veces en contratos de investigador asociado. Aunque se mantienen un alto nivel de relaciones y de calidad con instituciones internacionales,

son puntuales en sus objetivos, parecen beneficiar a pocos individuos y generar finalmente pocos resultados para la institución (con excepción del convenio suscrito para ofrecer el programa de doctorado compartido con el ICAP de Costa Rica).

Existen relaciones consolidadas y activas con varias universidades americanas (México, Colombia, Nicaragua, Arizona...) y existen varias redes regionales en las que la UFG está involucrada. Actualmente se está trabajando en un convenio de doble titulación con la Universidad de La Sorbonne (Francia). Estas oportunidades internacionales contribuyen al fortalecimiento institucional de la UFG, y permiten adquirir nuevos esquemas de pensamiento, nuevas líneas de investigación, habilidades innovadoras, etc.

Sin embargo, la política de internacionalización y su estrategia no está asociada a los roles de las diferentes unidades de gestión de la institución. Fundamentalmente se focaliza en dos elementos: en los convenios y relaciones del ICTI con diferentes organismos e instituciones internacionales de muy alto potencial (que no se aprovecha al no socializarse), y en las relaciones personales de los docentes (aunque posteriormente las intenten institucionalizar) que han establecido contactos con el exterior en sus estancias de formación de maestría y doctorado, o durante la difusión de sus trabajos.

La existencia y gestión de relaciones externas, y de posibles ampliaciones de las mismas, debería canalizarse a través de la DRNI para que la haga fluir a todas las unidades de la universidad (gestores, administrativos, docentes, investigadores, estudiantes). Así, las diferentes unidades podrían obtener beneficios de las mismas dedicándose a su cometido, mientras que DRNI realiza la gestión. De igual manera deberían fluir más entre las diferentes unidades de la institución los programas y proyectos de cooperación.

La DRNI gestiona los procesos de movilidad y realiza un seguimiento y acompañamiento del desarrollo de las estancias. La mayoría de las movi­lidades se financian gracias a apoyos exteriores; existen programas de ayuda a la movilidad de los estudiantes con la Unión Europea y se construyen alianzas en función de los proyectos. La movilidad de profesorado debería potenciarse mucho más, fundamentalmente para el desarrollo de maestrías y doctorados, así como para desarrollo de estancias de investigación en colaboración con grupos extranjeros. A pesar de los esfuerzos y las mejoras existentes a este respecto, persisten algunas dificultades que plantean problemas en la aplicación de los programas de movilidad. La primera razón de la baja movilidad es financiación de movilidad entrante y saliente. La universidad tiene un presupuesto de ayuda, pero los estudiantes no acceden a él y tienen que proveerse de los recursos económicos que se necesitan para costearla en su totalidad. Tampoco existen programas nacionales ni regionales a los que puedan acceder. Otro punto crítico de peso es que el sistema nacional no utiliza los créditos como referencia de medida del desarrollo del aprendizaje y existen problemas posteriores para el reconocimiento de las unidades valorativas de las materias realizadas en el exterior. El dominio de otros idiomas también presenta un obstáculo para la movilidad, así como el hecho que muchos estudiantes trabajan y no pueden ausentarse. No obstante, existe una reflexión sobre generar más atractivo para estudiantes e investigadores extranjeros, que es un problema común de todas las universidades del país.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la UFG ya dispone relaciones estrechas con universidades en varios continentes; el desarrollo de acuerdos e intercambios es parte de sus prioridades estratégicas; El ICTI tiene relaciones con socios internacionales de renombre que ofrecen oportunidades importantes de desarrollo de la institución; la DRNI presenta una capacidad y un potencial de acción que son favorables para el progreso de la internacionalización.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: bajo conocimiento de idiomas, sobre todo inglés, por parte de estudiantes y personal de la universidad; poco personal en la DRNI; la estrategia de internacionalización no se apoya y centraliza en la DRNI; no existen tablas de reconocimiento de materias para alumnos en movilidad; existe una movilidad entrante reducida de investigadores y docentes (doctores); no existen programas de ayuda financiera (nacionales o de la institución) para movilidad; las relaciones exteriores no están socializadas.

El panel de expertos recomienda: potenciar el aprendizaje de idiomas, sobre todo inglés, para estudiantes y personal de la universidad; reclutar y formar más personal en la DRNI y apoyarse en este órgano para aumentar el número de estudiantes en movilidad y homogeneizar las condiciones; trabajar sobre el reconocimiento de materias y la transferencia de notas para facilitar los intercambios; crear espacios para estancias posdoctorales; recibir más investigadores en movilidad y dedicar más recursos al tema de la movilidad; socializar las relaciones exteriores existentes para que puedan beneficiar a una población más numerosa, haciendo una gestión de institución.

5. Dirección

Uno de los puntos fuertes de la UFG es el profesionalismo de su organización administrativa. Presenta una gestión de recursos adaptada a la estrategia de la institución. Los recursos financieros están definidos y controlados. El sistema de información está adaptado y es ejemplar en varios aspectos. La situación

patrimonial es conocida y está controlada y son conscientes de sus fortalezas y debilidades debidas a su ubicación céntrica. Algunos objetivos del Plan Estratégico van a necesitar mejoras en la gestión del personal docente.

Posee unas finanzas solidas con procedimientos de gestión claros y una organización muy eficiente. La política de gestión de recursos humanos se podría adaptar mejor a la estrategia definiendo una política de la plantilla docente que sostenga más la investigación y que sea común a todas las facultades.

El sistema de Información es innovador, eficaz, completo y está adaptado a la gestión administrativa como al desarrollo de la actividad docente. Los equipos y estructuras son muy sofisticados. El equipo de desarrollo, mantenimiento y seguridad ejecutan con eficacia su labor.

El patrimonio es conocido controlado y con un plan de mantenimiento muy bien concebido. Son conscientes de sus puntos débiles.

Factor 1: Finanzas de la institución

El 85% de las finanzas vienen del servicio de educación superior, y 15% restante de proyectos, consultoría, intereses bancarios, etc. Los gastos de personal representan solo el 55% del gasto lo que da a la UFG cierta agilidad financiera, pero plantea problemas para cumplir con algunos objetivos del PE como se comentará más adelante.

La bajada del número de estudiantes en los 3 últimos años ha requerido y ha supuesto la adaptación inmediata de la estrategia financiera. Así, han desarrollado un control de gastos y política de reducción de gastos: instalación de paneles solares para reducir sus gastos en electricidad, negociaciones de la tasa de interés con los bancos, cambio de trabajar por horas extra a trabajar por turnos en algunos equipos de la plantilla; han creado una unidad de mercado y han establecido una estrategia de diversificación de los ingresos en el PE, pasado del 9 a 15% los ingresos por fuentes diferentes a los estudiantes.

Aunque el descenso de estudiantes (25% en 5 años) haya dado lugar a que el superávit anual se haya reducido a la mitad, la tesorería de la institución ha seguido siendo sólida y estable a lo largo de los últimos años. Estas reservas, importantes, permitirían a la institución funcionar un año sin ingresos de estudiantes.

En septiembre, cada responsable de proceso prepara su presupuesto y necesidades respetando las recomendaciones de la rectoría y del PE. La Dirección de finanzas lo consolida en un solo presupuesto anual que es el que se sementera a estudio y aprobación del Consejo De Dirección. Las verificaciones se basan en los datos históricos; las variaciones de presupuesto se explican, entre otros, por proyectos nuevos con inversiones y por los docentes hora/clase necesarios en función de la oferta académica. El presupuesto es anual, pero se hace prospectiva a 5 años en investigación (ICTI), para construcciones y para matrículas de estudiantes.

Las facultades no tienen objetivos financieros, pero sí tienen como objetivo retener el número de estudiantes. La institución no se encuentra en una situación de falta de recursos.

La estructura de personal en gestión financiera está muy bien articulada y cuenta con personal adecuado con mandos intermedios. Esta dirección, centralizada, dispone de 19 personas y depende directamente del rector. La institución cuenta con procedimientos de gestión claros y una organización muy eficiente.

