



Evaluación y acreditación internacionales

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

(UCA)

El Salvador

JULIO 2020

Rapport publié le 27/07/2020

High Council for evaluation of research and higher education

ÍNDICE

Informe de evaluación	páginas 3 a 34
Observaciones	páginas 35 a 38
Decisión de acreditación	páginas siguientes

Departamento de Europa e Internacional

INFORME DE EVALUACIÓN

Universidad Centroamericana José Simeón
Cañas

El Salvador

MAYO 2020



La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas ha solicitado al Hcéres y al Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación superior (CCA) para que procedan 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 :

Nelly Dupin,
Presidente interina

Por el CCA:

Lea Azucena Cruz,
Presidenta

Por el comité de expertos que escribió el informe de evaluación:

- Cécile Chicoye
- Vincent Gibiat
- Katrin Simon Elorz
- Edrian Ríos Ramírez
- Carlos Luis Rojas Porras

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." (Artículo 8, apartado 5)

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN SU CONTEXTO REGIONAL Y NACIONAL.....	3
Contexto regional y nacional.....	3
La Educación Superior en el país.....	3
Historia de la institución.....	4
Características de la institución / Datos claves.....	5
II. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	7
1- Presentación del proceso de autoevaluación institucional.....	7
2 – Composición del Comité de expertos que realizó la visita in situ.....	7
3 – Programa de la visita <i>in situ</i>	7
III. INFORME DE EVALUACIÓN.....	8
Dominio 1: Gobierno y Gestión universitaria.....	8
Factor 1: La misión y visión institucional y su posicionamiento estratégico.....	8
Factor 2: La organización interna y la puesta en marcha del plan estratégico.....	9
Factor 3: Identidad y Comunicación de la institución.....	10
Dominio 2: Investigación, Docencia y Vinculación.....	12
Factor 1: La política de investigación.....	12
Factor 2: La política de formación.....	13
Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia.....	15
Dominio 3: Recorrido del estudiante.....	16
Factor 1: Los recorridos de los estudiantes, desde la orientación hasta la inserción profesional.....	16
Factor 2: Recursos para el aprendizaje.....	17
Factor 3: Ambiente de aprendizaje.....	18
Dominio 4: Relaciones exteriores e internacionales.....	20
Factor 1: Las políticas de alianzas.....	20
Factor 2: Las relaciones internacionales.....	21
Dominio 5: Dirección.....	22
Factor 1: La financiación de la institución.....	22
Factor 2: Los recursos humanos de la institución.....	24
Factor 3: Sistema de información.....	26
Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución.....	27
Dominio 6: Calidad y Ética.....	28
Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo.....	28
Factor 2: Ética y Deontología.....	29
Dominio 7: Proyección social.....	30
IV. CONCLUSIÓN.....	32
Precedentes.....	32
Situación actual.....	32
Fortalezas:.....	33
Debilidades:.....	33
Recomendaciones:.....	34
V. OBSERVACIONES DE LA INSTITUCIÓN.....	

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN SU CONTEXTO REGIONAL Y NACIONAL

Contexto regional y nacional

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

El Salvador es un Estado soberano e independiente desde 1821. En el siglo XX, el país ha vivido varios momentos dramáticos: desastres naturales y un conflicto armado de 12 años que finalizó con la firma de acuerdos de paz en 1992. Actualmente El Salvador está en una etapa crucial de su historia, el pasado 1 de junio de 2019, se eligió un nuevo equipo de gobierno con un nuevo presidente elegido democráticamente.

El presupuesto de la República de El Salvador en 2019 fue de \$6.713,2 millones (el presupuesto de 2018 fue de \$5.476 millones) (fuente: Ministerio de Hacienda). En un ranking de 196 países, El Salvador es la economía clasificada en la posición 105 por volumen de PIB. Entre los países centroamericanos, El Salvador es quien tiene actualmente el nivel de crecimiento económico más bajo (fuente: Banco Mundial). Una característica de la población, es que esta es mayoritariamente joven, puesto que el 52,6% de la población es menor de 30 años, mientras que tan solo el 13,2% tiene una edad superior a 60 años (fuente: Banco Mundial).

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

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

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

La Educación Superior en el país

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, tuvieran que emigrar a Guatemala o a Nicaragua para completar su formación académica.

Con la desaparición, mediante ley del 1885, de otras 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 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 b) la Ley de Desarrollo Científico Y Tecnológico de fecha 1 de febrero de 2016.

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. se establece que es el Consejo de Educación Superior el organismo consultivo y propositivo del Ministerio de Educación, para el mantenimiento y desarrollo de la calidad de la educación superior.

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.

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),
- 6 Institutos Tecnológicos.

El conjunto de centros da servicio a 186,067 estudiantes. De los 172.593 de 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 Tecnológica 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%).

En las universidades del sistema de educación superior salvadoreño, la ratio de estudiantes/docente en 2017 fue de 18,24. Si particularizamos en estudiantes por docente a 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 es del 60.55%. Los docentes con grado universitario representan el 63,05%, con postgrado el 35,75% y con doctorado el 2,39%. Si analizamos la ratio de estudiantes por computadora, esta es del 13.63. El porcentaje de presupuesto asignado a salarios de docentes representa el 48,46% y los salarios de administrativos el 23,79%. La parte porcentual del presupuesto para investigación supone el 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 es de \$ 782,9 US.

Si particularizamos los datos anteriores para la UCA, la ratio de estudiantes/docente en 2017 fue de 15,5; la ratio de estudiantes por docente a tiempo completo, sube a 35; el porcentaje de docentes a tiempo completo es de 43,7%. El porcentaje de docentes con más de 5 años en su institución fue 64,25%. Los docentes con grado universitario son 47,43%, con postgrado 51,17% y con doctorado 13,16%. Si analizamos la ratio de estudiantes por computadora es de 6,64. El porcentaje de presupuesto asignado a salarios de docentes fue de 47,28% y salarios de administrativos 17,99%. La parte porcentual del presupuesto para investigación fue del 3,69% y del 9,63% para proyección social; el porcentaje para compra de equipamiento académico fue del 1,68%. El costo medio para carreras universitarias fue de 1,544.87 dólares US.

Estos indicadores son claramente más favorables que la media del sistema universitario salvadoreño, lo que significa un buen punto de partida para la evaluación de la actividad universitaria de la UCA.

Historia de la institución

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, conocida como UCA, fue fundada en 1965 con una orientación religiosa jesuita. En sus inicios, la universidad tenía como objetivo la formación profesional de

una élite del país, como una alternativa a la Universidad de El Salvador. Pero muy pronto evolucionó a una universidad para el cambio social, al servicio de las grandes mayorías, promovido por Ignacio Ellacuría y su equipo.

La UCA es una universidad privada de utilidad pública con una orientación hacia el desarrollo económico y social de la región. El inicio de la universidad se aprobó por la Asamblea Legislativa según el Anteproyecto de ley de universidades privadas de 24 de marzo de 1965. A continuación, se elaboraron los estatutos y se instaló la primera Junta de Directores, integrada por cinco jesuitas, dando comienzo a las clases con un total de 357 estudiantes. La orientación de los estudios de la universidad, se inició con titulaciones relacionadas con Economía y Administración de Empresas y las ramas de Ingeniería Industrial.

La misión de la universidad, está marcada por el carácter martirial de la institución. En noviembre de 1989, fueron asesinados 8 personas, de las que 7 formaban parte de la UCA, incluido el rector y otros vicerrectores, todo ello en el marco de la Guerra Civil Salvadoreña (fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1rtires_de_la_UCA). Las reacciones a esta situación, provocaron una reacción internacional y aumentaron la presión para el cese del fuego. Esta situación para la universidad, supuso una convulsión que implicó un nuevo nombramiento de equipo de dirección, personas jesuíticas que llegaron desde fuera del país para poder continuar con la actividad universitaria.

En 1990, la universidad recibió el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades en España, como reconocimiento a su defensa de la libertad y los derechos humanos. La Comisión de la Verdad, en su trabajo realizado entre 1992 y 1993, ha intentado comprender e identificar como se produjeron estos asesinatos. En noviembre de 2009, con motivo del vigésimo aniversario de la masacre, el presidente otorgó la Orden de Matías Delgado, en el grado de Gran Cruz con Estrella de Oro, a los 6 sacerdotes asesinados.

Características de la institución / Datos claves

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 UCA.

INFORMACIÓN DE LA UCA PARA EL 2017 (fuente DNES)			
INDICADOR	UCA 2016	UCA 2017	PROMEDIO UNIVERSIDADES
Estudiantes por docente	16.28	15.54	18.24
Estudiantes por docente a tiempo completo	49.29	35.58	59.25
Porcentaje de docentes a tiempo completo	33.06	43.70	30.78
Porcentaje de docentes con más de 5 años en la institución	63.25	64.25	60.55
Porcentaje de docentes con nivel técnico	1.94	1.40	1.20
Porcentaje de docentes con nivel universitario	40.94	47.43	63.05
Porcentaje de docentes con nivel de posgrado	57.11	51.17	35.75
Porcentaje de docentes con grado de Doctor	13.82	13.16	2.39
Estudiantes por computadora con internet	3.59	6.64	13.68
Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector docente	44.19	47.28	48.46
Porcentaje del presupuesto asignado a sueldos para el sector administrativo	16.25	17.99	23.79
Porcentaje del presupuesto utilizado en investigación científica	4.14	3.69	2.20
Porcentaje del presupuesto utilizado en proyección social	9.95	9.63	2.68
Porcentaje del presupuesto asignado a la compra de equipo académico	2.71	1.68	1.75
Costo promedio anual en carreras universitarias (en \$)	1491.51	1544.87	782.94

Los indicadores de la UCA son solventes y tienen una evolución positiva en las estadísticas analizadas. Si se consideran ratios como estudiantes, el número por profesor es inferior a la media de las universidades. Esto redundará en una mejora de la calidad y la atención a los estudiantes. En cuanto al profesorado, se ha realizado un importante esfuerzo por la consolidación de profesores a tiempo completo, esta ratio completado con el porcentaje de docentes con larga trayectoria en la universidad, proporciona una estabilidad del cuerpo docente mayor que la correspondiente a los datos promedio de las universidades salvadoreñas.

Desde un punto de vista económico, la UCA realiza un importante esfuerzo para la dotación presupuestaria correspondiente a la proyección social, uno de sus indicadores referente tanto en la misión como en la visión universitaria.

El coste promedio de una carrera es claramente superior al promedio y está relacionado con el carácter privado de la institución, respecto a los precios públicos de la UES.

OTROS DATOS 2017 (fuente DNES)	
Número de carreras activas	45
Número de estudiantes en carreras técnicas	334
Número de estudiantes en carreras universitarias	7459
Número de estudiantes en carreras de posgrado	533
Número de estudiantes hombres	4067
Número de estudiantes mujeres	4259
Número de docentes a tiempo completo	234
Número de docentes a tiempo parcial	74
Número de docentes hora clase	228
Número de volúmenes bibliográficos	239465
Número de títulos bibliográficos	191960
Número de computadoras para uso de estudiantes	1254
Número total de aulas	117
Presupuesto ejecutado	27069026,79
Inversión total en libros	16659
Inversión real en infraestructura	0
Inversión en equipo para actividades académicas	287055,31
Ingresos provenientes de los estudiantes	15901026,24
Ingresos provenientes de donaciones	4763441,14
Ingresos provenientes de ventas de servicios	1181669,68
Ingresos provenientes de préstamos	0
Ingresos provenientes por otros conceptos	5358052,46

La UCA es una universidad de tamaño medio, con una orientación humanística en sus titulaciones. En estos momentos, con 45 titulaciones activas, equilibra el peso de hombres y mujeres que cursan las titulaciones. Los indicadores sobre horas de aula o fondos bibliográficos, responden a un esfuerzo para mejorar el acceso a fuentes de información o la utilización de equipamiento informático.

II. PROCESO DE EVALUACIÓN

1- PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En el marco de la cooperación cultural y universitaria entre Francia y América Central, el Instituto Francés de América Central (IFAC) se muestra muy activo en la promoción y apoyo de las cooperaciones entre ambas entidades, en particular en el campo de la acreditación de la calidad en la Educación Superior. Desde 2016, se ha decidido entre los países partícipes y el Hcéres adaptar la Guía de evaluación y la metodología al contexto local. Un acuerdo firmado el 9 de octubre de 2017 permite, de ahora en adelante, conducir evaluaciones conjuntas entre el Hcéres y el CCA. Es así como la UCA ha entrado en el proceso de evaluación externa con fines de acreditación, lanzándose primero en un proceso de autoevaluación institucional lo más objetivo y participativo posible, que ha movilizado a cerca de 90 miembros de la comunidad universitaria y se ha concretado en un informe de autoevaluación de 60 páginas (más datos generales, análisis FODA y anexos).

2 – COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS QUE REALIZÓ LA VISITA *IN SITU*

- Cécile Chicoye, Directora General de la Universidad Toulouse Capitole (Francia), como Experto Administrativo.
- Olivier Compagnon, Catedrático de universidad, docente en historia contemporánea, Instituto de altos estudios de América latina, Universidad Sorbonne Nouvelle (Francia).
- Katrin Simon Elorz, Profesora titular de universidad, docente en Gestión de Empresas y ex-viceirectora de Asuntos Económicos y Planificación en la Universidad Pública de Navarra (España).
- Vincent Gibiat, Catedrático emérito de universidad, docente en Ingeniería y Física Aplicada, Universidad de Toulouse 3 (Francia).
- Edrian Ríos Ramírez, estudiante de Administración Educativa, Universidad Nacional del Costa Rica e intérprete de lengua de signos.
- Carlos Luis Rojas Porras, Profesor Asociado de la Universidad de Costa Rica. Asesor en proyectos educativos y gestión de calidad, Presidente del Comité Consultivo del Sistema de la Integración Centroamericana.

Un acuerdo firmado el 9 de octubre de 2017 entre el HCÉRES y el CCA (Consejo Centroamericano de Acreditación) permite llevar a cabo evaluaciones conjuntas. Por dicha razón, los dos últimos expertos (el experto estudiante y un profesional del sector empleador) fueron elegidos por el CCA.

El Hcéres ha sido representado por Michelle Houppe, responsable de proyecto.

3 – PROGRAMA DE LA VISITA *IN SITU*

Las entrevistas se han desarrollado durante 3 días (1-4 diciembre 2019) y en un lugar único y muy práctico: el edificio del Instituto Centroamericano de Ciencias de la Salud (ICAS). El comité ha podido visitar el campus con sus espacios verdes de gran calidad, la biblioteca, algunos laboratorios, las instalaciones deportivas, el edificio dedicado a la animación cultural y social, el Centro Monseñor Romero y el Museo de los mártires. Se ha entrevistado en torno a 140 personas procedentes de las diferentes instituciones y miembros de la universidad: miembros del Consejo de Rectoría, de la Junta de Directores, de la Dirección de Educación Superior, rector, vicerrectores, decanos, docentes y responsables de carreras, investigadores, personal administrativo y de servicios, estudiantes, *alumni*, socios académicos nacionales, representantes del sector empresarial, etc. La organización y la cooperación de la universidad han sido de gran calidad. El comité ha sido acogido con mucho profesionalismo y esmero, agradeciendo el trato y colaboración dispensada.