Han establecido herramientas de análisis de costes por facultades, por estudiantes de grado, de postgrado, en modalidad presencial en los diferentes campus, en no presencial, etc., aunque no dispone por el momento del control del coste por estudiante de los diferentes grados. También han establecido herramientas de control presupuestario que les permiten seguir el gasto presupuestario mensual.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la estabilidad financiera de la institución, la calidad de sus métodos y de sus equipos de trabajo que completan numerosos controles internos. Todo ello ha sido confirmado por la auditoría externa.

El panel de expertos recomienda: que siga diversificando los recursos con nuevos proyectos de investigación y mediante la identificación de posibles valorizaciones de su patrimonio y experticia (aplicaciones software, desarrollos de su personal...).

Factor 2: Recursos humanos de la institución

La UFG cuenta con alrededor de 300 personas a tiempo completo en la parte administrativa y 140 docentes a tiempo completo. El resto del personal lo constituyen los docentes hora/clase. Esta distribución refleja una característica de la plantilla docente de la UFG que cuenta con solo 20 % del total de docentes a tiempo completo (respetando lo mínimo fijado por ley). Esta situación le otorga una gran flexibilidad financiera, pero plantea otras cuestiones para el desarrollo de la UFG. La institución conoce perfectamente la nómina de todo su personal y hace análisis de proyección considerando la evolución de las matrículas.

La Dirección de recursos humanos solo gestiona el personal administrativo. Se basa en procedimientos sólidos para la contratación, la evaluación y la capacitación del personal. Se incentiva a todo el personal para que sean empleados proactivos con una actitud al servicio al cliente. El proceso de selección incluye una evaluación de competencias, aptitudes, resolución de problemas, y pruebas psicológicas. Los candidatos deben tener una carrera terminada. Después de estas pruebas se suelen presentar los 3 mejores candidatos a la unidad que necesita la contratación. La publicidad de las ofertas es sistemática; interna y en la bolsa de trabajo. Se contrata, en general, a personas jóvenes. El 60% del personal administrativo son contratos fijos de duración indefinida. No resulta difícil contratar personas con buena adecuación a las necesidades y el personal es bastante estable con una tasa de cambio baja.

La evaluación del personal se hace de forma sistemática y con procedimientos establecidos. Están pensando en renovar el sistema de evaluación para introducir autoevaluación y evaluación del responsable jerárquico de su equipo, lo que se corresponde con un modelo actual de la gestión de recursos humanos. La evaluación del desempeño del personal provee de información al plan de capacitación anual diseñado por la DRH. Cada personal tiene un mínimo de horas de capacitación anual.

Las características de la plantilla de los docentes son diferentes. El profesorado está poco capacitado en maestría y doctorado (menor del 3%). El plan estratégico planteó como objetivo tener en 2020 el 50% docente con maestrías y 75% en 2024. Para la formación en maestría y doctorado de su personal la institución ofrece medias becas. En el pasado también financiaron algunas estancias de formación en el extranjero. Por ahora no se percibe mucha evolución y parece difícil alcanzar el objetivo del PE sin otros incentivos. El personal docente depende jerárquicamente y financieramente de las facultades.

La mayor parte de la plantilla es de profesorado a tiempo parcial, cuya actividad fundamental no es la enseñanza. Por tanto, tienen poca vinculación y poca disponibilidad para los estudiantes que expresan claramente su opinión acerca de la capacitación de sus profesores: los que poseen maestría y doctorado son más abiertos en las clases, los hacen reflexionar e investigar más y lo ven más práctico y menos descriptivo. Los profesores hora/clase deberían utilizarse en casos muy necesarios, reduciendo su número y aumentando el de profesores a tiempo completo con formación doctoral. Además de la falta de formación, la carga de los docentes es poco compatible con una actividad de investigación.

Los procesos de reclutamiento y de evaluación no integran la investigación. La evaluación de docentes cuenta con varias etapas: administrativas, por medio de los estudiantes (60% de la ponderación) y por su responsable directo. Existe un plan anual de capacitación de los docentes, que considera los resultados de la evaluación, planificado por el consejo de decanos y por las facultades.

En los planes y estrategia actuales están considerando procedimientos para contratación de profesorado a tiempo completo con perfil investigador. El Consejo de Decanos está desarrollando la normativa para PDI añadiendo los requisitos que debe cumplir un docente para ser investigador. En su opinión, los nuevos contratados deberían tener maestría o doctorado, artículos internacionales publicados y hablar inglés. Tanto los decanos como los investigadores de facultades ven de buen grado la existencia de un cuerpo de PDI con diferentes perfiles de dedicación a una función y a otra, y por tanto con diferente carga, pero ejecutando las dos funciones. A su vez el profesorado pide de la universidad que le sea reconocida la actividad docente e investigadora, y que se posibilite el acceso a doctorados internacionales.

En cuanto a riesgos psicosociales, existe un plan de capacitación para personal de mantenimiento para evitar que sufran acoso. Se hace una evaluación anual del clima laboral por la DRH, que hace sugerencias a los responsables. Se acogen regularmente personas con discapacidad. La dirección administrativa es responsable de la política de higiene y seguridad (siguiendo la normativa nacional). El personal dispone de una clínica médica con una médica y una enfermera.

Como aspecto remarcable cabe destacar la calidad de la gestión del personal administrativo desde la contratación hasta la evaluación.

El panel de expertos recomienda: que se modifique la política de gestión de docentes (reclutamiento, carga, capacitación, remuneración...) para conseguir profesores que hagan investigación de forma sistemática y reconocida.

Factor 3: Sistema de información

El Sistema de Información es innovador, eficaz y está adaptado a la gestión administrativa y al desarrollo de la actividad docente. La mayoría de las necesidades están cubiertas dentro de una estructura centralizada e integrada; quedan pocos sistemas aislados. Tiene integrados todos los servicios y base de datos única que permite acceso integrado y disparo de alertas automáticas. Dada su calidad y eficacia se plantean explorar su cesión a otras instituciones, valorizando sus activos. Además de sus servicios para la gestión de la UFG, el sistema de información ofrece un servicio de formación en modalidad no presencial, así como acceso a información y documentación.

Los equipos y estructuras son muy sofisticados. Cuentan con una mayoría de ingenieros cuya particularidad es ser diplomados por la UFG tras haber comenzado como técnicos. Esta originalidad explica una implicación y una adaptación destacables de su personal.

El Sistema de Información descansa sobre la Unidad de Tecnología de Sistemas (desarrollo del software, sistemas de comunicaciones, soporte de mantenimiento, equipos informáticos, servicios en línea, etc.) y sobre la Unidad de Seguridad que define las políticas de seguridad de acceso. Su organización está muy adaptada a las necesidades combinando actividad de investigación, equipos de desarrollo centralizados y presencia geográficamente distribuida para poder garantizar el servicio. Tienen técnicos en cada uno de sus centros de cómputo, y en el centro regional. Tienen un plan de mantenimiento continuo, desarrollos e ingresos planificados en función de las necesidades del PE, etc.

Para seguridad de sus datos toda la infraestructura está en una nube privada cerca del Ecuador conectada por cable submarino. Un sistema de gestión web desktop desarrollado por la universidad gestiona los diferentes perfiles de acceso en función de la categoría.

Según la opinión de las Direcciones y los estudiantes los recursos tecnológicos de la Universidad son muy buenos, los servicios eficaces, y aparecen como pioneros en tecnología dentro del País.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la calidad del Sistema de Información y del personal que lo gestiona forma parte de las fortalezas de la Universidad y de sus características; esta particularmente adaptado a las necesidades de la administración que se apoya en muchos indicadores integrados en el sistema para su política de gestión y de calidad; es una herramienta eficaz para la docencia: los estudiantes se benefician de aulas equipadas con suites especializadas Adobe, Microsoft, bases de datos, etc.; tienen academias Adobe y Cisco, entre otras, en colaboración con esas firmas comerciales; su actividad en investigación les permite mantener y evolucionar sus equipos y ocupar un puesto como Universidad especializada en TIC; la calidad de sus numerosos recursos en línea les permiten aparecer como una de las universidades más adaptadas a diferentes perfiles de estudiantes, como estudiantes trabajadores, etc.

Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución

La UFG es propietaria de todo su patrimonio inmobiliario. Es consciente del valor de su activo inmobiliario situado en una zona central de la capital y en el campus regional, y también de sus debilidades. El patrimonio es conocido, controlado y con un plan de mantenimiento muy bien concebido. Las construcciones y el mantenimiento están planificados y vinculados con el PE. Esta planificación involucra a la dirección de patrimonio y a la dirección de finanzas.

Existe un inventario de equipos y de inmuebles. Está disponible en el sistema informático y cada persona tiene un acta de los activos que tiene bajo su responsabilidad y tiene acceso on-line a ellos. Las prioridades actuales integradas en el PE son la construcción de un edificio de laboratorios (que están disgregados en varios edificios) y más estacionamiento para acoger mejor a sus estudiantes. La UFG utiliza el 30% de sus reservas para inversiones inmobiliarias y completa el restante necesario con préstamos bancarios.

El plan de mantenimiento abarca todos los equipos, bien se trate el mantenimiento interno propio como de trabajos subcontratados. Está programado para todo el año, e incluye la asignación de presupuesto correspondiente; la priorización se hace mediante evaluación de riesgos.

Existe un comité de seguridad y salud y de evaluación de riesgos en todos los edificios coordinado por la unidad administrativa. La unidad de mantenimiento colabora con el comité de seguridad y salud compuesta por 3 representantes patronales y 3 empleados en cada edificio. Los estudiantes se incluyen en las brigadas y trabajan en base a normativa iso9001.2015.

Tratan de que en todos los edificios se pueda llevar a cabo la inclusión. Hay edificios en los que, debido a su antigüedad, estas adaptaciones son difíciles de realizar, pero lo resuelven asignando aulas de 1 nivel.

La atención al cliente es uno de los temas privilegiados del plan de capacitación de los agentes de mantenimiento y de limpieza.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la perfecta adaptación de la política de inmuebles con la estrategia de la UFG, así como la solidez del plan de mantenimiento.

El panel de expertos recomienda: prestar una mayor atención al público en condición de discapacidad y considerar la posibilidad de valorizar su patrimonio con socios empresariales.

6. Calidad y ética

Factor 1: Política de calidad y mejora continua

La institución posee una cultura muy implantada de la evaluación del desempeño de sus funciones y uso de los resultados para implantar programas de capacitación y mejora. También está comprometida con el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de las funciones esenciales de la universidad

En los ejes estratégicos se establece el compromiso de la Universidad con la calidad. La comunidad universitaria tiene interiorizada la cultura de calidad. Disponen de un sistema interno de garantía de la calidad y se someten a todo tipo de evaluaciones internas y externas. El personal tiene una posición receptiva y colaborativa en los procesos de evaluación y los planes de mejora derivados de estos procesos. La institución ha definido una política de calidad que abarca de forma excelente el conjunto de sus misiones e implementa un buen proyecto de mejoramiento continuo y lo cumple.

La institución dispone de una formulación escrita y refrendada de una política de calidad y mejoramiento continuo, en sus procedimientos del sistema de calidad. No obstante, hay que cuidar que los procedimientos para ello no estén sobrecargados y sean rígidos de forma que la gestión y herramientas se conviertan en una tarea burocrática excesiva, que se vea como parte del fin en lugar de como el medio.

El panel de expertos recomienda que se siga manteniendo el compromiso con la calidad y la cultura de evaluación del desempeño y uso de resultados para generar planes de mejora continua y compromiso con la calidad.

La institución posee una cultura de calidad y de evaluación del desempeño muy fuerte, que es asumida por el personal. En 2015 se sometió a evaluación bajo la norma ISO 9001, ya adaptada a instituciones de Educación Superior. También tiene la acreditación por la Comisión de Acreditación de la Calidad Académica, para los períodos: 2004-2009; 2009-2014 y 2015-2020. Su política de someterse a evaluaciones y acreditaciones continuas les ayuda a mejorar a partir de los informes emitidos y de sus procesos internos de calidad. La institución posee procedimientos del Sistema de Calidad, un Comité de Calidad y una Dirección de Calidad responsable de los procesos y mejora continua. Dichos procesos están en constante revisión, por lo que han alcanzado un punto de sistematización de los procesos académico y administrativo que permite planificar con el tiempo necesario.

A partir de los resultados de evaluación institucional ha propiciado la mejora de los procesos de seguimiento de los resultados y de capacitación del personal. En acreditaciones recientes se identificaron debilidades que actualmente han derivado en programas actuales de mejora. Se pueden identificar mejora en: la adquisición de equipos, cambios en los planes de estudios, oferta de nuevas carreras, acondicionamiento de la infraestructura (aulas, equipamiento, espacios de laboratorios), etc. Sin embargo, queda pendiente un mayor avance en la mejora de la estructura y resultados de la investigación, y seguir mejorando en infraestructuras de accesibilidad y condiciones de vida universitaria.

La institución realiza evaluación del desempeño de las unidades, de los procesos docentes y administrativos, del profesorado y personal de administración de servicios, etc. Los resultados son realimentados para generar programas de capacitación y de mejora de los servicios. También como parte del proceso de calidad tiene un programa de estímulos a la calidad. La institución trabaja en un proyecto de evaluación externa de carreras, para lo que realizan internamente autoevaluaciones. En función de los resultados de la evaluación del desempeño y faltas del personal, pueden existir sanciones que incluso llegan a la pérdida de la condición de trabajador de la institución.

Se considera que en la mayoría de las personas hay una cultura de calidad. Crean en las mediciones y los estímulos en los que han mejorado. La Dirección de calidad tiene el apoyo institucional de las autoridades. Sus recursos humanos son 6 personas.

Como aspectos remarcables cabe destacar: compromiso con el aseguramiento de la calidad y la mejora continua; implicación de la comunidad universitaria en los procesos de calidad; puesta en marcha de procesos de evaluación y autoevaluación; sistema Interno de garantía de la calidad, generación de programas de mejora y capacitación a partir de los resultados de las evaluaciones.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: desarrollo de estructuras y políticas más ambiciosas con los resultados de investigación y la calidad de los mismos.

El panel de expertos recomienda: poner atención para que los procedimientos y herramientas de gestión de la calidad no se conviertan en el fin, en lugar de ser el medio; que se siga manteniendo el compromiso con la calidad y la cultura de evaluación del desempeño y uso de resultados para generar planes de mejora continua y compromiso con la calidad; que se establezcan plazos para alcanzar la mejora necesaria en la calidad de investigación y sus resultados, en el establecimiento de programas de doctorado y metodología de desarrollo de tesis de calidad.

Factor 2: Ética y deontología

La institución tiene valores de ética y de deontología implementados en su funcionamiento regular. Los principios éticos y deontológicos en las tareas de las Unidades universitarias están perfectamente estructurados y puestos en marcha. Y se divulgan en la comunidad universitaria

Los estudiantes no participan en los diferentes niveles de la estructura de gobernanza

Se realizan procesos de evaluación de las diferentes actividades del quehacer universitario, mediante los que la universidad expresa comportamientos éticos y de rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad. Cultura de rendición de cuentas muy fuerte.

En lo concerniente a la participación de los estudiantes en los diferentes niveles de gobierno y asociacionismo la universidad intenta promover la existencia, pero no existe un alto interés y demanda.

El panel de expertos recomienda que se continúe con las políticas de ética y deontología, que se modifique la reglamentación necesaria para dar cabida a los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, y agentes sociales en los niveles de gobernanza, y que se realice una labor proactiva de fomentar el asociacionismo y existencia de representación estudiantil.

La institución dispone de Manual y Código de Ética, Reglamento del Comité de Responsabilidad Social, Manual de Descripción de Puestos y funciones, etc. El primer código de ética data de 2013, y fue renovado en 2018. En las mallas curriculares de las enseñanzas incluyen una asignatura común de ética, y dentro de las políticas han incluido programas contra la violencia, y contra el acoso. Ley de Educación Superior recoge que estos aspectos deben estar en el currículo. Es un desafío para la universidad crear una política de género y están trabajando para la consecución de la misma.

Disponen de procedimientos rigurosos contra el lavado de dinero y la violencia física, para lo que manejan formularios que permitan conocer las actividades de proveedores, clientes y empleados.