III. INFORME DE EVALUACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

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

La UCA es una universidad referente en el país, con una clara vocación de transformación social. Esta visión, se cumple de una manera satisfactoria con sus misiones en materia de formación y proyección social.

Desde su creación, la UCA ha desarrollado actividades en los tres pilares de actividad universitaria: docencia, investigación y proyección social. En estos momentos se encuentra en un proceso de dinamización, especialmente en actividades docentes y de investigación, que pueden favorecer el crecimiento de la institución. El compromiso social desarrollado por la UCA, sigue avanzando con una trayectoria clara y de gran calado en la sociedad salvadoreña.

La UCA es una institución superior de carácter privado y con inspiración cristiana y martirial, creada en 1965 y con autonomía administrativa y financiera. A su vez, se encuentra integrada en la red AUSJAL (Asociaciones de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina), que le permite establecer vínculos con otras universidades para el intercambio en actividades de carácter docente y de investigación. La UCA cuenta con un reconocido prestigio en el país y a su vez, con un reconocimiento internacional especialmente en los estudios avanzados de carácter filosófico y teológico.

La misión y la visión de la UCA están claramente definidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2016-2020, con horizontes tanto a corto como medio y largo plazo. La puesta en práctica de estos principios se asume por todos los miembros de la comunidad universitaria y se encuentra ampliamente difundido por la universidad, tanto por medios físicos como digitales (PEI, p. 29). Durante más de 50 años, la universidad realiza análisis y diagnósticos sobre la realidad nacional y estos son distribuidos en diferentes instancias de la sociedad salvadoreña. Además, colabora en la realización de otros informes que apoyan el desarrollo de políticas públicas, solicitados por diferentes representantes gubernamentales.

Esto indica que el grado de implicación y desarrollo de la UCA en el país es adecuado y consigue una amplia aceptación social.

El proceso de definición de la misión y visión de la Universidad se aprueba en la Junta de Directores, en la que participan destacados miembros de la comunidad universitaria. Es este el órgano en el que se produce la toma de decisiones estratégicas, así como las decisiones de importante calado. Los miembros son nombrados de forma diferente. Por una parte, están los nombramientos vinculados a la Compañía de Jesús, que nombra al rector y a otros representantes de la institución. Para el resto de los nombramientos se efectúan propuestas por parte del rector y se someten a su aprobación en dicha Junta. A partir de su aprobación, el funcionamiento es el de un órgano colegiado.

Existe un cuerpo normativo de funcionamiento para el conjunto de decisiones que deben tomarse en la institución y se efectúan reflexiones de carácter institucional y que afectan al largo plazo.

El posicionamiento estratégico de la UCA en el contexto nacional es de referencia para un conjunto de estudios, tanto de grado como de posgrado. En el contexto internacional, son los estudios de profesorado, licenciatura y maestría en Teología los que lideran dicho posicionamiento. La pertenencia a la red AUSJAL, permite el conocimiento de la institución en América Latina como referencia en dichos estudios. La colaboración entre instituciones que forman parte de dicha red favorece el intercambio y la movilidad.

Entre los aspectos notables destacan:

- Una clara definición de la Misión y la Visión de la universidad, estableciendo cual es el posicionamiento estratégico de la institución.
- El elevado reconocimiento social de la actividad de la UCA, así como la participación de esta en los informes de análisis social.
- La existencia de un cuerpo normativo que permite un proceso de toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo.

Entre los puntos que tener en cuenta para mejoramiento:

- El importante peso que los representantes de la Compañía de Jesús tienen en los órganos de gobierno y que suponen un control directo sobre el rector y su equipo.
- La necesaria evolución hacia el desarrollo de otros campos estratégicos del conocimiento, que no tienen por qué estar relacionados con el carácter martirial de la universidad.

El comité recomienda efectuar una reflexión sobre la evolución de los ámbitos de desarrollo de la universidad. El mantenimiento de las actividades de proyección social permitirá sostener el reconocimiento social que la UCA tiene, pero resulta necesario ampliar la reflexión estratégica hacia otros ámbitos de desarrollo docente e investigador. Además, se recomienda sistematizar y generalizar los estudios y evaluaciones, para un proceso estratégico y de toma de decisiones en órganos de carácter académico.

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

El organigrama tiene una estructuración matricial compleja que puede ralentizar la toma de decisiones. El Plan Estratégico se aprueba y ejecuta en tiempo y forma, permitiendo el seguimiento de este. El plan estratégico 2016-2020 recoge los objetivos de la Institución, pero se han observado algunas diferencias notables en el alcance de los objetivos, con una gran disparidad en el tiempo y grado de cumplimiento. Se recomienda, revisar los valores fijados como metas y adecuarlos a la realidad en los diferentes POAs.

El organigrama de la UCA, tiene una estructura matricial y recoge la doble dependencia orgánica y funcional. Se observa una estructura bastante horizontal, con un reducido número de niveles jerárquicos de carácter vertical. Esta estructura presenta ventajas e inconvenientes. Como principal ventaja, está el acceso a órganos de decisión de forma directa con rector o vicerrectores. Como principal inconveniente, es el elevado número de estructuras orgánicas que interactúan al más alto nivel de decisión y que es de suponer, que significarán una elevada carga de trabajo vinculado a la coordinación con el rector y los vicerrectores.

La representación gráfica del organigrama, visualmente no indica la realidad de funcionamiento. Así, por ejemplo, se representa como una dependencia jerárquica del Centro Monseñor Romero las 9 unidades inferiores, cuando la realidad es que las 16 unidades dependen directamente del rector. Esta misma situación, se representa en la dependencia de Vicerrectoría Académica. La realidad de su funcionamiento es que de esta vicerrectoría dependen 32 estructuras organizativas.

Como resultado de la visita se ha podido constatar, en primer lugar, que esta realidad exige unos importantes esfuerzos de coordinación de los responsables directivos al más alto nivel.

En segundo lugar, se observa como la organización departamental tiene un carácter transversal. Es decir, que los departamentos son proveedores de recursos humanos para todos los estudios impartidos por la UCA. Esta organización es altamente eficiente en la asignación de recursos para una institución de este tamaño.

En tercer lugar, destaca la inexistencia de una Vicerrectoría de Investigación. Su actual definición depende de la Vicerrectoría Académica. Esta es una situación que no parece estar alineada con la importancia que tiene la actividad investigadora actual, así como la proyección que se prevé que tenga la investigación.

En cuarto lugar, se observan algunas estructuras organizativas troceadas y/o duplicadas, que sería interesante que funcionaran proporcionando servicios globales. A modo de ejemplo, la existencia de una Vicerrectoría Académica adjunta solo para las titulaciones de ingeniería; la actividad investigadora se desarrolla desde la Dirección de Investigación, pero existen otras unidades como los Proyectos UCA-MINED, el Decanato de Posgrados que dependiendo de la Dirección de Postgrados coordina los programas de doctorado; la gestión de los Recursos Humanos que se realiza desde la Dirección de Desarrollo del Cuerpo Académico, la Dirección de Personal; la Unidad de Archivo Institucional respecto a Secretaría General; o no compartir dependencia orgánica y/o funcional entre la Unidad de Información y Estadística y la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos. Durante la visita se ha podido constatar que estas estructuras tienen actividades relacionadas, lo que dificulta la fluidez en la ejecución de los procesos, obligando a la repetición en los procesos de aprobación e importantes esfuerzos de coordinación.

En estos momentos, se encuentra en proceso de desagregación jurídica la Dirección de Empresas UCA. Esto supondrá una importante simplificación de un conjunto diverso de actividades y, a su vez, permitirá mantener el fin de Proyección Social de los beneficios derivados de dicha actividad.

El Plan Estratégico se encuentra aprobado y vigente para el periodo 2016-2020. La continuidad de los PEI ha sido una constante y no se han producido discontinuidades en el PEI. Esto implica un esfuerzo planificador, así

como de la importancia otorgada a la planificación estratégica. Para cada uno de los planes, se establecen líneas estratégicas y objetivos con indicadores que deben ser cumplidos. La ejecución del PEI, se realiza en base a informes trimestrales para medir el grado de cumplimiento. La documentación correspondiente a este seguimiento se materializa en los POA (Planes Operativos Anuales).

Del análisis del grado del cumplimiento del PEI, se aprecian diferencias notables en el alcance de los objetivos. Así, se observan indicadores cuyo grado de cumplimiento es superior a 100 en el primer año y otros que prácticamente a punto de finalizar el periodo de vigencia del PEI, se encuentran al 0%. Esta situación, indica que es necesario reconsiderar bien los indicadores a alcanzar o bien el nivel de alcance (valor). De las diferentes entrevistas realizadas durante la visita, se ha podido constatar que, en muchos de los casos, esta situación se ha generado por un nivel base de indicador no adecuado. Esto puede ser, porque el nivel de partida es muy bajo y, por lo tanto, se alcanza rápido. O bien porque el periodo necesario para alcanzar el nivel del indicador propuesto es superior al considerado, de ahí que su grado de cumplimiento sea el 0%.

No es de especial preocupación que ocurra este grado de cumplimiento, pero si es necesario incluir acciones de corrección intermedias, que subsanen estas acciones y que permitan mantener acciones estratégicas en unidades que ya han alcanzado los objetivos, o reconsiderar las metas en aquellos indicadores más complejos.

Como aspectos remarcables cabe destacar: la organización interna está definida y recogida en el organigrama. El Plan Estratégico se encuentra aprobado y vigente.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Es necesaria una reflexión sobre el actual organigrama. La propia organización es consciente de su complejidad, así como los largos procesos que es necesario completar, tanto en estructura vertical, como en la reunificación de unidades en relación con la situación de la universidad.
- El proyecto de desarrollo presentado por la universidad puede verse mejorado del diseño de un nuevo Mapa de Procesos, que incluya las reflexiones realizadas sobre la estructura organizativa.
- Implantar acciones intermedias en los indicadores del PEI, en aquellas acciones en las que sea necesario a la vista del grado de cumplimiento de los POAs.

Por último, el comité recomienda revisar el organigrama existente, considerando el número de jerarquías verticales, reunificar/reordenar las estructuras organizativas, crear una Vicerrectoría de Investigación y reflejar el nuevo Mapa de Procesos resultado de este cambio.

En cuanto a la planificación estratégica, se recomienda aprobar acciones intermedias de cumplimiento de indicadores estratégicos, a la vista del grado de cumplimiento recogido en los POAs, para facilitar la toma de decisiones.

Factor 3: Identidad y Comunicación de la institución

Pauta 1: La institución define y expresa su identidad y desarrolla una política de comunicación coherente.

La UCA goza de una imagen positiva y reconocida ligada principalmente a su historia y a su posicionamiento como una universidad de excelencia en El Salvador.

Esta imagen, basada en la proyección social, se transmite a través de muchos medios de comunicación. Sin embargo, dado que uno de los principales objetivos fijados para la Dirección de comunicaciones es mejorar la tasa de estudiantes de niveles socioeconómicos más altos, se puede cuestionar la adecuación de la política de comunicación con los objetivos perseguidos y la necesidad de formalización de una política global. La Dirección de comunicaciones desempeña un papel clave, pero parcial, en una política que necesita ser clarificada según los objetivos perseguidos.

La UCA goza de una identidad muy fuerte ligada a su papel histórico en la historia reciente de El Salvador y a su conexión asumida y ampliamente difundida con la comunidad jesuitica. Este papel no solo se asume, sino que forma parte integral de su política de "proyección social" y se reivindica como un elemento clave de la misión de la Universidad de la misma manera que la docencia y la investigación. La estrategia de investigación está muy ligada a la misión de proyección social, como se puede observar en los temas de investigación.

La vinculación con la política docente, pretende que la formación universitaria genere profesionales competentes, con capacidades para aprender permanentemente, con conciencia crítica y que actúen como ciudadanos responsables.

La Universidad asume esta identidad al confrontarla con los rankings internacionales, vectores tanto de imagen como de incentivo a la mejora: QS ranking, UI GreenMetric ranking. La política de comunicación,

tanto interna como externa, participa en la difusión de esta imagen a través de la utilización de diversos medios de comunicación: página web institucional, página web de radio "noticias UCA", etc.

Sin embargo, la comunicación no aparece explícitamente en el PEI 2016-2020, ni como un objetivo en sí mismo ni como un medio de acción al servicio de objetivos específicos. A la vista del organigrama y de los documentos (memoria de labores 2017), parece que en lugar de hablar de "política de comunicación", sería más apropiado mencionar las políticas de comunicación. De hecho, destacan tres grandes ejes:

1. La política de comunicación externa dedicada al reclutamiento de estudiantes
2. La política de comunicación interna para los estudiantes y el personal
3. La política de comunicación externa de incidencia social.

Los primeros campos de la comunicación son gestionados por la Dirección de comunicaciones adscrita al rector, el último y, sin embargo, el que transmite la imagen global de la Universidad, depende del vicerrector de Proyección Social.

La Dirección de comunicaciones cuenta con una red de referentes en los principales departamentos y facultades, pero no tiene ningún vínculo estructural con la Vicerrectoría de Proyección Social: su principal tarea (más allá de la gestión técnica de los auditorios, que no está adscrita al departamento administrativo) es potenciar y dirigir la comunicación interna y externa de la Universidad en su conjunto. Uno de sus objetivos es captar una proporción mayor de estudiantes de buen rendimiento académico y de un nivel socio económico que les permita pagar más que la cuota mínima; ello, por supuesto, sin renunciar a los estudiantes de los niveles socioeconómicos inferiores. Por consiguiente la Dirección de comunicaciones se encarga principalmente de la organización de los eventos dedicados a la captación de estudiantes (ferias, visitas a centros de enseñanza secundaria, etc.) y de la gestión de la página web. La ausencia de un vínculo con la misión de "proyección social" también es perceptible en la organización del sitio web, que remite desde la página de inicio a "noticias UCA". Además, los elementos proporcionados no permiten evaluar la pertinencia de la política de comunicación hacia el público de futuros estudiantes: no se incluyen elementos como las tasas de integración, o la tipología de los empleos obtenidos tras la salida de la universidad, por ejemplo.

Por otro lado, la política de proyección social es objeto de abundante comunicación con importantes recursos, entre ellos una emisora de radio (YSUCA), Audiovisuales UCA y el portal Noticias UCA (www.uca.edu.sv/noticias), que es abastecido de contenido por diferentes unidades del área académica y de proyección social, y por el personal de la Dirección de Comunicaciones. El vínculo con los resultados de la investigación podría ser más visible, ya que los temas de investigación parecen estar en gran medida vinculados a temas de interés social a nivel nacional.

La política de comunicación interna se basa en el uso intensivo del correo electrónico, con el personal de la institución, y el correo electrónico y las redes sociales, para comunicarse con la población estudiantil.

A partir de la información disponible para la realización de este informe, no se han podido constatar herramientas de medición de la audiencia o de encuestas de satisfacción sobre el tema de la comunicación, lo parece dificultar la evaluación del impacto de estas políticas.

En la medida en que uno de los objetivos financieros para los próximos años es desarrollar una política de captación de donaciones de particulares, la coherencia de la política de comunicación es un elemento clave del sistema.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Una identidad fuerte y asertiva centrada en los retos de la Proyección Social.
- El despliegue de numerosas herramientas de comunicación externa (radio, audiovisuales UCA, sitio web, etc.) que hacen efectiva la comunicación.
- Herramientas de calidad (*responsive design* etc.)

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Falta de visión global de las políticas de comunicación debido a una estructura fragmentada.
- La necesidad de evaluar el impacto de las políticas de comunicación interna y externa en relación con los objetivos perseguidos.

El panel de expertos sugiere:

- Una revisión del organigrama consistente con el desarrollo de un Plan de Comunicación.
- Evaluación de las herramientas de comunicación interna, en particular.

DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y VINCULACIÓN

Factor 1: La política de investigación

La UCA tiene diseñada una política de investigación relacionada con el carácter social de la institución y orientada hacia la Proyección Social, un aspecto que impregna todos los valores de la institución. La actividad investigadora se ha dado tradicionalmente en los campos de filosofía y teología, pero en la actualidad la investigación se ha ampliado a las ciencias sociales, humanidades, ciencias económicas y en las diversas áreas de la ingeniería y arquitectura. La ausencia de una Vicerrectoría de Investigación, como estructura organizativa y decisional de primer nivel, no parece estar en consonancia con la importancia institucional que se otorga de la actividad investigadora.

La orientación investigadora está relacionada con la Proyección Social. El carácter social de la institución impregna todas las acciones y planes de investigación.

La gestión de la investigación se encuentra definida e incluida en el Plan Estratégico Institucional. Su dependencia orgánica es de la Vicerrectoría Académica, una cuestión relevante ya que destaca la ausencia de una Vicerrectoría de Investigación. En cuanto a la asignación de recursos, el número de investigadores ha crecido en 13.8 puntos porcentuales en 4 años, pasando del 7.5% del total de académicos de la Universidad incluyendo los profesores hora clase, al 21.3% en el periodo 2015-2018. El porcentaje de investigadores con respecto a los académicos de planta es mayor, pues durante el mismo período se pasa de 13.75% a 48%; es decir un incremento de 34.25 puntos porcentuales entre 2015 y 2018. Se ha aumentado de forma considerable la dotación presupuestaria para actividades investigadoras (crecimiento del 70% de los fondos) y tiene instalaciones específicas para el desarrollo de la actividad investigadora. Ocho laboratorios de "Ciencias Exactas" permiten tanto al personal docente como a los estudiantes de maestría o doctorado definir, perseguir y valorizar un tema de investigación elegido y financiado.

Tiene convocatorias propias de proyectos de investigación. Los fondos externos de investigación han supuesto prácticamente el mismo valor que los de dotación interna (entre 335-373 mil \$). Además, capta financiación para proyectos de cooperación internacional. El seguimiento y evaluación del alcance es interno. Existe un repositorio institucional de la actividad investigadora.

La investigación en la UCA representa una diversidad impresionante en muchos aspectos: Ciencias Sociales y Humanidades; Ciencias Económicas y Ciencia Básica y Tecnología. Las humanidades están ampliamente representadas y proporcionan un importante corpus de trabajo que, lamentablemente, se encuentra con muy poca frecuencia al navegar por las bases de datos (*Google Scholar* o *Web of Science*). Estos campos parecen claramente excelentes y se nutren de la reciente y dramática historia de El Salvador. Son la base de la proyección social de la UCA (p.16 del dossier) siendo la docencia y la investigación los otros dos pilares.

En al menos tres áreas, Ingeniería Civil, Química-Biología y Desarrollo Sostenible, los resultados de las investigaciones son de gran interés para la comunidad científica internacional. Una búsqueda específica en "*Web of Science*" **permite identificar 14 publicaciones** internacionales de las cuales al menos un coautor pertenece a la UCA. De estos 14 trabajos, tan solo 3 no conciernen a las humanidades. Dos se refieren al desarrollo sostenible y uno a la química. Estos dos últimos campos son directamente aplicables a las necesidades del país (Química Agrícola, Energía para el Desarrollo Sostenible). Si añadimos los resultados (inéditos) en el Laboratorio de Estructuras Grandes, para ayudar a diseñar edificios resistentes en un contexto sísmico activo, estamos ante tres laboratorios (Laboratorio de Estructuras Grandes, de Química aplicada a la industria y de Energía Neta Cero), bien equipados que permitirían la presentación de sus avances en conferencias internacionales y la publicación en muy buenas revistas científicas.

Durante la visita, se ha podido constatar la dificultad para proyectar los resultados de la actividad investigadora a nivel internacional.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La actividad investigadora está presente en la política institucional y se dotan recursos para ello
- La existencia de un laboratorio de Estructuras Grandes que realiza estudios de alto nivel aplicables a la resistencia sísmica de las construcciones.
- La investigación aplicada en Química e Ingeniería Civil está alineada con las necesidades del país.
- La apuesta decidida por un edificio de energía cero, constituye un valor en el medio y largo plazo
- Presencia en la red AUSJAL como participante para la movilidad y actividad investigadora.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- La investigación no se encuentra en los organismos de decisiones de primer nivel, sino que depende de la Vicerrectoría Académica
- La publicación de la actividad investigadora está centrada en el área de las Ciencias Sociales y Humanidades, generándose un desequilibrio respecto al potencial de otras áreas
- Las publicaciones deben orientarse hacia criterios de calidad científicamente aceptados (fundamentalmente hacia revistas indexadas).

El comité recomienda:

- Crear una Vicerrectoría de Investigación. La relevancia en la toma de decisiones, se refleja en la estructura organizativa. Para conseguir una apuesta firme de la actividad investigadora, es necesario que su política y toma de decisiones sea al más alto nivel.
- Impulsar la producción de investigaciones publicables a través de un plan de bonificación o ayuda.
- Regular la excedencia docente de los titulares de Maestrías o Doctorados durante los semestres o años sabáticos de investigación
- Desarrollar una política de movilidad y estancias de científicos extranjeros
- Ampliar las redes de colaboración investigadora, más allá de AUSJAL. Fomentar la participación en redes investigadoras que faciliten la proyección internacional de sus actividades.

Factor 2: La política de formación

La política de formación de la UCA se articula en torno a dos ejes principales: las disciplinas en las que se reconoce internacionalmente la experiencia y las competencias de sus actores (docentes), filosofía y teología por ejemplo, y, las disciplinas de utilidad inmediata que se expresan en las necesidades de la población y en el entorno social y geográfico de El Salvador.

Además, de los cursos de derecho y ciencias humanas, la UCA presenta cursos tecnológicos de ciencias aplicadas en los que la formación es pragmática y tiene un objetivo inmediato. Esta amplia oferta es el primer punto fuerte de esta universidad. Los dos ejes principales están en el centro de un proyecto estratégico orientado hacia la "Proyección social".

La UCA, aparece en el ranking de *QS World University* (se consideran 300 universidades) entre 251 y 300. Parece escaso, pero otros rankings la sitúan mejor al destacar su amplia oferta de formación. Esta oferta es el primer punto fuerte de esta universidad. Esta oferta de formación está animada por el proyecto social de la UCA. Las licenciaturas de Formación Docente tienen un claro objetivo de difusión y emancipación social para las clases sociales más desfavorecidas de la sociedad salvadoreña.

Los decanos con el apoyo de los jefes de departamento, son los encargados de proponer la creación de nuevos cursos y es la Junta de Directores que los aprueba para presentar posteriormente para la aprobación y registro del Ministerio como encargado de las universidades. Este proceso implica ciertas dificultades para modificar los planes de estudio antes de una nueva acreditación, debido a los retrasos en el registro por parte del Ministerio.

De acuerdo con los siguientes documentos: el FODA, las páginas 44-53 de la autoevaluación, los anexos pp. 123, 131, 143, 193, el informe laboral 2017 y las informaciones recopiladas durante la visita in situ, la estrategia formativa de la UCA se basa en dos ejes.

En primer lugar, su reconocida excelencia en los ámbitos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades y de la misma manera su vocación "aplicada" a las necesidades de la sociedad salvadoreña. Este segundo aspecto ha llevado a la UCA a desarrollar cursos específicos de enseñanza que satisfacen, por ejemplo, las necesidades y requisitos de calidad de la producción de alimentos, o la protección de edificios autoconstruidos contra los riesgos de frecuentes terremotos en la región y también un edificio cero energías.

La UCA organiza su ámbito académico con base en 4 Facultades de Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Económicas y Empresariales, Ingeniería y Arquitectura, así como una facultad de posgrado. En estos centros se imparten 24 licenciaturas, 18 maestrías y 2 programas de doctorado. Este rango de titulaciones es una de sus principales fortalezas.

La estrategia global de Proyección Social, es una de las orientaciones más valoradas en el plan de formación. Sin embargo, este enfoque supone que otras áreas de carácter más científico o tecnológico, no sean cubiertas con el mismo nivel de desarrollo. Los 44 cursos impartidos en los 56 laboratorios no pueden cubrir todo el campo del conocimiento. Esta orientación es a la vez una fortaleza y una debilidad, que forma parte de la reflexión estratégica de la universidad.

Estos aspectos, que se orientan de manera asumida y coherente con los objetivos de la UCA, se refieren a bases consideradas demasiado teóricas para el beneficio del proyecto estratégico. Sin embargo, algunos de estos fundamentos son necesarios para el desarrollo de vías aplicadas y aparecen claramente en los planes de estudio. La reflexión está en la duda sobre la posibilidad de construir desde lo teórico, bien entendido y bien presentado, más que desde lo aplicado. Por otra parte, está la cuestión del nivel de los docentes, de los cuales, en 2018, sólo 273 de los 674 tenían una tesis de maestría y 75 un doctorado. Sin embargo, la UCA tiene una tasa de profesores doctores más alta que el promedio regional.

Al tratarse de una estrategia de formación de "utilidad social", todos los cursos de formación combinan la formación teórica – conceptual con la formación práctica, respondiendo a esta voluntad deliberadamente pragmática y, por tanto, aplicada. Esto es lo que hace que esta oferta de formación sea tan fuerte. Estos cursos de formación se basan con 56 laboratorios, 48 de los cuales se utilizan para trabajos prácticos. Además, hay 4 centros de práctica profesional del Derecho, pero accesibles a todos los tipos de enseñanza. Finalmente, también existe un fuerte apoyo de USAID (*United States Agency for International Development*), cuyos recursos se utilizan para apoyar a estos laboratorios, lo que mejora la calidad de la enseñanza.

Algunos de los cursos de formación ya se comparten con otras universidades (Don Bosco, por ejemplo) y se apoya al Instituto Tecnológico Padre Segundo Montes, en el Departamento de Morazán. En el marco de estos intercambios, se han desarrollado pedagogías innovadoras (enfoque basado en las competencias). Estas experiencias merecen ser continuadas y ampliadas para que todos los estudiantes puedan beneficiarse de ellas.

La organización de los cursos está inteligentemente construida en forma de matriz, los elementos dados indican claramente los prerrequisitos de cada curso; con un enfoque basado en competencias. Por último, la presentación de mallas curriculares, a nivel ministerial no permite opciones reales o itinerarios diferenciados fuera del itinerario definido en la matriz, a menos que los estudiantes tomen estos cursos voluntariamente, pero sin reconocimiento académico.

El renovado programa de becas de excelencia académica, que ya acumula siete ediciones, ofrece la esperanza de un mejor flujo de cohortes de licenciatura de grado para estudios de maestría.

Finalmente, el mundo económico de El Salvador, cuando recibe a los estudiantes de la UCA en pasantías, afirma que estén muy bien formados y son inmediatamente integrados en el entorno profesional gracias a estos cursos altamente aplicados. Sin embargo, las mismas personas lamentan el bajo nivel de inglés y de herramientas ofimáticas. A ello se añade la dificultad de organizar pasantías profesionales en empresas, como complemento formativo además de las estancias a realizar durante el periodo vacacional. Este aspecto, ha sido valorado de forma muy positiva por los empleadores con los que este comité pudo entrevistarse. Además, se detectó una red clara de *alumni* para contratar personas o realizar prácticas profesionales.

Como aspectos remarcables cabe destacar

- Una oferta de formación muy amplia y organizada de forma pragmática.
- Una tasa de profesores doctores más alta que el promedio regional.
- La oferta de cursos es tanto presencial, semipresencial o incluso virtual, lo que facilita el acceso de los estudiantes. Esta oferta puede formar parte de un ciclo de formación "inicial" o "permanente".
- La formación en la UCA se beneficia de alianzas universitarias locales o regionales.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Desarrollar los intercambios con otras universidades
- Participar en eventos pedagógicos internacionales
- Promover nuevos cursos de Doctorado
- Promover intercambios con la sociedad económica salvadoreña.

El comité recomienda:

- Fomentar la formación de inglés como primer idioma extranjero básico con certificación internacional.
- Ampliar las prácticas pedagógicas innovadoras.
- Identificar periodos (obligatorios) de pasantías en el entorno social o económico (en una empresa u organización no gubernamental) durante el curso.

Factor 3: Vínculo entre investigación y docencia

El vínculo entre investigación y formación se construye en la UCA en una manera pragmática donde los laboratorios y los ejes de investigación se alinean con los itinerarios formativos. Tanto las líneas de investigación como formación se desarrollan bajo una política clara y que forma parte del PEI. Sin embargo, se considera que es necesario involucrar más a la comunidad empresarial y al sector gubernamental en el eslabón Formación e Investigación.

El vínculo entre formación e investigación es fuerte cuando se considera la visión estratégica de la UCA: "proyección social", investigación aplicada y social, desarrollo social y asistencia en materia de población. No hay investigación que no sea aplicable y aplicada.

A nivel universitario, por lo general, la mejor docencia se encuentra asociada a una buena actividad investigadora. La formación académica se basa en la investigación y viceversa. Esto se refleja, por ejemplo, en que la química está destinada a las transformaciones industriales de los productos agrícolas y a la conservación del medio ambiente y la ingeniería civil en la auto-construcción de viviendas cuyo comportamiento sísmico se tiene en cuenta, lo mismo por la construcción de un edificio de Energía Cero. Los medios utilizados son de bajo costo, pero los resultados son más que honorables y deberían difundirse más ampliamente (puede hacerse en revistas internacionales especializadas). En este ejemplo y en otros, los estudiantes demuestran su implicación en la estrategia de la UCA a través la producción de documentos pedagógicos sólidos.