La UFG no tiene portal de transparencia, pero sí hacen pública en su mayor parte la información de la universidad y el informe de logros es público. Para ello se inspiran el código de ética del funcionario público, en la igualdad de género, la no discriminación, etc. No obstante, en el país si existe una ley de transparencia que obliga a remitir una serie de datos e información al Ministerio.

En el proceso para el reclutamiento de personal se exigen la documentación y títulos originales, y se han sistematizado los test y los procesos para garantizar el mérito. También han establecido un código científico y comité de ética para la investigación, y aplican diferentes softwares anti-plagio.

El proceso para aplicar sanciones disciplinarias se tipifica en base a las experiencias del país en la educación superior universitaria, cualquier funcionario o estudiante puede identificar la irregularidad y se pasa a una comisión disciplinaria; se indaga y se da un período para la evidencia y prueba. Hay un reglamento general que clasifica las sanciones alineado con el código de trabajo.

Los modos de gobernanza de la institución no incluyen la participación activa de los estudiantes ni de la comunidad universitaria; está limitado por el Estatuto. No hay delegaciones o representantes de estudiantes por carreras, facultades o campus.

La universidad manifiesta que promueve la existencia de asociacionismo y que han intentado incluso crear una asociación de *alumni*, pero que no existe el mismo interés en las universidades públicas. Los estudiantes reconocen que pueden expresar sus opiniones, pero que les daría más seguridad una estructura de representación para que se sientan con confianza para expresarse. Participan en los eventos, pero la organización de los mismos corre siempre a cargo de la Universidad.

Como aspectos remarcables cabe destacar: existencia de Manual y Código de Ética que se actualiza y renueva; las mallas curriculares de las enseñanzas incluyen ética y programas contra la violencia, y contra el acoso; existencia de procedimientos contra el lavado de dinero; aplicación de políticas de ética en la investigación; existen trabajos para disponer una política de género.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: la política de género no es clara difundida y compartida por todos; no existe una "célula" de escucha para el acoso; aunque los datos se hacen públicos no existe un portal de transparencia; los estudiantes, y otros actores, no participan en los niveles de gobernanza; no existe asociacionismo ni representación estudiantil organizada.

El panel de expertos recomienda: seguir impulsando la conclusión y desarrollo de políticas de género, ponerlas en marcha y conseguir que toda la comunidad la comparta; dotarse de un portal de transparencia que ayude a comunicar y difundir la rendición de cuentas de la institución; modificar la regulación interna para que estudiantes, profesores y actores externos (fundamentalmente empleadores) participen

de la toma de decisiones; institucionalizar programas que fomenten la representación estudiantil organizada y el asociacionismo.

IV. CONCLUSIONES

1. Precedentes

La Universidad Francisco Gavidia fue creada el 7 de marzo de 1981 como una institución privada de utilidad pública sin fines de lucro, aspirando a la calidad y buscando responder a los retos de la sociedad salvadoreña y diseñar nuevas soluciones para los problemas que enfrenta el país. Es una institución reconocida socialmente en su entorno. Su misión es la formación de profesionales competentes, innovadores, emprendedores y éticos, mediante la aplicación de un proceso académico de calidad que les permita desarrollarse en un mundo globalizado.

Vinculada con políticas a nivel nacional, y siendo actor activo en el avance y modernización de la educación y de la formulación de la política del país, la UFG está desarrollando un nuevo modelo educativo institucional que tiene en cuenta lo debatido y publicado en los últimos años para las políticas nacionales de educación superior. Ha establecido unos ejes estratégicos alineados con las necesidades y Plan de País. Posee una buena cultura de Calidad y alianzas estratégicas con los principales actores locales.

La UFG cuenta con dos campus, uno en la ciudad de San Salvador y otro en la ciudad de Santa Ana en los cuales oferta sus carreras a través de cinco facultades de estudio y la Dirección de Postgrados y Educación Continua.

El presupuesto del Estado no establece ninguna financiación para las instituciones privadas, estando obligadas a generar todo su presupuesto. La financiación de la institución es dependiente en una parte muy importante, 85%, del servicio de educación superior (estudiantes) y el 15% restante de proyectos, consultoría, intereses bancarios, etc. Los gastos de personal representan el 55% del total. La institución goza de cierta agilidad financiera, y podría soportar su funcionamiento sin ingresos, debido a su tesorería, durante un largo periodo. En los últimos años su presupuesto ha permanecido estable (sin modificaciones reseñables), a pesar de que en los últimos 5 años el descenso de estudiantes ha significado un 25%.

Es propietaria de un amplio patrimonio y es consciente del valor de su activo inmobiliario situado en una zona central de la capital y en el campus regional. Por la naturaleza de constitución de la Universidad, ser una corporación sin fines de lucro, los excedentes financieros son reinvertidos en el funcionamiento operativo, en la mejora y en la expansión de la misma.

La oferta total de estudios de la institución, considerando los diferentes centros y las modalidades de enseñanza presencial y a distancia, han sido estables a lo largo de los últimos años. Matizar que solo oferta un programa de doctorado, compartido con el ICAP de Costa Rica. Destaca la variedad de modalidades que ofertan, ya que son capaces de mezclar modalidad presencial y no presencial dando lugar a soluciones para la educación a distancia y mixta que ofrece a muchos estudiantes la posibilidad de seguir sus estudios universitarios. De otra manera no podrían por razones fundamentalmente geográficas y de disposición de tiempo. Cumplen una función social y estratégica importante.

El personal a tiempo completo de la institución, en número, sufre muy pocas variaciones, tanto en el cuerpo docente como administrativo. No obstante, hay que detallar que existe una gran cantidad de profesorado hora/clases, que se contrata en función de las matrículas, y en este caso si existe una variación significativa. Hay un aspecto muy relevante, y es que el número de profesores a tiempo completo es bajo. En 2017 la ratio de estudiantes por profesor a tiempo completo era de 81, siendo la media nacional para las universidades de 59. Esta situación se podría revertir, ya que el porcentaje del presupuesto destinado a sueldos del sector docente es del 21,27% cuando la media del país es del 48,46.

La estructura de gobernanza se reduce al Consejo Directivo y al Rector. El resto de la estructura son unidades dependientes, todas, del rector y que no poseen competencias ni delegación de acción para la toma de decisiones. Este hecho, que se deriva de lo contemplado en el actual Estatuto de la UFG, limita una gobernanza más fluida, menos dependiente y con más participación, ya que no existe participación ni representación en órganos colegiados de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria (profesorado, estudiantado y personal de administración y servicios) ni actores externos de interés en el gobierno; asimismo los públicos objetivos de algunas de las políticas tampoco son actores activos en el debate y toma de decisiones de las mismas.

Para cumplir con las exigencias legislativas en investigación se cuenta con un único instituto, el ICTI, creado en 2012 y que cuenta con una veintena de personas. Define la agenda de investigación, pero deja libertad para investigar con líneas de investigación flexibles.

2. Situación actual

Los pilares de la universidad son sólidos y asentados, y su patrimonio y activos ofrecen muchas posibilidades. La oferta educativa y sus diferentes modalidades son muy adecuadas y los medios técnicos y tecnológicos

para la gestión y el aprendizaje que se ponen a disposición de la comunidad universitaria son excepcionales. También disponen de una oferta atractiva de materiales propios para enseñanza virtual y su Visión es ser la mejor universidad salvadoreña, con proyección global caracterizada por la calidad de sus graduados, de su investigación, de su responsabilidad social y de su tecnología.

La institución tiene identificadas algunas necesidades derivadas del actual Estatuto que convierte a la estructura de gobernanza en rígida, sin existir niveles intermedios de responsabilidad entre el rector y todas las unidades de ejecución. Asimismo, tampoco posibilita la participación de la comunidad universitaria en el debate y toma de decisiones de la institución, siendo el Consejo de Dirección con sus cinco miembros (y no todos operativos por razones de edad) el único responsable de toma de decisiones; y es el método consultivo el único posible para recabar la opinión de la comunidad.