En general, los documentos disponibles (Política de Investigación 2017 e Informe laboral 2017) destacan la necesidad de este fuerte vínculo en todos los niveles de formación. Sin embargo, la UCA adolece de un importante déficit de estudiantes de doctorado. Por supuesto, son los doctorados los que generan el vínculo más fuerte entre investigación y formación. Pero este déficit se comprende en el contexto de la realidad del país. Estos mismos documentos subrayan la necesidad de cohesión social tanto en la formación como en la investigación. Los laboratorios y, de manera más general, todos los agentes universitarios y para universitarios (radio, uso del video; www.audiovisualesuca.com.sv) muestran su fuerte implicación en el desarrollo de la línea proyección social. Existen revistas internacionales dedicadas a la pedagogía y su relación con la investigación.

Dado que los cursos de formación de la UCA están directamente relacionados con las necesidades de la sociedad salvadoreña y las empresas piden más vínculo, sería sorprendente que no hubiera una convergencia en la investigación que pudiera fortalecer el vínculo entre formación e investigación y crear un tríptico entre formación, investigación y empresa/sector público a través de proyectos y pasantías. Todos los interesados se beneficiarían así de la agilidad de instrumentos de gestión como el que genera el Centro de Orientación Profesional (cop.uca.edu.sv/orientación-estudiantil).

En conclusión, el vínculo formación-investigación tiene un carácter pragmático y aplicado en muchos ámbitos de las ciencias humanas, y también en el campo de la ingeniería con resultados científicamente sólidos obtenidos con recursos limitados.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Una visión pragmática del vínculo entre la formación y la investigación.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Crear nuevos cursos de Doctorado, por ejemplo, en ingeniería.
- Ampliar la difusión de los resultados científicos.

El comité recomienda:

- Involucrar más a la comunidad empresarial y el sector gubernamental, así como no gubernamental en el eslabón Formación e Investigación.
- Aumentar la participación de los proyectos de "investigación" en los planes de formación.
- Desarrollo de los itinerarios de doctorado hacia otros campos del conocimiento.
- Difundir internacionalmente la excelencia de las experiencias de la UCA (pedagogía por competencias, proyectos) a través de revistas científicas indexadas.

DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE

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

La trayectoria profesional del estudiante se construye en la UCA a través de una organización matricial. El recorrido del estudiante se adapta a la realidad social de los mismos, tanto por la oferta en estudios aplicados, como en diferentes niveles de virtualidad. El estudiante se beneficia de muchas herramientas que le permiten desarrollar sus habilidades: biblioteca, COP (Centro de Orientación Profesional), CAE (Centro de Asuntos Estudiantiles), CEV (Centro de Educación Virtual).

La trayectoria profesional del estudiante dentro de la UCA se beneficia actualmente de muchas herramientas: una rica biblioteca, un centro de orientación profesional, un centro de asuntos estudiantiles, un centro de educación virtual; estas herramientas están diseñadas para dotar a la trayectoria profesional del estudiante de la agilidad que la organización matricial más rígida no parece permitir.

Los estudiantes de la UCA pueden seguir sus cursos en forma presencial, semipresencial o incluso virtual. Puede formar parte de un ciclo de formación "inicial", formación de postgrado y "permanente" (formación continua). Se beneficia de las muchas alianzas universitarias locales o regionales, pero pocas fuera de las Américas.

Hay un actor principal y central: el COP (cop.uca.edu.sv/orientación-estudiantil). Elogiado por el mundo empresarial con el que se han firmado 273 acuerdos, su eficacia y agilidad son reconocidas tanto dentro como fuera de la UCA. El COP es el lugar esencial para la orientación y el seguimiento de la formación inicial o continua de los estudiantes. Sorprendentemente, las cifras de empleabilidad no se hacen públicas, sino que se entregan a las autoridades superiores. No todos los elementos de los resultados son públicos, pero que los índices sean conocidos públicamente supondría un claro insumo para la mejora. Por otro lado, el PAE (Programa de Acompañamiento Estudiantil) atendió 845 estudiantes por medio de la tutoría académica que se brindó al inicio de año escolar y la atención de otros 166 estudiantes en el transcurso de un año.

La integración profesional es promovida por la herramienta COP, la herramienta PAE, pero las dos llegan a un pequeño número de estudiantes y son de reciente creación.

La permanencia del vínculo entre la UCA y sus antiguos alumnos es a veces muy fuerte cuando pertenecen al mundo de la toma de decisiones, pero el seguimiento de cohortes es inexistente. Sin embargo, las más recientes mantienen el vínculo con la universidad puesto que, al graduarse, el correo electrónico institucional se mantiene activo, llegándoles información sobre la universidad.

En conclusión, la marca UCA funciona muy bien para atraer los estudiantes. La misma marca funciona también para insertar profesionalmente a sus titulados en la sociedad salvadoreña. Estos son dos criterios para juzgar la alta calidad de la educación proporcionada por la UCA.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Una biblioteca bien dotada en recursos bibliográficos y con un amplio acceso para estudiantes y profesores.
- La UCA es reconocida por todos los actores como una marca de calidad.
- Una notable herramienta de orientación y conexión con la empresa: el COP.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Aumentar el número de estudiantes que puedan beneficiarse durante sus estudios de un acompañamiento personalizado por sus docentes.
- Comprender las razones del bajo número de estudiantes en Maestría e implementar propuestas para aumentar el número de estudiantes que avanzan en carrera académica.
- Crear una política visible de *alumni*.

El comité recomienda:

- Ofrecer a cada estudiante un período de prácticas en una empresa o en el sector gubernamental y no gubernamental.
- Extender la acción de la COP al mayor número posible de estudiantes.
- Reforzar la acción del PAE.
- Implementar el monitoreo regular de cohortes para conocer la situación de los egresados de la universidad.
- Publicar los resultados de empleabilidad de personas graduadas de la UCA.

Factor 2: Recursos para el aprendizaje

La UCA cuenta con una sólida biblioteca propia, que oferta material analógico y una amplísima colección digital, gracias a una dinámica de convenios y alianzas muy activa. Asimismo, genera vida cultural y acercamiento con las comunidades. Queda por mejorar la accesibilidad de los materiales para las personas en condición de discapacidad, así como la generación de un verdadero sistema de bibliotecas que integre la biblioteca de la universidad, con la biblioteca de Teología que, aunque no es parte formal de la universidad, sí del día a día de la realidad universitaria.

La UCA cuenta con dos bibliotecas, una de ellas en propiedad y la segunda (Teología) con base en un acuerdo de colaboración con la organización religiosa de la cual la universidad forma parte. Ambas son independientes y no existe una estrategia clara para integrarlas, más sí un meta buscador para integrar los registros de ambas, actualmente en funcionamiento. Es así como la información se centra particularmente en la biblioteca propia de la universidad, la cual cuenta con múltiples fortalezas y algunos puntos de mejora.

La biblioteca propia de la universidad trabaja tanto con recursos analógicos como con recursos digitales. Cuentan con una amplia variedad de volúmenes físicos en las áreas de trabajo de la universidad, al servicio del estudiantado; se invierte entre \$ 25 000 y \$ 30 000 anuales en este tipo de recursos. Esto se incrementa con tesis, tanto de grado como de posgrado, que se almacenan, si son seleccionadas por su calidad, en el repositorio institucional. Principalmente se pueden acceder a texto completo, aunque solo dentro del campus. El tema de propiedad intelectual es desarrollado con personal investigador a través de talleres regularmente.

La biblioteca asimismo cuenta con una política de digitalización que se centra en archivos históricos, tomando como prioridad los periódicos del siglo XIX y la información del conflicto armado salvadoreño, al objeto de proporcionar a la sociedad un punto de documentación que permita el estudio y comprensión de la historia salvadoreña. Actualmente se han digitalizado más de 30 000 materiales, entre los que figuran procesos de curaduría, catalogación e ingreso a la plataforma de búsqueda de la biblioteca. Los sistemas de biblioteca (acceso a bases de datos, páginas propias e incluso de colecciones) se desarrollan por parte de un equipo de sistemas integrado por 3 personas, quienes articulan con los departamentos académicos.

La accesibilidad se materializa a través de la disponibilidad de algunos libros en *Braille*, además de volúmenes en lectura fácil y audiolibros. Asimismo, los sistemas informáticos son compatibles con los diferentes lectores de pantalla para personas ciegas. Otros aspectos que apoyan la diversificación en accesibilidad es que hay textos en náhuatl (que versan sobre la lengua) y sobre la LESSA (aunque no hay textos en esta lengua, entendidos como material en videos por ejemplo).

Una de las fortalezas de la biblioteca es su amplia variedad de e-books y bases de datos. Algunos accesos se logran por convenios de la organización religiosa a la cual pertenece la universidad; y otras con el Ministerio de Educación (específicamente el Consorcio de bibliotecas universitarias), y otras también por la Universidad de Barcelona. Cuentan con acceso a 49 bases de datos (en las que invierten entre \$80 000 y \$85 000 anuales). La biblioteca se dota de recursos a través de un plan de compras, nutrido por directoras/es de carrera y decanos/as, que pasa por la revisión bibliográfica de planes de estudio. Asimismo, la biblioteca aloja electrónicamente las revistas propias de la universidad. Además, cuenta con perfil en redes sociales, dirigidos a estudiantes, como en *Twitter*, *Instagram* y *Facebook*.

Además de los recursos analógicos y digitales, la biblioteca también desarrolla una agenda cultural, que incluye, aparte de la evidente naturaleza literaria del espacio, danza, caricaturismo, pintura, dibujo, tertulias (horario diurno y nocturno). Se realizan certámenes literarios, con personalidades del ámbito y, para finalizar, se hacen presentaciones de libros y revistas. Otro asunto de interés es que la biblioteca cuenta con convenios con bibliotecas universitarias, públicas y comunitarias, tanto en cesión de materiales como en apoyo a la gestión cultural. En cuanto al acceso a recursos tecnológicos en general, la universidad cuenta con una cobertura de 90 % de wifi en el campus, como se indica en el informe de autoevaluación y se confirma en las entrevistas.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Amplia colección digital de materiales.
- Dinámica activa de convenios y alianzas.
- Promoción de la vida cultural.
- Política clara de digitalización; personal informático propio y buena cobertura de wifi.
- Dotación de recursos económicos y presupuestarios planificada y de acuerdo a los requerimientos de las instancias académicas respectivas.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- No existe un sistema para integrar las dos bibliotecas que funcionan en la universidad.
- Existe una capacidad de mejora en la disponibilidad de materiales para poblaciones en condición de discapacidad.

El comité recomienda:

- Creación de un sistema de bibliotecas que integre plenamente las dos bibliotecas de la universidad.
- Desarrollo de gestiones de accesibilidad los materiales, en coordinación con asociaciones de la sociedad civil en condición de discapacidad.

Factor 3: Ambiente de aprendizaje

La UCA cuenta con una amplia variedad de servicios estudiantiles. Destaca el sistema de becas que, aunque mejorable, fomenta la promoción del deporte y el arte, así como un excelente servicio de orientación vocacional e individual. Es posible desarrollar acciones que detecten y eviten la discriminación en general, incluyendo a diversas poblaciones plenamente, promoviendo (no solo atendiendo) la salud integral y la generación de espacios de aprendizaje más personalizables.

Para el apoyo en el aprendizaje, la universidad ha desarrollado una amplia gama de opciones de vida estudiantil. Las becas, en particular, resultan un apoyo imprescindible para la continuación de los estudios. Este programa se financia a través de las Empresas UCA y está dirigido a estudiantes con dificultades económicas. Cubre el 25, 50 y 75% de las cuotas estudiantiles a un total de 900 estudiantes (el 12% de la población estudiantil de grado, aproximadamente); además, a través del Programa Romero, financia la totalidad de gastos de hospedaje y alimentación de 19 estudiantes, contribuyendo a una formación integral.

Aunque el perfil de estudiante de la UCA es de clase media baja hasta clase media alta, la universidad está apostando por recibir más estudiantes de clase media y media alta. Existe un complejo sistema de cuotas escalonadas que determina el coste de la matrícula con base en un estudio socio-económico individualizado. Este proceso es parte de la admisión; quien desee evitarlo, debe pagar la cuota de mayor importe (denominada opcional), de \$ 365. Una vez determinada la cuota (base mínima de \$ 104), cada estudiante debe aportar a la universidad como arancel por recursos de apoyo al aprendizaje, entre \$5 y \$15 mensuales, según la carrera que estudie. En caso de que su carrera le requiera dominio de un idioma para graduarse (pocas actualmente, con planes para aumentar la cantidad), debe pagar a la universidad un monto extra por cada módulo de idioma que requiera. Para graduarse, toda persona estudiante debe pagar \$ 160.

Por otro lado, la universidad cuenta con instalaciones deportivas de uso libre. Hay clases abiertas y selecciones de varios deportes, casi todos con selección de mujeres y hombres (no existen políticas específicas para promover la participación de mujeres en todos los deportes). La universidad igualmente organiza torneos intramuros. Uno de los servicios de este tipo que se paga es el de gimnasio. Los servicios estudiantiles en cultura incluyen grupos de teatro, danza y coro (este último abierto a toda la comunidad universitaria), que se presentan tanto dentro como fuera de la universidad.

La universidad presta también servicios de salud en una clínica gratuita. En Medicina, se atienden principalmente problemas respiratorios, espasmos, contracturas, colitis y alergias en la piel, que suele ligarse a estrés académico. Se cuenta con posibilidad de expedir recetas y hay un contrato con servicio de ambulancia privado. Se organizan ferias de salud, que incluyen donación de sangre, pruebas de VIH, citología, toma de presión arterial y de glucosa. Estas ferias no incluyen temas de anticoncepción por política de la universidad. Existen también campañas de vacunación gratuitas, así como de salud dental.

Los servicios psicológicos están abiertos tanto a estudiantes como personas trabajadoras de la universidad (talleres, atención por *burn out* y capacitaciones). Con estudiantes principalmente se atienden situaciones familiares, trastornos de ansiedad (producto del estrés por el estudio) y duelos complicados. Se atienden, con una sola plaza, entre 100 y 120 procesos por año, entre los que figuran la consejería (6 sesiones por persona; se puede ampliar si es necesario) e intervenciones en crisis. Sin embargo, actualmente la lista de espera para el servicio supera las 250 personas.

Existe en la UCA el Centro de Orientación Profesional (COP), el cual realiza con excelencia su labor. En cuanto a lo que respecta a este factor de la evaluación, el COP brinda orientación individual, formación para la empleabilidad y el emprendimiento, así como el programa de pasantías en empresas.

Además, la Dirección de desarrollo estudiantil ofrece orientación vocacional a estudiantes de la UCA y de secundaria. Y el Centro de Servicio Social apoya con la organización de círculos de estudio y la asignación de estudiantes a los proyectos de servicio social.

Un punto crítico que determina el ambiente de aprendizaje es que el promedio de estudiantes por sección es de 39 para el 2018, de acuerdo a la información suministrada por la universidad. Existe un preocupante índice de secciones de más de 40 estudiantes para las carreras de grado: 45,9 % (algunas llegan a más de 80, 120 y más de 150 estudiantes).