Las funciones de cada puesto de la institución se recogen en el "manual de descripción de puestos y funciones" que es muy exhaustivo. La UFG se ha dotado de un amplio marco de regulaciones y normativas, que, sin duda, pueden ayudar en el cumplimiento de sus actividades, sino corre el riesgo de burocratizar su gestión. No obstante, en la época actual su estructura organizativa ha de sufrir adaptaciones para eliminar riesgos indicados en el informe.

La institución dispone de una política de identidad comunicación e imagen única y que es eficaz. Se basa en la existencia y utilización de manuales de comunicación corporativa y marca e imagen institucionales. La cultura de calidad está muy interiorizada por los miembros de la comunidad, y su estructura y sistemas internos de garantía de la calidad funcionan adecuadamente y bajo las pautas de una política bien diseñada.

Para un verdadero impulso a la investigación se debe reflexionar sobre el establecimiento de cuerpo de PDI y reconocimiento del tiempo de dedicación a la investigación, aumentar el número de profesores con formación de doctorado y favorecer una dinámica de grupos de investigación que ayuden a vincular las líneas de investigación de las facultades en programas de doctorado y alinear el desarrollo de tesis doctorales y divulgación científica con ellas. De igual manera, el impulso necesario en internacionalización ha de venir de la mano de la gestión integrada en la DRNI, dedicándose el resto de unidades a sus funciones esenciales.

Por lo tanto, el panel de expertos considera que la UFG mantendrá los esfuerzos en las líneas que ya tiene identificadas para su mejora paulatina y hará buen uso de las recomendaciones de este informe y muy probablemente llegará en el medio plazo a alcanzar las mejoras indicadas, ya que dispone de potencial y recursos para ello.

3. Puntos fuertes y débiles

Puntos fuertes

-
- Modalidades y diversidad horaria en sistema de educación muy eficientes y que juegan un rol social para los estudiantes.
- Sistema de información y de gestión totalmente integrado y con un amplio abanico de posibilidades y facilidades.
- Compromiso con la sociedad y ambición, para contribuir a la solución de problemas del país con su visión. Relaciones existentes con los socios estratégicos.
- Situación financiera de la institución y control y gestión del patrimonio, sin problemas detectables de disponibilidad de recursos.
- Actitud y aptitud del personal (en particular del sistema de información, de seguridad informática, de finanzas y de patrimonio).
- El entorno de aprendizaje, en lo referente a materiales y tecnologías, esmerado en buen estado y con recursos modernos.
- Recursos de infraestructura, tecnológicos y virtuales a su disposición de los estudiantes desde la acogida hasta la consecución de sus estudios.
- Compromiso con la calidad y experiencia e implicación del personal en una cultura de la calidad.
- Utilización de resultados de la evaluación del profesorado/personal para establecer programas de capacitación y mejora de la calidad.
- Potencial de investigación de los docentes investigadores a través de los observatorios de investigación de las facultades.
- Inclusión del emprendimiento e innovación en la malla curricular y actividad de la incubadora GERMINA y el centro CDMYPE
-
-

Puntos débiles

- Normativa estatutaria rígida y no adaptada al momento actual.
- Gobierno y estructuras de gestión de la Universidad muy centralista, con total dependencia del rector y sin existencia de niveles de mando intermedios y transversales.
- Baja ratio de formación en maestría y doctorado en la planta docente.
- No existe participación de representantes de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, ni actores sociales de interés, en la gobernanza.
- Escasa planificación plurianual y pocas proyecciones plurianuales.
- Escasa participación en movilidad de profesorado para formación de maestría y doctorado
- Baja ratio de profesores a tiempo completo y con elevada carga docente que afecta a las tareas y dedicación investigadoras.
- No tener en cuenta a los grupos de diversidad para establecer políticas que les afectan. Ética y deontología para con los grupos de diversidad
- A pesar de los esfuerzos para generar una dinámica de investigación, esta es todavía muy limitada; falta de relación entre la investigación y la formación.
- No se aprovecha lo suficientemente la colaboración de socios internacionales para desarrollar investigaciones y doctorados.
- No existe estandarización de los reconocimientos de materias para la movilidad de estudiantes y no existen ayudas a la movilidad.
- No se han implantado relaciones sistemáticas con los empleadores de sus egresados.

V. RESUMEN DE RECOMENDACIONES POR DOMINIO

Dominio	Recomendaciones
Gobierno y gestión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Sería conveniente modificar el estatuto para que dé cabida a una gobernanza más ágil y contemporánea. - Se aconseja relajar la dependencia y centralización del sistema de gobernanza del liderazgo del rector, introduciendo niveles de mando intermedios y transversales. - Se sugiere potenciar y garantizar la participación y asistencia en órganos colegiados de decisión y gobernanza a agentes sociales y sectores de la comunidad universitaria. - Se aconseja impulsar la investigación e internacionalización como parte significativa de la estrategia. - Se aconseja que en la elaboración del siguiente PE se hagan esfuerzos para asegurar la consecución de aspectos no logrados en el actual. - Se recomienda relajar la aplicación de los procedimientos hasta un punto en el que sigan siendo eficaces, pero sin sobrecargar burocráticamente al personal. - Se aconseja que la institución mantenga las líneas y políticas de comunicación establecidas hasta ahora, las siga adaptando al tiempo y los momentos y siga avanzando en esa misma dirección.
Investigación y docencia	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda prestar más atención a los observatorios y a sus miembros, para impulsar la investigación - Sería conveniente el establecimiento de cuerpo de PDI y reconocimiento del tiempo de dedicación a la investigación; desarrollar un estatuto de PDI. - Se recomienda favorecer la implicación de docentes en un proceso de capacitación doctoral y dar oportunidades de capacitarse en el extranjero - Se sugiere favorecer una dinámica de grupos de investigación y vincular las líneas de investigación de las facultades en programas de doctorado y alinear el desarrollo de tesis doctorales con estos. - Se sugiere dar a los doctores de las facultades un papel de liderazgo en la definición de procesos de investigación. - Se recomienda que los programas de doctorado y desarrollo de tesis se provean de metodología doctoral y procedimientos de investigación formales. Y establecer plazos para alcanzar la mejora necesaria en la calidad de investigación, establecimiento de programas de doctorado y metodologías. - Sería ventajoso aprovechar los convenios internacionales existentes, e incrementarlos, para crear un marco de colaboraciones en formación de maestrías y doctorados. - Se aconseja seguir ofreciendo buenos ambientes educativos de aprendizaje y de formación integral y bienestar de toda la comunidad y diferentes variedades de modalidades de enseñanza
Recorrido del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere aumentar la ratio de profesores a tiempo. - Se recomienda que se lleven a cabo actuaciones para contemplar en los procedimientos de calidad el acceso físico. - Sería conveniente realizar esfuerzos para que en plazo breve se resolvieran las deficiencias de acceso para personas con discapacidad física a todos los espacios, y las plataformas, documentación e información sean accesible para todas las personas y prestar otros apoyos adicionales a colectivos de discapacidad. - Se sugiere que se promueva e incluya a los estudiantes en la gestión de la vida asociativa, en actividades culturales y deportivas y en la gobernanza y decisiones de la institución. - Se recomienda favorecer el aprendizaje de diversos idiomas, en especial inglés. - Sería conveniente analizar la posibilidad de ofrecer un servicio de hospedaje. - Se recomienda generar estrategias para promover la continuidad de los estudiantes hasta realizar un posgrado. - Se recomienda reforzar las políticas de atención a las diversidades con participación en su definición de estas poblaciones. - Sería conveniente poder disponer de datos fiables de inserción profesional de los graduados, y que se establezcan acciones y relaciones sistemáticas con empleadores. - Sería conveniente la mejora y ampliación de espacios verdes e instalaciones deportivas

Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que se definan y pongan en marcha políticas y estrategias destinadas a las alianzas, fundamentalmente internacionales. Igualmente se recomienda incluir el próximo plan estratégico un eje específicamente destinada a las alianzas. - Se sugiere mejorar los recursos de la DRNI y darle la relevancia y responsabilidad de gestionar las relaciones con centros extranjeros, también para investigación. Apoyarse en este órgano para aumentar el número de estudiantes en movilidad. - Se recomienda socializar las relaciones exteriores existentes para que puedan beneficiar a una población más numerosa, haciendo una gestión de institución. - Se recomienda trabajar con las facultades para establecer el reconocimiento de materias y la transferencia de notas para facilitar los intercambios de estudiantes. - Se recomienda implantar una plataforma institucional para el aprendizaje de diversos idiomas, en especial inglés. - Se sugiere crear espacios para estancias posdoctorales del profesorado, recibir más investigadores en movilidad y dedicar más recursos a la movilidad.
Dirección	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en este dominio, a la vez que invita a la institución a continuar en esta dinámica, sin descuidarlo, para que se siga manteniendo con igual o mayor calidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda que siga diversificando los recursos con nuevos proyectos y mediante la identificación de posibles valorizaciones de su patrimonio y experticia. - Se sugiere que se modifique la política de gestión de docentes (reclutamiento, carga, capacitación, remuneración,...) para conseguir profesores que hagan investigación de forma sistemática y reconocida. - Sería conveniente una política de selección del personal orientada a que el cuerpo docente sea en su mayoría doctor, y con experiencias internacionales, para mantener el vínculo entre investigación y docencia. - Sería conveniente reforzar las políticas de atención al público en condición de discapacidad.
Calidad y ética	<p><i>El comité reconoce la buena labor y eficacia llevadas a cabo en calidad y en gran parte del dominio de ética, a la vez que invita a la institución a seguir avanzando en el futuro.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere que se siga manteniendo el compromiso con la calidad y la cultura de evaluación del desempeño y uso de resultados para la mejora continua y compromiso con la calidad. - Se recomienda poner atención para que los procedimientos de gestión de la calidad no se conviertan en el fin, en lugar de ser el medio. - Se recomienda seguir impulsando la conclusión y desarrollo de políticas de género, ponerlas en marcha y conseguir que toda la comunidad la comparta. - Sería conveniente dotarse de un portal de transparencia que ayude a comunicar y difundir la rendición de cuentas de la institución. - Se recomienda institucionalizar programas que fomenten la representación estudiantil y su participación en la toma de decisiones. - Se recomienda favorecer el trato e inclusión de la población LGBTIQ+; y diseñar campañas de concientización y capacitación sobre estas poblaciones y sus derechos.

VI. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO

1. Recomendaciones generales

Las recomendaciones generales a la UFG para que pueda alcanzar los retos propuestos en su Plan Estratégico y ser una referencia nacional y regional son:

- Modificar el actual estatuto para poder llevar a cabo políticas de reorganización e inclusión de agentes de interés en de la gobernanza. Generar niveles de mando intermedios. Incluir en los órganos de decisión a representantes de los estamentos de la comunidad universitaria y de los agentes sociales de interés.

- Transformar las políticas de captación, promoción y dedicación del profesorado, propiciando una planta de PDI, con doctorado en su mayoría, que desarrollen tareas de investigación reconocidas, alineadas con grupos de investigación y programas de doctorado. Aumentar la ratio de profesorado a tiempo completo.
- Afrontar cambios sustanciales en las políticas y planificación de la investigación favoreciendo que se generen grupos de investigación a partir de los observatorios de investigación las facultades. Crear programas de doctorado asociando líneas de investigación de los observatorios, , en los que se utilicen metodologías y procedimientos de investigación formales. . Establecer los mecanismos de reconocimiento, fomento y promoción de la investigación
- Reforzar las políticas y actuaciones de atención e inclusión de los grupos de; diseñar campañas de concientización y capacitación sobre estas poblaciones y sus derechos y procurar un trato igualitario, en particular con la población LGBTIQ+.

2. Pasos para el futuro

La UFG tiene que realizar progresos a medio plazo para poder mantener su estrategia y cumplir con su función social como institución de Educación Superior. Lo reseñable es que para alcanzar estos objetivos y mostrarse como una referencia la universidad dispone de los recursos necesarios y también de la colaboración de socios nacionales e internacionales. Tiene que apoyarse en estos para implantar doctorados, y capacitar a su profesorado de manera que se puedan implicar en la puesta en marcha de líneas de investigación, posibiliten la divulgación científica, etc.

La UFG se encuentra en una buena situación en varios de los dominios de la evaluación, y en otros está comenzando a dar pasos para abordar algunos de los aspectos necesarios de mejora, que han de complementarse con las recomendaciones aquí realizadas. Una estrategia más centrada en una gobernanza distribuida, y en un perfil de profesorado muy capacitado y actualizado facilitaría mucho abordar el resto de necesidades, dados: su criterio, apreciación y valoración de todas ellas (por ejemplo, la necesidad de mejora de la investigación y dominio de idiomas). La estrategia podría considerar entre otras:

- Fortalecer y capacitar un cuerpo docente con formación, a ser posible de doctorado en el extranjero, para crear una verdadera plantilla de PDI.
- Incrementar el número de profesores a tiempo completo
- Reconocer de las tareas de investigación y divulgación.
- Potenciar y crear a medio plazo equipos científicos y grupos de investigación activos.
- Promover, fomentar y facilitar la investigación especialmente con apoyo para poner en valor sus resultados.
- Establecer políticas de divulgación y talleres para capacitar al profesorado en ellas.
- Incluir objetivos y competencias sobre el desarrollo sostenible en mallas curriculares, cursos y carreras.
- Fortalecer la internacionalización con alianzas para la investigación y formación con universidades extranjeras, con planes de estancias, movilidad de profesorado y estudiantes, etc.
- Fortalecer las líneas de generación de recursos propios poniendo en valor la actividad de la Universidad y su patrimonio.
- Promover de forma permanente un trato igualitario, en derechos e inclusión y a las poblaciones de diversidad.

VII. OBSERVACIONES DE LA UFG



San Salvador, octubre 03 de 2019.

Pierre Sebban
Consejero Científico Hcéres

Estimado Pierre:

Reciba un cordial saludo en nombre de la comunidad académica de la Universidad Francisco Gavidia, unido a mis sinceros deseos de éxito en sus actividades profesionales de Hcéres.

Hemos recibido con mucho agrado el informe de evaluación realizado por el equipo de expertos. Luego de leerlo consideramos que es un documento técnico, profesional y equilibrado, que presenta desafíos, fortalezas y oportunidades de mejora, muchas de las cuales coinciden con nuestros diagnósticos. No obstante, siguiendo sus instrucciones le hacemos llegar notas a los **comentarios y observaciones estratégicas** recibidas, mismas que detallamos en el siguiente cuadro, que además contiene compromisos específicos en función de los señalamientos con los que estamos de acuerdo y amerita tomar acciones para mantener nuestro compromiso con la calidad:

COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO
<p>Páginas 9 y 10: <i>"En relación con el desarrollo y definición del PE, el escenario es muy similar a la estructura general de gobernanza y toma de decisiones; los diferentes actores de la comunidad universitaria, actores sociales y egresados participan muy débilmente en su confección y establecimiento" (...) En la elaboración de PE se debe realizar un proceso más democrático y participativo, considerando diferentes agentes de sectores internos y externos".</i></p> <p>Es un señalamiento recurrente y se tomará en cuenta para la creación de mecanismos de participación de docentes y estudiantes.</p>
<p>Página 10: <i>"El organigrama refleja una organización interna con estructurada clara, pero con total dependencia del rector (...) El resto de la estructura son unidades dependientes, todas, del rector y que no poseen competencias ni delegación de acción para la toma de decisiones".</i></p> <p>Es correcto, de acuerdo, se trabajará en este tema.</p>
<p>Página 14: <i>"La carga académica de los docentes a tiempo completo no deja tiempo para desarrollar proyectos de investigación".</i></p> <p>Es correcto, de acuerdo, se trabajará en este tema.</p>
<p>Página 16: <i>"El comité de expertos considera que la UFG tiene el potencial que le permitirá fortalecer la política de investigación y aumentar el personal con estatus de docente-investigador. Este personal podrá vincular su investigación académica con sus actividades de enseñanza. Se recomienda a la UFG que impulse los observatorios de las facultades para potenciar la creación de grupos de investigación".</i></p> <p>De acuerdo.</p>
<p>Página 17: <i>"La política de formación de doctorado, con un único programa compartido y centralizado en un ente externo a las facultades y personal docente, no fortalece el vínculo entre enseñanza y aprendizaje. Se necesita establecer programas de doctorado en colaboración con los diferentes grupos internos y en los que puedan</i></p>

COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO

colaborar investigadores externos (doctores extranjeros). Estos programas podrían llevarse a cabo en cada facultad, entre varias facultades, compartidos con otras entidades del país y/o con centros extranjeros como el que poseen actualmente”.