En cuanto a respeto a la diversidad, la UCA la considera un valor. En cuanto a la religiosa, se señala que es una universidad de principios cristianos, pero que siempre ha habido libertad de culto (aunque existe solo lugar de culto para personas católicas en el campus). No existen reportes de discriminación por creencias religiosas en la universidad. En otras aristas de la diversidad, no existe una política de igualdad de género. En otros temas, la universidad se considera abierta a población LGBTQ+, pero hay reportes de discriminación con vigilantes, docentes y personal administrativo hacia esta población. Aunque hay mecanismos para actuar cuando esto sucede, no existe capacidad para prevenirla. La población con discapacidad física ha sido contemplada (se ha ido adecuando hasta el 90 % de tan solo las primeras plantas de los edificios, no así en las demás), pero no se ha contemplado en accesibilidad al espacio físico a personas ciegas, personas con baja visión ni personas sordas. En este tema de diversidad, se subraya que no existen medidas afirmativas en el proceso de admisión para población vulnerable.

Finalmente, se señala que las instalaciones de vida estudiantil (a excepción del COP) presentan deficiencias infraestructurales como falta de espacio y accesibilidad. Además, la universidad y en particular las autoridades superiores, consideran las asociaciones estudiantiles como parte de los servicios de vida estudiantil (incluso son parte del Centro de Asuntos Estudiantiles y no cuentan con espacios bajo su administración exclusiva; tampoco aprueban su propio reglamento). Queda pendiente la diferenciación entre participación de estudiantes en el cogobierno de la universidad, y la oferta de servicios estudiantiles de la universidad.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Amplia oferta de servicios estudiantiles.
- Las instalaciones deportivas son abiertas, a excepción del gimnasio.
- Existen selecciones deportivas y grupos artísticos que desarrollan su actividad en el ámbito de la universidad.
- La UCA proporciona servicios de salud, además organiza ferias de salud.
- COP muy comprometido con la vida estudiantil.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Las becas no incluyen apoyo en pagos adicionales a la cuota base.
- El número de becas completas es bajo.
- Servicio psicológico saturado; el número de consultas en servicios de salud relacionadas con estrés académico es alto.
- Alto porcentaje de secciones saturadas en carreras de grado.
- Atención mejorable a la diversidad de personas en condición de discapacidad.
- Ausencia de una política de género y de medidas afirmativas para poblaciones históricamente discriminadas.
- Deficiencias infraestructurales en varios servicios estudiantiles.
- El cogobierno estudiantil es concebido como parte de la oferta de servicios estudiantiles.

El comité recomienda:

- Separar orgánicamente las asociaciones estudiantiles de la dependencia de los servicios de vida estudiantil.
- Incluir los diversos pagos extras en la cuota base en la determinación de los costos para estudiantes becarios/os.
- Ampliar las plazas del servicio de atención psicológica.
- Analizar la incidencia del nivel de exigencia académica en los problemas de salud física y psicológica de la comunidad universitaria y promover medidas de mejora.
- Mejorar el porcentaje de secciones saturadas de estudiantes.
- Desarrollar procesos de apertura plena a la diversidad de personas en condición de discapacidad, en compañía de sus organizaciones de sociedad civil.
- Mejorar la infraestructura de aquellos servicios estudiantiles que lo requieren.

DOMINIO 4: RELACIONES EXTERIORES E INTERNACIONALES

Factor 1: Las políticas de alianzas

La política de alianzas nacionales de la UCA se refleja tanto en la firma de acuerdos de cooperación (16 con instituciones nacionales y 1 con una universidad), como en la participación en numerosas redes de muy diversa índole.

Además, el posicionamiento institucional de la UCA se refleja en las numerosas comisiones y comités de los que es miembro el rector. La UCA ha desarrollado una política de alianzas firme y forma parte de redes internacionales que favorecen la movilidad como AUSJAL.

La política de alianzas y partenariados desarrollada por la UCA a nivel nacional es rica y refleja la posición central y la imagen de esta universidad en el panorama académico e institucional salvadoreño.

Sin embargo, si analizamos todos los acuerdos y convenios firmados a nivel nacional, encontramos muchos convenios con el Ministerio de Educación y a veces con otros ministerios, pero pocos convenios con otras instituciones universitarias. Entre ellos destacan los convenios con la Universidad Don Bosco, pero las relaciones con la Universidad de El Salvador parecen inexistentes o al menos muy limitadas. Desde el punto de vista académico, es una lástima la falta de relaciones horizontales entre estas importantes instituciones de enseñanza superior, ya que las relaciones de la UCA parecen limitarse a la esfera jesuita o a las relaciones verticales con la esfera gubernamental.

Esta relativa inercia parece compensada por dos factores:

1. Participación en numerosas redes a nivel nacional: por ejemplo, la red de bibliotecas, la red de mujeres líderes en la educación superior, etc.
2. La creación de redes y/o clúster a raíz de convocatorias internacionales de proyectos: por ejemplo, la convocatoria de proyectos lanzada y financiada por la USAID sobre el Fortalecimiento de la educación superior o el crecimiento económico. Además, la UCA está pilotando el clúster "manufactura liviana" que vincula a estas instituciones con el sector económico mencionado y que permite avanzar en clústeres interinstitucionales. Este último se ha ampliado más allá de la financiación de la USAID por voluntad de los propios socios.

Por último, la participación de la Universidad, la mayoría de las veces a través de la figura del propio rector, en numerosas comisiones, autoridades, etc., lo que confirma el lugar relevante de la institución en el panorama nacional salvadoreño y refuerza la fortísima inversión de la Universidad en el campo de la proyección social.

Así pues, en el plano estrictamente académico y en los ámbitos tanto de la enseñanza como de la investigación, la política de asociación de la UCA parece estar más orientada hacia el plano internacional, especialmente en América Central y más ampliamente en América Latina, que en el plano nacional, en el que la UCA está muy presente, pero principalmente en el ámbito de la proyección social. Sus relaciones con las instituciones nacionales de enseñanza superior, para las que parece ser una referencia, parecen estar impulsadas más por proyectos financiados por instituciones de cooperación, como la USAID, que por su propia política.

Por último, las asociaciones con el mundo económico parecen limitarse a las relaciones con las profesiones en las que participa la Universidad: la creación de la agrupación mencionada y los numerosos proyectos deberían favorecer la diversificación.

Esto aparece además en el documento "Memoria de labores 2018" que, aunque da una gran riqueza de información "no distingue en su estructura las alianzas nacionales de las alianzas internacionales, ambas seguidas por la misma dirección que la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación (DRIC)" adjunta directamente al Rector. Además, los documentos proporcionados no permiten identificar cómo las cooperaciones establecidas contribuyen a mejorar el posicionamiento de los cursos de formación o las actividades de investigación de la UCA.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- El posicionamiento de la Universidad en la vida institucional del país constituye un elemento notable y aparentemente le da un peso que va más allá de su papel como institución de educación superior en sentido estricto.
- Apoya una imagen entre los estudiantes y probablemente contribuye a su atractivo y, sin duda, a una fuerte identidad que aparece en las entrevistas tanto con el personal (administrativo y académico) como con los estudiantes.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- La imagen de la UCA en cuanto al atractivo para los estudiantes no puede resumirse en su imagen institucional, por importante que sea en la identidad de la institución.
- El desarrollo más sistemático de las relaciones con las instituciones nacionales de enseñanza superior, así como con el mundo económico (más allá de los proyectos en términos de patrocinio) debería permitir reforzar el atractivo de la UCA, que es una condición imperativa para su permanencia y su desarrollo.

El comité recomienda:

- Identificar mejor la naturaleza y los objetivos de las numerosas acciones de asociación lanzadas y aplicadas.
- Desarrollar vínculos no sólo con ministerios e instituciones con una filosofía similar, sino también con otras instituciones de enseñanza superior y especialmente con la Universidad de El Salvador para permitir una reflexión común sobre el papel que la universidad puede desarrollar en la sociedad.
- Proseguir los esfuerzos emprendidos en materia de relaciones con el mundo económico con ocasión de la creación del grupo "manufactura liviana" con el fin de apoyar tanto la puesta en marcha de la "industria manufacturera" como el desarrollo del "sector manufacturero".

Factor 2: Las relaciones internacionales

Las relaciones internacionales de la UCA se organizan en torno a la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación, que se apoya en la importante red de universidades jesuitas a nivel local y mundial, pero también en diferentes redes de universidades latinoamericanas e hispanas. Esto da lugar a un debilitamiento de los vínculos internacionales que no formen parte de estas redes. La magnitud y el alcance de las esferas abarcadas por la UCA demuestran que es posible realizar importantes intercambios en materia de capacitación e investigación. En estos momentos hay 84 convenios internacionales, aunque resulta necesario promover una mayor apertura de la cooperación, más allá de las instituciones u organizaciones religiosas o simplemente hispanohablantes. La ventaja del idioma puede a su vez convertirse en una barrera que es importante superar y, aunque la UCA ofrece cursos en un idioma extranjero (inglés), estos no están validados por una acreditación (TOEFL o TOIC) que a menudo se requiere para la movilidad de intercambio en muchos países.

Las relaciones internacionales de la UCA a nivel interno, se organizan con base en una Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación. Además, la universidad forma parte de la red de universidades jesuitas tanto a nivel local como internacional (AUSJAL). Sin embargo, esta facilidad de comunicación debida al lenguaje común, tiene como consecuencia un debilitamiento de vínculos internacionales cuando no forman parte de estas redes. Por ejemplo, solo se observan dos participaciones en Erasmus + para el personal UCA en 2017 (informe de actividades de 2017), 1 en 2018 y 6 en 2019. En 2017, 5 estudiantes fueron a Grecia, Lituania, Polonia y España; en 2018, 5 estudiantes fueron a Lituania, Irlanda y España; y en 2019, 4 estudiantes fueron a Lituania y España. La participación en los proyectos financiados por la USAID es mucho mayor. Por regla general, y a través de los dos documentos (catálogo e informe de actividad) complementados con entrevistas in situ, parece que las relaciones internacionales son principalmente un reflejo de los contactos individuales. Esto no es sorprendente, pero no parece que sea posible como política institucional, las acciones voluntarias a gran escala.

El tamaño y el alcance de las áreas cubiertas por la UCA muestran que existe un potencial de intercambios importantes en materia de formación e investigación. En estos momentos existen 84 convenios internacionales (sobre un total de 105). Sin embargo, es necesario promover una apertura más amplia de la cooperación, más allá de las instituciones u organizaciones confesionales o simplemente organizaciones de habla hispana. La ventaja del idioma puede convertirse en una debilidad y, aunque la UCA ofrece cursos en un idioma extranjero, estos no están validados por una certificación (TOEFL o TOIC) que a menudo se requiere para la movilidad de entrada en muchos países. En cuanto a los convenios (más de un centenar), es difícil ver cuántos están realmente activos. Una vez más es posible reflexionar sobre la importancia no solo del número de convenios firmados, sino de su capacidad de generar movilidad. Un punto importante (p.67 del informe de autoevaluación) es el apoyo que la UCA da a sus profesores para realizar estancias de postgrado en movilidad saliente.

El comité sugiere de organizar la DRIC según una distribución en grandes unidades geográficas y repartir sus fuerzas en grandes grupos (por ejemplo, la participación en Erasmus+). Esto permitiría poner de relieve los grupos de países que tienen una gran demanda y mejorar la diversidad de opciones para los estudiantes salientes.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La inclusión en el Plan Estratégico de las Políticas de Internacionalización.
- El apoyo de la UCA a la movilidad de los profesores.
- La existencia de una red AUSJAL que favorece la movilidad internacional *in & out*.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- Parece que los numerosos acuerdos firmados con socios en el extranjero, son acuerdos latentes sin actividad real y continuada.
- Aumentar la participación en programas como Erasmus+.

El comité recomienda:

- Sistematizar las relaciones externas hacia otros socios "no pertenecientes a la red", para equilibrar destinos y universidades.
- Fomentar la movilidad de los estudiantes salientes mediante becas (más dinero a menos estudiantes).
- Equilibrar el número de participantes en movilidad *in & out*.
- Organizar la Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación en torno a unidades geográficas, por ejemplo, Europa, América Anglosajona, Asia y el Pacífico.
- Promover la actividad de los acuerdos de intercambio activos e intentar activar aquellos convenios firmados, sobre los que no se desarrolla actividad.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Factor 1: La financiación de la institución

La situación financiera de la UCA es saneada gracias a la búsqueda activa de la diversificación de recursos, y a una herramienta financiera que favorece un seguimiento en tiempo real de los gastos.

La gestión permite obtener estados financieros que facilitan la toma de decisiones, aunque se detecta una cierta lentitud en la ejecución de los procesos. El desarrollo de una planificación plurianual financiera permitiría una traducción financiera del plan estratégico, evaluando el impacto de aspectos claves como inversiones o el seguimiento de la masa salarial.

El presupuesto de la institución aumentó de 23 millones de dólares en 2015 a 32 millones de dólares en 2018. Este aumento significativo en 4 años (27%) debe ser calificado como excepcional, al ejecutarse durante el ejercicio 2018 grandes proyectos financiados por el Ministerio de Educación por un total de 6 millones de dólares. La evolución presupuestaria ordinaria, también incluye un aumento de los ingresos netos en torno a un 2% anual, lo que permite establecer políticas de crecimiento de la actividad de la institución.

Sin embargo, se observa como en los ejercicios 2017 y 2018 el margen de operaciones ha liquidado en negativo, siendo necesaria la aplicación de resultados extraordinarios no operacionales para liquidar el resultado del ejercicio en positivo. Este es un punto de atención, ya que es importante que la liquidación operacional sea positiva. Los resultados extraordinarios, como tales, no deben ser la línea de actuación que compense el resultado del ejercicio. Este será un aspecto sobre el que mantener atención.

Por lo tanto, la situación financiera general parece saneada, con una deuda muy baja vinculada a las inversiones inmobiliarias (compra de un local en un centro comercial cercano para albergar la librería de la UCA e instalaciones de formación continua).

Una política activa de diversificación de los recursos

Los recursos de la UCA provienen principalmente de las tasas de matrícula, que representan el 62,7% de los recursos operativos en 2017 (doc. 142). La UCA ha introducido cuotas diferenciadas en función de los ingresos de las familias: oscilan entre los 104 y los 364 dólares mensuales. En el contexto nacional, estas tarifas son importantes sin ser punitivas: el 70% de los estudiantes, sin embargo, pagan la cuota mínima, pocos estudiantes pagan la cuota mensual máxima de 364 dólares. Existe una política de becas parciales para completar el programa de becas (algunas de ellas totales, procedentes de la asociación Monseñor Romero).

Además, y con el fin de impulsar el desarrollo de la Universidad, la política de captación de nuevos estudiantes que lleva a cabo la Dirección de Comunicaciones busca captar una mayor proporción de estudiantes con mayor nivel socioeconómico, sin renunciar a los estudiantes de niveles socioeconómicos menores. Por otro lado, existe una activa política de diversificación de recursos propios con el desarrollo de operaciones gestionadas por las empresas UCA.