Esto es real, pero también complejo y costoso; sin embargo se trabajará en el tema a fin de fortalecerlo.

Página 18. “No existen estadísticas válidas de inserción profesional de los graduados; desde 2010 se han efectuado prospectivas de seguimiento a graduados sin alcanzar resultados válidos”.

De acuerdo, ya se tiene definido un nuevo Sistema de Seguimiento de Graduados con base a investigación realizada con el cual se atenderá el tema relacionado a las estadísticas de inserción profesional de los graduados.

Página 18. “La duración de las carreras excede del número de ciclos normal para realizarla en un porcentaje que no se puede descuidar; las estructuras creadas para la orientación y seguimiento de estudiantes no proporcionan estudios para analizar las verdaderas razones de la dedicación excesiva de tiempo para finalizar los estudios”.

De acuerdo, se trabajará en ello para contar con datos y causas concretas; pero es un fenómeno a nivel nacional y muchas de las causas que se han indagado empíricamente, se refieren a enfermedades, emergencias familiares, etc.

Página 18: “Los procedimientos de calidad aún no contemplan dispositivos específicos para las situaciones de discapacidad física y de acceso a información”

De acuerdo, se trabajará en ello.

Página 20: “pocos espacios verdes e instalaciones deportivas propias; no existen becas artísticas y deportivas de la universidad (...) no hay asociaciones estudiantiles y representación institucional”.

De acuerdo

Página 21. “Para la población LGBTQ+ no existe una política universitaria de apoyo y visualización y se han dado casos de discriminación por parte del personal de seguridad y servicios, y en menor medida por autoridades y docentes”.

De acuerdo, ya se está trabajando en ello. Se ha establecido dentro del plan de desarrollo institucional, el proyecto de: Protocolo para atender casos de violencia homofóbica.

Página 23: “potenciar el aprendizaje de idiomas, sobre todo inglés, para estudiantes y personal de la universidad”

Está en el plan estratégico, de acuerdo

Página 25: “El panel de expertos recomienda: que se modifique la política de gestión de docentes (reclutamiento, carga, capacitación, remuneración...) para conseguir profesores que hagan investigación de forma sistemática y reconocida”.

De acuerdo se trabajará sobre este aspecto.

Página 28. “Es un desafío para la universidad crear una política de género y están trabajando para la consecución de la misma”.

De acuerdo, se informa que a partir del 18 de septiembre del presente año, ya se posee el “Protocolo de actuación para la prevención y detección de la violencia contra la mujer basada en su género en las Instituciones de Educación Superior”; el cual fue elaborado por la Red de Mujeres Líderes de Educación Superior (REDLIES), de la cual la UFG es miembro.

COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO

OBSERVACIONES ESTRATÉGICAS

Página 9: *“Las actividades están en sintonía con la misión y visión, pero todavía existe una separación entre las estrategias y las actividades para avanzar en la consecución de la misión en lo que respecta a “lograr un proceso académico de calidad” por el incipiente desarrollo en la investigación y limitado número de docentes con doctorado”.*

De acuerdo con la afirmación. Sin embargo podemos mencionar dos factores: a) Existen mecanismos de articulación entre plan estratégico y POA en cada unidad; y b) Que actualmente la UFG es la universidad con mayor presupuesto del país en investigación y con el mayor número de publicaciones anuales y con patentes en proceso.

Página 13: *“En efecto, parte de los trabajos desarrollados en el instituto corresponden a actividad recurrente de servicios especializados (a pesar de que algunos se realizan con equipamiento muy sofisticado), consecución de cooperaciones o apoyo a la docencia (investigación de cátedra). También tiene entidades internas que se identifican como parte de la proyección social. Así, las actividades de investigación no parecen tan abundantes como podría esperarse de un centro creado para ello”.*

Se considera que se tiene un nivel de producción científica aceptable para el país y para las capacidades institucionales; sin embargo se está consciente de la necesidad de avanzar en este tema.

Página 14: *“En cuanto al apoyo a la investigación y a la difusión científica, la Universidad ha implantado un sistema para financiar congresos y publicaciones internacionales en el que, de momento, puede participar el personal del ICTI, pero no el resto de actores de la investigación”*

En relación con esta afirmación podemos mencionar lo siguiente: a) Existe un sistema de investigación universitario en donde están inscritos investigadores y docentes de todas las facultades; b) para congresos nacionales e internacionales, siempre está abierto a todos los docentes y más de la mitad de los que participan en movilidad en congresos internacionales son docentes de facultades.

Página 14: *“Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: bajo número de profesores con maestría y doctorado (nacional e internacional) (...) bajo número de profesores e investigadores extranjeros colaborando o trabajando in situ; la integración de nuevos estudiantes en el ICTI pasa por un periodo de 6 meses sin salario y su formación consiste en charlas y MOOCs; no se realiza una planificación y seguimiento de doctorandos bajo una metodología, para lograr sus objetivos y resultados”.*

En este párrafo hay varias afirmaciones que demandan ciertas consideraciones: a) No cuenta el país con tantos profesionales con grado de Master y Doctor; b) Las condiciones de inseguridad del país no atrae a profesores visitantes, y los que podrían haber son excesivamente caros; c) No existe ninguna política de tener pasantes sin salario; sí existen pasantes realizando proyectos académicos sin fines de contratación.

Página 16: *“Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: son pocos los profesores con experiencia internacional; el número de profesores con maestría y doctorado es bajo; el número de profesores hora/clase es muy elevado (la ratio de profesores a tiempo completo es baja); existen convenios de cooperación con universidades extranjeras o institutos internacionales, pero sin lazos lo suficientemente fuertes que permitan la internacionalización mayoritaria del profesorado y estudiantes”*

Es correcto, pero es una realidad que debe considerar las condiciones socio-económicas del país.

Página 22: *“el plan estratégico 2016-2020 no considera ninguna estrategia específicamente destinada a las alianzas”*

En el Plan Estratégico 2016-2020 (páginas 13 y 28) se hace alusión a la estrategia de internacionalización y en la misma se plantea como acciones a realizar el “Aprovechar las redes universitarias a las que pertenece la UFG” y



**UNIVERSIDAD
FRANCISCO GAVIDIA**
Tecnología, Innovación y Calidad



COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO

“Fortalecer el proceso de internacionalización de la educación superior”, mismas que conllevan el fortalecimiento de las alianzas con instituciones nacionales y extranjeras.

Agradecido por prestar atención a la presente, me despido de Usted en espera del informe definitiva y reiterándole nuestro compromiso con la calidad y en lograr la acreditación con la prestigiosa agencia Hcéres.

Atentamente,

TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CALIDAD


Ing. Mario Ruiz Ramírez Maldonado
Rector



DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA (UFG)

SALVADOR

Octubre de 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

El gobierno y gestión responden a una estrategia para resolver necesidades y están adaptados a la entidad del entorno nacional y regional.

Su organización interna está definida, pero en su estado actual limita alcanzar con fluidez la misión de la institución debido a la dependencia directa de todas las Unidades de la rectoría; una reorganización de la misma, incluyendo mandos intermedios y una articulación entre la definición de las políticas y la ejecución de las mismas, podría permitir alcanzarla con más fluidez.

Dados los estatutos y gobernanza actual ni personal ni estudiantes forman parte de los órganos de gobierno ni participan del mismo.

Puntos Fuertes

- *Conocimiento de sus deficiencias y planes de futuro para modificación de la gobernanza y la estructura de la organización interna.*
- *Institución comprometida con la sociedad y con ambición, que intenta contribuir a la solución de problemas con su visión.*

Puntos Débiles

- *No participación de la comunidad en la gobernanza. Estatutariamente no se incluyen en la toma de decisiones y gobernanza ni a los estudiantes ni al personal docente y administrativo, ni a los actores sociales.*
- *Estructura muy centralista. Todo depende del rector. No existen niveles intermedios con responsabilidades y competencias.*
- *En la elaboración de PE y desarrollo de estrategias se debe realizar un proceso más y participativo, considerando diferentes agentes de sectores internos y externos.*

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

La institución propone una política educativa adaptada a sus ejes estratégicos y la lleva a cabo. En cuanto a la política de investigación dispone de una política que considera un instituto único con personal investigador, desvinculado del docente. Sin embargo, se está gestando un nuevo modelo apoyado en los

“observatorios” de las facultades, basado en personal docente e investigador y con el potencial de la estructura de grupos de investigación.