Una segunda fuente de financiación corresponde a los ingresos procedentes de las empresas UCA y cuya actividad incluye actividades comerciales de apoyo (venta en campus, cafetería, librería, talleres gráficos). En estos momentos, se está considerando su transformación en una empresa filial que debe permitir el desarrollo de actividades (p.ej. catering para el mundo exterior) de forma independiente a la actividad operacional de la UCA. El resultado que se obtenga de esta actividad, continuará destinándose a becas para estudiantes. En la actualidad, los ingresos de "empresas UCA" representan el 13,7% del total del presupuesto. Por último, los ingresos por servicios técnicos (alquileres, etc.) representan el 5,6%.

Para poder desarrollar las actividades y acciones incluidas en el Plan Estratégico, la UCA se plantea continuar con la diversificación de las fuentes de financiación. Una de estas líneas de acción es el desarrollo de una Política de Donaciones. USAID es una fuente importante de recursos, así como las donaciones sensu stricto. Las cantidades provenientes de donaciones han aumentado de forma muy significativa en 2018 (aumento de 3,5 millones de dólares). Este aumento parece ser cíclico. Sin embargo, la universidad está desarrollando una política activa y ambiciosa (una meta de 1 millón de dólares) de captación de donaciones en relación con, pero no exclusivamente, una política para desarrollar las relaciones con los exalumnos. Esta política, que permite la diversificación de las fuentes de financiación, es realmente exigente si se considera que pasará a ser de carácter estructural. Conseguir la captación de un millón de dólares anuales con carácter permanente, va a exigir no pocos esfuerzos por parte de la universidad.

Este aspecto, será también uno de los aspectos relevantes de seguimiento, para garantizar el mantenimiento de la actividad planificada.

Así, si bien los derechos de inscripción y los ingresos procedentes de la formación continua constituyen la principal fuente de financiación, se complementan con una política activa de búsqueda de recursos propios adicionales, tanto mediante el desarrollo de actividades y servicios comerciales como mediante la búsqueda de donaciones y la financiación de proyectos.

Un control de los gastos asumidos que permita una política de inversión medida.

La nómina representa 13,4 millones de dólares en 2018 para un presupuesto operativo excluyendo los gastos de capital del 25,3 % (o un porcentaje relativamente modesto del 52,3 %). Los gastos se desglosan en costes fijos (sueldos, gastos básicos de funcionamiento, explotación, mantenimiento y depreciación) y costes variables (formación del personal, honorarios y CHC, subvenciones, apoyo a las actividades, conferencias, etc.). El proceso de gasto está enmarcado por una normativa presupuestaria muy completa que, sin embargo, sugiere que la complejidad institucional se refleja en la complejidad del proceso de gasto que conduce a una burocracia que puede ser excesiva y a una falta de flexibilidad en la gestión del proceso presupuestario.

El proceso presupuestario está controlado, aunque complejo: se basa en gran medida en la renovación del pasado, en tanto que: las unidades afectadas preparan sus presupuestos, y las nóminas que se les asignan se cargan previamente en la herramienta presupuestaria (SGP).

La parte correspondiente a la inversión inmobiliaria se basa en un plan de inversión a 5 años, cuyo nivel de planificación aún no se ha demostrado (véase infra-inmobiliario).

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La institución cuenta con una herramienta financiera que parece ser eficiente, ya que permite optimizar la preparación del presupuesto.
- Es posible la monitorización de la ejecución del presupuesto en tiempo real y por parte de todas las unidades involucradas.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- El nivel de programación plurianual podría mejorarse: el PEI y sus variaciones no tienen traducción presupuestaria con la misma temporalidad y falta un documento de previsión plurianual que permitiera medir la durabilidad de un modelo financiero basado en el atractivo de la institución en un contexto competitivo.
- La institución dispone de un presupuesto por centro de costos y de una auditoría interna: el presupuesto por centro de costos sin embargo no está en coste completo sino parcial (*Direct Costing*). De la visita desarrollada, no se ha podido constatar la existencia de incidencias en auditoría.

Factor 2: Los recursos humanos de la institución

La UCA es un empleador atractivo y responsable que ha establecido condiciones claras y transparentes para la contratación y la promoción, tanto para la población académica como para el personal administrativo. La UCA invierte fuertemente en la formación de su personal académico y administrativo, lo que garantiza la calidad de sus actividades. Sin embargo, aún no se ha aplicado la elaboración de una previsión plurianual de la masa salarial que supondría una visión prospectiva de su evolución y una relación más estrecha entre las 2 estructuras de gestión del personal. La inclusión de personal exterior en los procesos de reclutamiento se debería tomar en consideración para evitar un fenómeno de endogamia.

En 2018, la UCA contaba con 1317 empleados:

POSICION	2015	2016	2017	2018
ADMINISTRATIVO	479	466	488	521
SERVICIOS GENERALES	117	111	120	122
DOCENTES	586	494	524	531
DOCENTES INVESTIGADORES	41	85	138	143
TOTAL	1223	1156	1270	1317

El aumento total de la matrícula entre 2015 y 2018 explica el aumento significativo de la proporción de profesores investigadores y el aumento del personal administrativo. Esta situación representa el 48% de la plantilla total.

El personal no está gestionado por una única dirección, sino por dos direcciones distintas:

1. la Dirección de Personal se encarga del personal administrativo y de servicios, y depende del rector,
2. la Dirección para el desarrollo del cuerpo académico encargado de los profesores que depende del vicerrector académico.

Aunque los dos departamentos se comunican entre sí en un diálogo constante, el hecho es que la estructura podría beneficiarse de un mayor nivel de integración.

En cuanto a las previsiones de la masa salarial, parece que se proyectan de forma anual, pero la UCA no dispone de una previsión plurianual de la masa salarial que permita identificar los cambios futuros y el margen de maniobra que pueda permitir realizar cambios según la estrategia de la institución: cada año, los directores y las jefaturas informan, a las direcciones de personal y de desarrollo del cuerpo académico, de los cambios previsibles (por ejemplo, las jubilaciones) y de sus nuevas necesidades. La Dirección de Personal calcula el coste de los nuevos puestos. La VR financiera recoge las solicitudes de arbitraje de la Junta de directores, pero la ausencia de una previsión plurianual hace que la gestión financiera de este importante puesto sea muy estática, lo que imposibilita, a la vista de la documentación aportada, evaluar la estrategia que la institución desea desarrollar.

Personal docente e investigadores docentes

En 2018, la UCA contaba con 557 profesores, de los cuales la mitad tienen una dedicación a tiempo completo, 76 a tiempo parcial y el resto en hora clase: más del 50% tienen un diploma de postgrado, 11% de ellos un doctorado, lo que en el contexto centroamericano es un porcentaje significativo.

En los últimos años se ha producido una importante revisión de la carrera académica con la adopción en 2017 de una regulación de la misma incluyendo un proceso muy completo de evaluación del personal académico con la aplicación del sistema en 2019. El carácter reciente de esta reforma no permite evaluar su alcance.

La contratación del personal docente y docente-investigador se realiza en condiciones de transparencia: una vez definida la necesidad en un diálogo entre los departamentos (el comité académico departamental)

a los que se asignan los docentes y los decanatos, con vistas, por ejemplo, a la apertura de nuevas titulaciones, una vez decidida la oportunidad, se publican nuevos puestos o sustituciones.

Los candidatos son sometidos a un riguroso proceso de reclutamiento que incluye mediciones psicométricas y una entrevista con las Comisiones Académicas Departamentales. Posteriormente se pasan los candidatos seleccionados a las Comisiones Académicas de Facultad para tomar la decisión final de las personas que serán reclutadas. Sin embargo, cabe señalar que no hay personal externo en el proceso de contratación (miembros de otras universidades, por ejemplo) y en los procesos de promoción.

Las condiciones para el ascenso y la promoción de los profesores y de los profesores investigadores se exponen claramente en el documento. Pero no hay calendario anual establecido. Esto conduce a una falta de visibilidad en términos de nómina: de ahí el proyecto de establecer una convocatoria regular de solicitudes ("proyecto en curso") para permitir un mejor control del proceso.

La UCA lleva a cabo una política muy activa de formación en pedagogía del profesorado: para los profesores con licencia, se benefician de un periodo de formación de dos años con un servicio de enseñanza adaptado y de un año para los que tienen un máster. Al final de este periodo se convierten en titulares de un título universitario, de tal manera que se podría señalar que los procesos de contratación y ascenso parecen estar bien concebidos, sin embargo, podrían complementarse provechosamente con la participación de personal externo en los procesos para evitar los riesgos de endogamia.

En el marco de la normativa académica, también se han establecido procesos de evaluación muy completos: con evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación y evaluación por parte de las distintas instancias responsables.

La UCA ha adoptado una nueva escala salarial y una tabla que establece los horarios de referencia para la planificación académica (véase la p. 84 del informe de la UCA 2018 del CdA). Sin embargo, hay que considerar el peso significativo de las tareas administrativas (25 %). Este peso parece importante para un personal cuyas principales funciones son el apoyo de la docencia y la investigación. Los equilibrios necesarios entre las tareas de la enseñanza, la investigación, la proyección social y las tareas administrativas no están claros y la multiplicación de tareas puede ser una fuente de incomodidad.

Personal administrativo y de servicio

Las reglas de reclutamiento son claras y el proceso es gestionado de forma centralizada por el departamento de personal. Los puestos se publican, pero principalmente internamente y con los estudiantes. Aproximadamente el 30% de los puestos se anuncian externamente. El proceso es riguroso con pruebas psicométricas previas y la prohibición de reclutar a dos miembros de la misma familia en el mismo departamento.

Todos los puestos están cubiertos por una descripción del puesto que establece las funciones y habilidades. Se ha establecido una tabla salarial de 18 categorías con normas claras para los ascensos, que está sujeta a revisión anual. Los nuevos empleados son recibidos por el departamento de personal y se elabora un plan de formación.

El contexto jurídico nacional no fomenta la creación de órganos de diálogo social como los que se conocen en los países de la OCDE; sin embargo, la Universidad tiene una política social generosa en el contexto del país: duplica el número de días de licencia en comparación con la norma nacional (15 días), planes de pensiones complementarios, clínica de salud y clínica dental, apoyos diversos al personal, etc. Además, cumple con las normas y obligaciones reglamentarias relativas a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo con un Comité Ad Hoc, que incluye 2 representantes de los trabajadores elegidos por todos y 2 representantes sindicales, así como un plan general de gestión de riesgos.

En el verano de 2019 se desarrolló e implementó una nueva aplicación tecnológica de gestión para recursos humanos, que cumple con todas las funciones de la gestión de personal. Su carácter muy reciente no permite realmente evaluar su eficacia.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- Procesos transparentes, política social de calidad.
- La implementación de herramientas integrales de gestión de RRHH.
- Una política de formación (inducción) remarcable especialmente para el personal docente.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- La introducción de una gestión de los puestos de trabajo orientada al futuro y la previsión plurianual.
- Mayor apertura al mundo exterior en los procesos de contratación.

El panel de expertos sugiere:

- El desarrollo de herramientas para la previsión plurianual de la masa salarial.
- Mejorar la transparencia de los procesos de arbitraje entre las diferentes tareas asignadas a los profesores y a los profesores-investigadores.
- Asegurar una coordinación más estructurada de las direcciones encargadas del personal.

Factor 3: Sistema de información

Pauta: La gestión de la institución se apoya en un sistema de información completo y coherente

La UCA cuenta con la mayoría de las herramientas informáticas necesarias para la gestión de una institución de educación superior.

El nivel de desmaterialización y facilitación tanto de las tareas de apoyo administrativo, como del seguimiento de los proyectos y de la vida estudiantil, se encuentra muy avanzado. También se está desarrollando un ambicioso proyecto de inteligencia institucional que debe permitir poner las herramientas informáticas al servicio de la dirección de la institución en el proceso de mejora de la toma de decisiones.

La UCA dispone de un completo Sistema de Información que cubre todos los campos de actuación y funcionalidades requeridas por la institución. Se puede observar la accesibilidad y calidad de las interfaces de la mayoría de las herramientas de gestión administrativa y financiera.

Las funciones de apoyo se benefician de sistemas de información muy desarrollados: financieros, de recursos humanos, algunos de los cuales han sido desarrollados recientemente (por ej. el sistema que gestiona recursos humanos). Los sistemas de información relativos a los estudiantes y al ámbito académico también están ampliamente cubiertos por aplicaciones, la mayoría de las cuales se desarrollan internamente: la institución se beneficia así de más de treinta aplicaciones para la información y decisión.

En 2016 (fecha de finalización del informe muy completo (doc. 165), el presupuesto operativo global era de 850.000 dólares y el presupuesto de capital (que fluctúa mucho de un año a otro) era en promedio de 234.500 dólares. Teniendo en cuenta las partidas presupuestarias disponibles, se puede considerar que los gastos de SI representan aproximadamente el 4% del presupuesto anual.

La organización de la función informática en la UCA se divide en 4 unidades:

1. DSGI (Dirección de sistemas para la gestión y la información (22 personas) que desarrollan y gestionan todo el sistema.
2. DRI (Dirección de redes de información): 14 personas que se encargan de la gestión de las infraestructuras
3. Unidad de coordinación de las TIC que coordina los 2 servicios mencionados bajo la autoridad directa del Rector
4. La biblioteca tiene su propio equipo.

Sin embargo, el proceso de planificación de los desarrollos no parece muy claro. La Universidad dispone de un número importante de aplicaciones de gestión, su integración y conexión siguen siendo limitadas debido a la falta de un sistema de gestión integrado. Por ejemplo, en el ámbito financiero se utilizan 6 desarrollos diferentes: sistema de contabilidad, sistema de bancos, sistema de cuentas por pagar, sistema de activos fijos, sistema de administración y seguimiento de proyectos y sistema de gestión presupuestaria.

Esta proliferación ha impulsado a la universidad a desarrollar herramientas de inteligencia institucional conocidas como "cubos OLAP" que permiten el diálogo entre las aplicaciones de varios campos: financiero, administrativo, académico, etc. y deben poner a disposición de la gobernanza los datos necesarios para su gestión, así como la medida del progreso de los planes estratégicos.

Dado que estas herramientas están en fase de implementación, no es posible evaluar su desempeño, pero constituyen un gran desafío para la gestión de la institución. El objetivo es permitir la implementación de un sistema de información integrado para todas las aplicaciones de gestión y bases de datos. El vínculo con la unidad encargada de producir los indicadores (Unidad de información y estadística), que está sujeta a la secretaría general, debe ser aclarado.

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La digitalización de la institución está muy avanzada en decisiones tan relevantes como la gestión de estudiantes, asuntos económicos y recursos humanos. La centralización del sistema permite garantizar la compatibilidad de todas las aplicaciones, así como la personalización del sistema para los diferentes usuarios al tratarse de un desarrollo propio.
- La cualificación de los equipos que llevan a cabo la mayor parte del trabajo de desarrollo en la empresa.
- La ambición de un SI integrado.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- La necesidad de aclarar los canales de decisión y de definición de objetivos.
- El desarrollo de un plan maestro para el SI, que determine la política de inversión y desarrollo de aplicaciones SI.

El panel de expertos sugiere:

- Avanzar en la integración del Sistema de Información.
- Organizar la descentralización de la información incluida en el sistema, para que los diferentes responsables puedan utilizarla para mejorar la toma de decisiones.
- Evaluar si el avance de las aplicaciones informáticas puede continuar siendo efectuado y mantenido de forma interna.

Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución

Pauta: La institución tiene una política para administrar los bienes inmuebles

La UCA cuenta con un notable patrimonio inmobiliario con instalaciones bien mantenidas y agradables para el personal y los estudiantes. Sin duda, constituye un activo para el atractivo de la institución. Sin embargo, actualmente no dispone de las herramientas que le permitirían tener una visión plurianual de la evolución de este patrimonio de acuerdo con su estrategia.

La UCA se beneficia de un campus de alta calidad arquitectónica y paisajística en una zona accesible de la capital a pesar de las limitaciones del transporte público. Este campus seguro también ofrece muchas plazas de aparcamiento (de pago para los estudiantes) para superar esta dificultad. Tiene sus propias instalaciones deportivas y el campus está construido de tal manera que proporciona a los estudiantes numerosos lugares para trabajar, descansar y relajarse. El conjunto del campus representa 150 000 m², de los cuales 50 900 m² están construidos, 38 700 en zonas verdes, el resto incluyendo instalaciones deportivas, aparcamientos (1400 plazas) etc.

La mayoría de los locales pertenecen a la Universidad, incluyendo los locales (2200 m²) recientemente adquiridos en un centro comercial cercano, a excepción del Centro Monseñor Romero, que alberga el Departamento y la Biblioteca de Teología, y la Capilla Universitaria que pertenece a la Compañía de Jesús.

El patrimonio inmobiliario contribuye a la diversificación de los recursos propios de la Universidad: el alquiler de auditorios, instalaciones deportivas, etc. contribuyen financieramente al funcionamiento de la Universidad.

La función inmobiliaria, en el sentido de "operación y mantenimiento", y el programa de inversiones son gestionados por la Dirección Administrativa adscrita al rector, que incluye un departamento de compras, un departamento de mantenimiento y una unidad de vigilancia. El vínculo con la VR financiera podría estar más estrecho, descargando de la gestión al rector.

Las instalaciones parecen ser adecuadas para el número actual de estudiantes, pero la tasa de uso de los locales de enseñanza, tal como se revela en las entrevistas, parece alta: 60 a 70% entre las 7 y 10 de la mañana y las 4 y 8 de la tarde, y 100% los sábados debido a la importancia de la educación continua. El alquiler de locales fuera del campus plantea interrogantes sobre la idoneidad de los mismos para la estrategia de desarrollo de la formación continua.

Además, la UCA ha establecido locales en el Departamento de Chalatenango como parte de su política de fomentar la formación en territorios pobres del país.

La universidad no dispone todavía de un sistema de información integrado que le permita tener una visión dinámica de la adaptación de sus activos a sus necesidades: el sistema de información para la gestión de las aulas está centralizado y proporciona datos sobre la ocupación de las mismas, pero la UCA no dispone de un sistema de información inmobiliaria que pueda facilitar la programación de obras inmobiliarias ni de un plan director inmobiliario plurianual.

Las solicitudes de obras proceden de facultades o departamentos para su arbitraje por la Junta de directores y son objeto de una programación dentro del año o de su inclusión en una programación plurianual, pero esta última, tal y como se presenta, parece ser puramente financiera (documento plan de inversiones 2016 - 2020) y no permite evaluar su adecuación a la estrategia y objetivos de la institución incluidos en el PEI y relacionados con los ejes de docencia, investigación y proyección social. Sin embargo, la UCA ha puesto en

marcha un "manual de remodelaciones y obras de construcción" que revisa los procesos, pero se trata de un documento de procedimiento y no de un plan maestro.

En la gestión de su patrimonio, el establecimiento muestra una atención particular al público desfavorecido con un plan de accesibilidad: se detiene, sin embargo, en la consideración del público que se encuentra en una situación de discapacidad en términos de movilidad y en esta etapa no tiene en cuenta a los demás públicos (personas ciegas y con baja visión, personas sordas y con baja audición etc.). Su grado de progreso queda por establecer hasta la fecha pocos edificios con, por ejemplo, ascensores.

Por último, cabe señalar que existe una fuerte voluntad de aplicar una política de calidad ambiental, como lo demuestra su participación en el "ranking de UI GreenMetric".

Como aspectos remarcables cabe destacar:

- La calidad del campus y su mantenimiento.
- Una política de valorización como fuente de ingresos.
- La voluntad de formar parte de una gestión respetuosa con el medio ambiente.

Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora:

- La necesidad de contar con herramientas de monitoreo con un Sistema de Información inmobiliario.
- La introducción de una programación plurianual que no se base únicamente en las solicitudes de los departamentos y servicios.

El comité recomienda:

- La elaboración de un plan de gestión del patrimonio de acuerdo con la estrategia del establecimiento y con un Sistema de Información inmobiliario.
- Hacer un seguimiento de la evolución del plan de accesibilidad y abrirlo a otros públicos distintos de los que tienen problemas de movilidad.

DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA

Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo

La calidad en la UCA se ha convertido en un elemento de prioridad y compromiso institucional, especialmente notorio a partir del año 2016, con la incorporación del Plan Estratégico PEI UCA 2016-2020, siendo el mejoramiento continuo una expectativa compartida por los diferentes actores de la gestión institucional y la que sus diferentes autoridades apoyan firmemente.

Esta se manifiesta en la implementación de muy diversas acciones con respecto a la gestión de la calidad, entre ellas: formulación de una estrategia de autoevaluación de la calidad académica de las carreras; creación de Comisiones de Calidad de Carreras; acciones de mejora continua; 16 procesos de evaluación y autoevaluación de la calidad académica de las carreras y mejoras en la calidad del currículo; formulación de una Política de Investigación; definición de indicadores de desempeño; mejora y documentación de procesos y subprocesos; cultura de gestión por procesos, resultados y mejora continua; mediciones continuas de satisfacción, y otras más.

Con respecto a la gestión de la calidad se constató que la UCA cuenta con una acreditación (2002) y tres re-acreditaciones institucionales (2007, 2012 y 2018), realizadas por la dependencia del Ministerio de Educación de El Salvador (CdA).

La UCA fortalece su compromiso con la gestión de la calidad y la mejora continua, a partir de la formulación de la Estrategia Global (pp. 16-17 del documento de autoevaluación), en el cual enuncia sus intenciones respecto a su contribución con el país y con diversos componentes y actores institucionales (formación de los estudiantes, la calidad docente, el personal de administración, la docencia, la investigación, la proyección social, el campus, los valores y las finanzas), así como, en el Plan Estratégico 2016-2020, el cual establece los marcos de referencia para los procesos de gestión de la calidad en sus acciones esenciales: Formación Integral y de Calidad, Investigación e Innovación, Incidencia en la Transformación Social (la cual le define en su naturaleza como Universidad de orientación Jesuita), así como en los componentes de Identidad y Cultura Organizacional, Organización y Gestión, y Tecnología e Infraestructura, en los cuales, se formulan una serie de líneas de acción, a partir de las que se definen los planes operativos y los mecanismos para el seguimiento de estos.

Además, el compromiso con la calidad se expresa en la implementación de muy diversas acciones con respecto a la gestión de esta, como las reseñadas en la parte introductoria de este informe.

En general, los actores y autoridades con las que se compartió expresan su satisfacción con los avances y logros alcanzados en la implementación de muy diversos mecanismos e instrumentos en la planificación y evaluación de la calidad, aunque son conscientes de que el camino apenas está en sus inicios y que queda mucho por recorrer, lo cual, es normal en una población que cultiva una cultura de calidad.

Sin embargo, no se hace referencia a la existencia de una política de calidad y se la reconoce como una debilidad institucional por el FODA (p.98), **que señala que:** "se hace necesario consolidar las orientaciones en materia de calidad en una política que establezca la institucionalidad para ponerla en marcha y coordine los procesos correspondientes", así como en las manifestaciones de los entrevistados. Aún más, se acepta como otra debilidad que, "los planes de mejora de carrera deben incorporarse en los planes operativos para garantizar el financiamiento, la implementación y el seguimiento" (FODA, p.98), así como, no quedó demostrada la eficacia de sus acciones correctivas ni el plan de análisis prospectivo.

Como aspecto de remarcar cabe destacar:

- El compromiso de las autoridades y personal con la gestión de la calidad y la construcción de procesos, mecanismos e instrumentos de mejora continua.

Como puntos para tener en cuenta para impulsar la mejora continua:

- A pesar de todas las acciones vinculadas a la calidad, no se aborda de una forma global e integral, con un documento expreso que recoja la política de calidad.
- Las medidas de la gestión de la calidad, están basadas en las acreditaciones de carácter institucional. Sin embargo, no se incluyen indicadores de medición desde un punto de vista interno.
- Dada la complejidad de la estructura organizativa de la UCA, un aspecto importante vinculado a la calidad es la redefinición de los procesos que permita la organización de la institución en un proceso de calidad que evite las repeticiones de trabajos, o los procesos altamente costosos en tiempo de ejecución.

El Comité de expertos recomienda:

- Definir expresamente una política de calidad adaptada a su realidad nacional e institucional, la cual debe ser difundida públicamente y compartida a lo interno de la institución, así como, asignar los recursos financieros requeridos para su implementación y cuantificablemente medibles.
- Formular explícitamente un análisis prospectivo del contexto interno y externo por tener en cuenta en los próximos años en el desarrollo de la UCA.
- Establecer una mayor articulación de los procesos, mecanismos e instrumentos de gestión de la calidad, la cual podría materializarse en la formulación de un "Manual de Gestión de la Calidad en la UCA".

Factor 2: Ética y Deontología

La UCA cuenta con diversos instrumentos normativos y mecanismos que procuran facilitar la armoniosa convivencia de la comunidad universitaria.

La normativa de la universidad se encuentra a disposición en la página Web. Este cuerpo normativo es entregado a los estudiantes y personal en el momento del ingreso en la universidad. Además, cuenta con las instancias para atender las denuncias ante el incumplimiento de las normas.

La UCA cuenta con diversos instrumentos que regulan las relaciones y la sana convivencia entre los diferentes actores de la comunidad universitaria. Vale destacar el Código de Ética y Cánones Éticos, el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento de Faltas y Sanciones Estudiantiles, el Protocolo de Evaluación del Desempeño, el Reglamento de Carrera Académica, la Política de Seguridad y Salud Ocupacional, la Política contra el Consumo de Tabaco, la Política Preventiva contra el Acoso Sexual y laboral, los cuales establecen los principios y valores que orientan la buena convivencia de los actores institucionales, y en los cuales también se tipifican las faltas, se establecen las sanciones y el procedimiento a seguir para su aplicación.

También, cuenta con las instancias encargadas de analizar, recomendar y sancionar el incumplimiento de las reglamentaciones establecidas. Dichas instancias son: la Junta de Directores, los Consejos de Facultad, el Consejo Administrativo Académico, el Consejo de Rectoría, la Comisión de Ética, el Comité de Ética para las Investigaciones y la Dirección de Personal.

En cuanto a la participación de los estudiantes, éstos tienen derecho a organizarse en Asociaciones por Carrera que contribuyan con la mejora de las funciones universitarias, la defensa de sus derechos académicos y la promoción de diversas actividades universitarias, y tienen la posibilidad de participar en el Consejo Estudiantil UCA (CEUCA) que es el máximo órgano de representación de la comunidad estudiantil.

Existe un reglamento de asociaciones estudiantiles y uno para el Consejo estudiantil. Además, los estudiantes forman parte de los Consejos de Facultad y participan en diferentes iniciativas en el ámbito deportivo, cultural y de proyección social. También, se incluye a los estudiantes en las Comisiones de Autoevaluación y Planes de Mejora, así mismo, son involucrados en las evaluaciones de la docencia recibida y de los planes de las asignaturas, con fines de retroalimentación para el sector académico.

Sin embargo, en el FODA, pp.98-99, así como en las entrevistas, se reconoce particularmente, las necesidades de: **“una mejor difusión del Código de Ética en todos los niveles”**; **“una mayor promoción y redefinición de roles y normativas de las organizaciones estudiantiles para una efectiva participación y una mayor representatividad en la gobernanza”**, así como destaca el reconocimiento a la **“ desconfianza por parte de la comunidad universitaria para acudir a las instancias correspondientes que atienden y analizan las denuncias en casos que transgreden las normativas éticas universitarias”**.

Como aspecto de remarcar cabe destacar:

- El compromiso de las autoridades, personal y estudiantes con la sana convivencia en la comunidad universitaria y la construcción de mecanismos e instrumentos de mejora continua en este aspecto.

Como puntos para tener en cuenta para impulsar la mejora continua:

- A las personas estudiantes se les considera en pocos espacios de toma de decisiones y no siempre nombran por sí mismos/as quiénes les representan.

El Comité de expertos recomienda:

- Continuar con los esfuerzos para transformar el reto en una realidad en cuanto, a la experiencia de calidad.
- Avanzar en la institucionalización de una mayor y más efectiva participación estudiantil en todas las acciones de la vida universitaria de la UCA.
- Establecer una estrategia para lograr una mayor promoción y vivencia de los valores éticos por parte de la comunidad.

DOMINIO 7: PROYECCIÓN SOCIAL

La UCA cuenta con mecanismos e instrumentos sólidos, para incorporar la Proyección Social en todas las actividades de la institución.

La UCA considera la Proyección Social en el marco de los objetivos estratégicos. Además, dispone de una Agenda de Proyección Social, una Vicerrectoría de Proyección Social y una estructura constituida por seis unidades para atender lo que se reconoce como un principio orientador de su naturaleza universitaria, expresado por Hernández Pico, **“la UCA no es para sí misma, sino que su propia esencia debe proyectarse a incidir en el país” (p.83)**.

Históricamente, la UCA reconoce a la Proyección Social como un elemento arraigado fuertemente en su identidad y en su desarrollo institucional, contando con una estructura y un presupuesto dedicada a la gestión de esta. En su Plan Estratégico formula líneas de acción para la Proyección Social de la universidad en el componente **“incidencia en la transformación social”**, las cuales marcan su rumbo en este aspecto.

Cuenta con una estructura organizativa para atender la Proyección social integrada por una Vicerrectoría, un Consejo de Proyección Social, y seis unidades:

1. Audiovisuales UCA,
2. Centro Cultural Universitario,
3. UCA Editores,
4. Instituto de Derechos Humanos,
5. Instituto Universitario de Opinión Pública,
6. Radio YUCA.