Dado que la investigación está en las primeras etapas y que su estructura está basada en investigadores no docentes, y en parte en cooperación, causa que los ejes estratégicos de formación no se deriven de actividades de investigación, por el momento. Y la formación no puede beneficiarse por tanto de los aportes de la investigación.

La oferta de formación es clara. Los procedimientos de admisión, de progresión del estudiante en su recorrido y de titulación están definidos y se ejecutan acorde a ello.

Puntos Fuertes

- La formación no presencial.
- Emprendimiento e innovación con la incubadora GERMINA y el centro CDMYPE.
- Utilización de resultados de la evaluación docente para capacitación del profesorado y mejora de la calidad.
- Potencial de investigación de los docentes investigadores a través de los observatorios y la inclusión de la investigación de cátedra en la docencia.
- Paso de la enseñanza al enfoque por competencias.

Puntos Débiles

- Falta de relación entre la investigación y la formación.
- Confusión sobre el sentido estricto de la palabra investigación.
- Baja ratio de formación en maestría y doctorado en la planta docente.
- Baja ratio de profesores a Tiempo Completo y con elevada carga docente.
- No explotar suficientemente la colaboración de socios internacionales para desarrollar investigaciones y doctorados.

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 institución presta atención y cuidado a los recursos para el aprendizaje; los que dispone son de calidad y están en buen estado. Respecto de la calidad de vida de los estudiantes está pendiente de la misma y ofrece una serie de servicios a la comunidad universitaria, aunque se podrían mejorar algunos aspectos las condiciones de vida de los estudiantes.

La institución asegura la información y la acogida de los estudiantes a lo largo de sus estudios, siendo un punto muy destacable.

La participación de los estudiantes en las estructuras de gobierno no está prevista en el modelo actual de gobernanza.

Puntos Fuertes

- La acogida e información a los estudiantes, recursos tecnológicos y virtuales a su disposición.
- Transparencia en el proceso y sistema de información.
- La diversidad horaria de oferta de las materias y la flexibilidad en el uso de la modalidad para cursarlas.
- Acompañamiento individualizado.
- Servicios de proyección Social.

Puntos Débiles

- Poca participación de los estudiantes en asociacionismo y gestión de la universidad.
- Apoyos para grupos de diversidad.
- No Tener en cuenta a los grupos de diversidad para establecer políticas que les afectan.

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 política de alianzas está definida y concebida como un valor añadido por la institución. Mantienen alianzas con las entidades y organismos de su entorno.

La institución ha estructurado sus relaciones internacionales y ha desarrollado mecanismos de internacionalización adaptados a su estrategia. Mantienen un alto nivel de relaciones y de calidad con instituciones internacionales.

La institución impulsa la internacionalización, pero la estructura de la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales tiene escasos recursos humanos.

Algunas modalidades de internacionalización, como movilidad de docentes y estudiantes, son limitadas debido, en parte, a los recursos económicos que requieren e incompatibilidad de equivalencia del sistema de calificaciones, con excepción de las dobles titulaciones y el programa PAME de UDUAL.

Puntos Fuertes

- Relaciones existentes con los socios estratégicos y ser actor activo del país a través de ellos.
- Incorporación de la internacionalización en funciones esenciales de la universidad.
- Capacidad y potencial de la DRNI.

Puntos Débiles

- No estandarización de los reconocimientos de materias para la movilidad de estudiantes y poca movilidad de los mismos.
- Bajo conocimiento de idiomas de la comunidad universitaria.
- Poco personal en La DRNI.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Criterio para la acreditación

- La dirección y la organización de los recursos 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

Posee unas finanzas solidas con procedimientos de gestión claros y una organización muy eficiente. La política de gestión de recursos humanos se podría adaptar mejor a la estrategia definiendo una política común de la plantilla docente/investigadora.

El sistema de Información es innovador, eficaz, completo y está adaptado a la gestión administrativa como al desarrollo de la actividad docente. Los equipos y estructuras son muy sofisticados. El equipo de desarrollo, mantenimiento y seguridad ejecutan con eficacia su labor.

El patrimonio es conocido controlado y con un plan de mantenimiento muy bien concebido. Son conscientes de sus puntos débiles

Puntos Fuertes

- Profesionalismo e involucración del personal del sistema de información y de seguridad, de finanzas y de patrimonio.
- Situación financiera.
- Sistema de información.

Puntos Débiles

- Escasa planificación plurianual y pocas proyecciones plurianuales.
- Accesibilidad a alguno de los edificios.

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 institución ha definido una política de calidad que abarca de forma excelente el conjunto de sus misiones e implementa un buen proyecto de mejoramiento continuo y lo cumple. La comunidad universitaria tiene interiorizada la cultura de calidad.

La institución sostiene valores de ética y de deontología implementados en su funcionamiento regular. Los principios éticos y deontológicos en las tareas de las Unidades universitarias están perfectamente estructurados y puestos en marcha. Y los divulgan en la comunidad universitaria. Contemplan política de acoso.

Se realizan procesos de evaluación de las diferentes actividades del quehacer universitario, mediante los que la universidad expresa comportamientos éticos y de rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad.

Puntos Fuertes

- Compromiso y experiencia con la calidad. Posee una cultura de la calidad.
- Realimentación de los resultados de evaluaciones para mejora la calidad.
- Equidad de género en algunas direcciones.

Puntos Débiles

- Ética y deontología para con los grupos de diversidad.

SÍNTESIS

PUNTOS FUERTES GLOBALES

- *Institución comprometida con la sociedad y con ambición, que intenta contribuir a la solución de problemas con su visión.*
- La formación no presencial y la cultura y servicios de emprendimiento e innovación.
- Recursos tecnológicos y virtuales y sistema de información a disposición de los usuarios.
- Acompañamiento individualizado y Servicios de proyección Social.
- Relaciones existentes con los socios estratégicos y ser actor activo del país a través de ellos.
- Situación financiera.
- Compromiso y experiencia con la calidad.
- Realimentación de los resultados de evaluaciones para mejorar la calidad.
- Equidad de género en algunas direcciones.

PUNTOS DÉBILES GLOBALES

- *No participación de la comunidad universitaria en la gobernanza y poca participación de los estudiantes en asociacionismo.*
- *Estructura muy centralista. Todo depende del rector.*
- Falta de relación entre la investigación y la formación.
- Baja ratio de formación en maestría y doctorado en la planta docente.
- Apoyo y atención a los grupos de diversidad. Ética y deontología para con ellos
- Baja movilidad de estudiantes.
- Escasa planificación plurianual y pocas proyecciones plurianuales.
- Accesibilidad a alguno de los edificios.

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 resolver los siguientes problemas:

- *No participación de la comunidad universitaria en la gobernanza y poca participación de los estudiantes en asociacionismo.*
- *Estructura muy centralista. Todo depende del rector.*
- *Falta de relación entre la investigación y la formación.*
- *Baja ratio de formación en maestría y doctorado en la planta docente.*
- *Apoyo y atención a los grupos de diversidad. Ética y deontología para con ellos*
- *Baja movilidad de estudiantes.*
- *Escasa planificación plurianual y pocas proyecciones plurianuales.*
- *Accesibilidad a alguno de los edificios.*

FIRMA

Para el Hcéres,

Michel Cosnard, Presidente



évaluation et qualité
Hcéres
Michel Cosnard
Président

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 45

Fecha: Paris, 28 de octubre de 2019

The evaluation reports of Hceres
are available online : www.hceres.com

Evaluation of clusters of higher education and research institutions
Evaluation of higher education and research institutions
Evaluation of research
Evaluation of doctoral schools
Evaluation of programmes
Evaluation abroad



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

hceres.com

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

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