Además de promover la formación de equipos multidisciplinares que abordan diversas problemáticas con la finalidad de analizar y concientizar, como, por ejemplo, la de migraciones. Durante la visita contaban con 4 equipos multidisciplinarios funcionando. También, cuenta con las Cátedras de Realidad Nacional como espacios de análisis y reflexión donde se desarrollan temas del acontecer nacional y regional y desarrolla

encuestas y estudios, en las cuales se procura la participación de los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

La Agenda de Proyección Social es la que define "temáticas y prioridades encaminadas a fortalecimiento de la incidencia política y a la articulación de la comunidad universitaria para lograr impactos significativos" (p.84). Establece cinco propósitos esenciales y áreas temáticas prioritarias:

1. Promoción de una vida digna para todas las personas;
2. Trabajar por una sociedad equitativa, participativa e incluyente;
3. Colaborar en la construcción de una cultura de paz;
4. Trabajar por la sustentabilidad ambiental y adaptación al cambio climático;
5. Fortalecimiento institucional del sistema político.

Como líneas transversales se consideran la innovación de ideas, la equidad de género y la territorialidad en los resultados.

La UCA reconoce como oportunidades para mejora (FODA, p.99 y entrevistas), la necesidad de: "**articular una política de proyección social; revisar y fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de impacto de las acciones de proyección social; fortalecer los procesos informativos y formativos al respecto; fomentar una mayor participación de docentes y alumnos, e implementar agendas de carrera de proyección social**".

Como aspecto de remarcar cabe destacar:

- La UCA reconoce a la Proyección Social como un elemento arraigado fuertemente en su identidad y en su desarrollo institucional, contando con una estructura y un presupuesto dedicada a su gestión.

El Comité de expertos recomienda:

- Revisar y fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación de impacto de las acciones de proyección social.
- Fortalecer los procesos informativos y formativos al respecto.
- Fomentar una mayor participación de docentes y alumnos.
- Implementar agendas de carrera de proyección social.

IV. CONCLUSIÓN

Precedentes

La Universidad Simeón Cañas –UCA– es un referente en el sistema educativo salvadoreño, tiene plena conciencia del papel que desarrolla en la sociedad y realiza importantes esfuerzos por mantener su actividad en un contexto de Proyección Social y de compromiso con la sociedad salvadoreña. Por estas razones, se ha involucrado en un exigente proceso de autoevaluación institucional, sometiéndose a una evaluación externa internacional con el objeto de mejorar su conocimiento interno, poner en valor los puntos fuertes institucionales, para mejorar de forma continua y progresiva, siendo fiel a sus códigos éticos y deontológicos.

El carácter martirial de la universidad es conocido y respetado por la sociedad y actúa como un agente garante de la información y soporte documental de carácter histórico. Las relaciones de la UCA con las redes jesuíticas de América Latina y otros países AUSJAL, le proporcionan una visión global e internacional sobre el intercambio universitario y el papel de las universidades en el desarrollo social del país.

Situación actual

La UCA asume una misión y visión acorde y coherente con los principios y valores fundacionales, en términos de Proyección Social. Su papel está reconocido y forma parte de múltiples organismos e instituciones nacionales, que pretenden fomentar y favorecer el desarrollo social del país.

A nivel institucional, las estructuras organizativas y decisionales se encuentran claramente definidas, aunque complejas y existe un proceso conocido de toma de decisiones. La existencia continuada de Planes Estratégicos institucionales, refleja la importancia que se otorga a la involucración de la universidad en el largo plazo, para conseguir objetivos en los tres grandes ejes universitarios: docencia, investigación y proyección social.

Por su propia idiosincrasia constituyente y del devenir de su historia, la proyección social impregna todas las áreas y acciones de la institución, orientando muchas de sus actividades en este campo.

En cuanto a su actividad, su oferta formativa es amplia y reconocida en diferentes campos del conocimiento, aunque con una mayor presencia de titulaciones del área humanística y teología. En estos momentos, existe un segundo grupo de titulaciones de carácter aplicado, con una clara orientación práctica para favorecer la empleabilidad de los mismos (administración de empresas, ingenierías etc.).

La investigación, concebida como un pilar fundamental de la actividad universitaria, se centra tanto en la formación de doctores como de proyectos de investigación. El número de doctores es reducido, pero existe una política ambiciosa de investigación que debe mejorar su proyección internacional.

Como parte de AUSJAL, la UCA participa de intercambios y proyectos con otras instituciones. Actualmente se encuentra en un proceso de reflexión sobre el alcance de las relaciones internacionales más allá de la red de instituciones jesuíticas y que permitirá diversificar las instituciones y los campos de trabajo.

La proyección social es la clave institucional, sobre la que pivotan el conjunto de acciones. La conciencia de retorno social es uno de los elementos claves para comprender los temas sobre los que se priorizan las actuaciones universitarias. Con una red alumni y un elevado orgullo de pertenencia, los propios egresados favorecen la participación de los estudiantes de la universidad, en los procesos de selección para las empresas a las que pertenecen. El reconocimiento empresarial hacia la formación de los egresados UCA es alto y favorece la empleabilidad.

La universidad cuenta con un presupuesto consolidado, que ha permitido en los últimos años la planificación y ejecución de planes de inversión y de fomento de la actividad investigadora de carácter plurianual. Como se ha señalado en el informe, es posible mejorar el diseño plurianual de las actividades de investigación. Actualmente, existe un programa de diversificación del origen de los recursos financieros a través del desarrollo de un ambicioso programa de donaciones. Este será un aspecto clave, ya que su consolidación con carácter estructural, permitirá el crecimiento institucional. Sin embargo, es necesario resaltar las múltiples dificultades a las que se enfrentan las acciones de mecenazgo para su sostenimiento en el largo plazo.

Los códigos éticos y deontológicos de la institución son claros y están explicitados. Las diferentes estructuras organizativas se refieren a ellos como los valores institucionales.

El equipo de dirección tanto en sus acciones cotidianas como en su visión prospectiva, demuestra una total convicción con los valores institucionales y la continuidad de la universidad, adaptándose a la realidad social salvadoreña.

FORTALEZAS:

- La UCA tiene una misión definida y compartida, es una marca reconocida en ámbito nacional y regional fundamentalmente vinculada con proyección social y transformación del país.
- La oferta académica es amplia en diferentes campos de conocimiento. Goza de una excelente reputación internacional en el campo de las humanidades y la teología. En estos momentos, se ha apostado por una orientación eminentemente práctica de las titulaciones para favorecer la empleabilidad de los estudiantes.
- La actividad investigadora está presente en la política institucional con una visión clara de la dirección y recursos financieros específicos incluidos en diferentes convocatorias.
- Los Recursos Humanos, tanto correspondientes a profesorado, como a servicios administrativos están bien dotados y tienen una gestión que incorpora múltiples mejoras respecto a las condiciones laborales existentes en el país, lo que es un claro foco de captación de candidatos con un buen currículo.
- Dispone de recursos e infraestructuras que garantizan la correcta impartición de los estudios, sus clases prácticas en laboratorios, así como servicios adicionales bien dotados como la Biblioteca, Servicios deportivos o el Servicio Informático.
- Gran responsabilidad e impacto social de la universidad, visible en numerosas iniciativas y participación en comités interdisciplinares y gubernamentales, para colaborar en el proceso de cambio y desarrollo social.
- Finanzas saneadas que permiten el desarrollo de la actividad universitaria. Los sistemas de información, permiten y facilitan la toma de decisiones.

DEBILIDADES:

- El organigrama con su estructura matricial, resulta complejo y en algunos casos, refleja estructuras organizativas duplicadas o dispersas orgánicamente, lo que obliga a un esfuerzo extra de coordinación y decisión.
- La ausencia de una Vicerrectoría de Investigación. Esta es una cuestión fundamental, para dotar a la investigación de presencia en los órganos de decisión de primer nivel.
- Se detecta una cierta tensión entre las necesidades de Proyección Social de carácter local y los desafíos de los investigadores en el mundo de la investigación internacional, así como un cierto desequilibrio hacia áreas de orientación humanística en detrimento de otras áreas científicas.
- La ausencia de una política integrada de comunicación: se consta una política de comunicación muy activa en el campo de proyección social sin coordinación con la comunicación institucional hacia los estudiantes. Falta coherencia entre la política de reclutamiento de estudiantes que pueden pagar la cuota máxima y la imagen de la institución.
- Algunos de los servicios a los estudiantes se encuentran saturados y no totalmente accesibles, lo que dificulta su acceso y solución de los problemas planteados.
- Ausencia de una planificación plurianual. Este aspecto es especialmente relevante, dado el actual programa de diversificación de recursos financieros y que puede afectar al montante total de ingresos. Además, es imprescindible para la planificación de la carrera académica y, por lo tanto, de la masa salarial, o del patrimonio inmobiliario de la institución.

RECOMENDACIONES:

- Racionalizar, simplificar el organigrama según las misiones de las unidades. Por otra parte, existe una cierta concentración en la dependencia de algunas unidades directamente del Rector. Esta reflexión orgánica, permitirá aligerar la carga directa del Rector hacia otros niveles de decisión.
- Incluir en los programas curriculares el fomento de idioma extranjero –inglés y otros- con sus correspondientes acreditaciones a nivel internacional, así como habilidades informacionales (gestión de la información e informática).
- La creación de una Vicerrectoría de Investigación, que forme parte de los organismos de primer nivel donde se tomen las decisiones. Esta nueva ubicación orgánica, permitirá armonizar cuestiones como doctorados, proyectos de investigación, publicaciones científicas y su proyección internacional. Y lo que supone el aspecto clave, la dotación de recursos humanos para la investigación y su carrera académica.
- Realizar una planificación plurianual de las finanzas de la institución, de la masa salarial y del desarrollo inmobiliario de la institución.
- Elaborar un diagnóstico de la situación de las infraestructuras estudiantiles o de nuevas necesidades, en un proceso participativo con los estudiantes.
- Desarrollar una amplia estrategia de apertura a nivel internacional tanto en la formación como en la investigación más allá de las relaciones con AUSJAL.
- Continuar con la participación en proyectos multidisciplinares e inter-institucionales para el desarrollo de acciones con compromiso social a nivel nacional.
- Incluir a los empleadores como agentes que participen en el desarrollo institucional, así como en el diseño de un plan curricular para aumentar y mejorar las prácticas y pasantías de los estudiantes en las diferentes empresas y organizaciones.

V. OBSERVACIONES DE LA INSTITUCIÓN



Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
Rectoría

R-099/2020

Antiguo Cuscatlán, 29 de Junio de 2020

Madame Nelly Dupin
Presidenta interina
HCERES

Por la presente acuso recibo del informe de evaluación realizado por el comité de expertos conformado por Katrin Simon Elorz, Cécile Chicoye, Vincent Gibiat, Edrían Ríos Ramírez y Carlos Luis Rojas Porras a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,

Permítame en primer lugar agradecer al comité de expertos la elaboración de dicho informe, así como la visita realizada a la Universidad en los primeros días de diciembre del año 2019. Durante la visita, tuvimos la oportunidad de ampliar nuestro estudio de autoevaluación y mantener un intercambio muy valioso sobre la UCA y su funcionamiento, nuestra identidad, misión, proyecto educativo, compromisos institucionales y del rol de la Universidad en el contexto salvadoreño y centroamericano.

En el informe de la comisión podemos encontrar numerosas recomendaciones operativas y estratégicas, así como algunos señalamientos de las debilidades institucionales, que muestran aspectos mejorables. Todo ello es sumamente valioso para profundizar en el proceso de mejora continua de la Universidad. La visión externa, y de personas tan conocedoras del mundo universitario, nos ayuda a darnos cuenta de aspectos que no logramos percibir de igual manera desde la cotidianidad y desde el interior de la universidad.

El informe evidencia la dedicación que el comité ha puesto en conocer la realidad de nuestra universidad, así como en señalar tanto las fortalezas como las debilidades, en cada uno de los 7 dominios de análisis bajo los que se realiza la evaluación. El informe confirma, lo que ya percibimos durante la visita del comité, la experiencia del mismo en este tipo de procesos evaluativos, y el enorme valor que tiene para una institución someterse a una evaluación externa. Valor que se genera desde el inicio del proceso, con la elaboración del informe de autoevaluación, con la revisión del mismo por el comité de evaluación, y la confrontación con la realidad. Todo ello permite obtener una importante cantidad de insumos sobre los puntos de mejora de la Universidad, y la necesidad de trabajar sobre ellos de una manera sistemática, incluyendo los mismos en los planes de trabajo futuros. También son un importante material a tener en cuenta en la elaboración del próximo Plan Estratégico Institucional, trabajo que estamos ya comenzando a realizar.

Permítame resaltar en este espacio, las sugerencias que nos parecen más importantes y que debemos tener especialmente en cuenta:

1. Revisión de la estructura organizativa, para que permita un funcionamiento más dinámico, eficiente y efectivo. Ello requerirá de una profunda reflexión sobre la estructura matricial, el

organigrama y elaborar una propuesta de transformación del mismo, para que la estructura organizativa en sí misma constituya una mejora de calidad de la organización.

2. La inclusión de los estudiantes, a través de sus representantes, en las instancias de decisión de la universidad. Un tema que consideramos importante y que es de nuestro interés, pues debe servir para formar a los futuros líderes de la sociedad. Ello requiere que esta participación se haga con la adecuada preparación, de modo que la participación de las personas estudiantes, a la vez que posibilite contar con la voz estudiantil y sus puntos de vista, en los ámbitos decisorios, contribuya a impulsar el desarrollo de la universidad en todas las áreas y su compromiso con la mejora continua y la excelencia académica.

3. Las consideraciones que se hacen sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI), en cuánto a mejorar los mecanismos de seguimiento, proponer metas más adecuadas a la posibilidad real de alcanzarlas durante el periodo del PEI, pero que a su vez representen un reto que impulse el logro de las mismas y signifiquen un real avance en el desarrollo de la institución. Este tema resulta especialmente relevante, pues estamos finalizando el PEI 2016-2020 e iniciando el diseño de un nuevo PEI para el próximo periodo.

4. Especial atención merece el dominio Calidad y Ética, en el factor Política de calidad y mejoramiento continuo. La comisión reconoce los esfuerzos realizados por la universidad al respecto, la prioridad y el compromiso notorio de las autoridades y personal en la gestión de la calidad y la construcción de procesos, mecanismos e instrumentos de mejora continua. A pesar de ello se nos recomienda un abordaje global, integral y articulado de la gestión de la calidad. Para lo que se nos recomienda contar con una política de calidad y un manual de la gestión de la calidad con indicadores propios, lo cual vamos a retomar con toda la seriedad requerida.

5. La necesaria revisión de las estructuras de Comunicación institucional, interna y externa, y de las políticas de comunicación, buscando su integración y la importancia de contar con un Plan de Comunicación que abarque todas las áreas de la UCA y sea coherente con su identidad misional, y la proyección social de la universidad. En la misma línea, es muy importante la necesidad de evaluar el impacto de la comunicación de acuerdo a los objetivos pretendidos.

6. La sugerencia que el comité hace con tanto énfasis acerca de la creación de una Vicerrectoría de Investigación, para que sea la instancia que permita implementar con toda la fuerza necesaria la decisión institucional de fortalecer la investigación, y realizar las acciones necesarias para impulsarla en todas las áreas del conocimiento en las que la UCA incursiona. Entre estas acciones destacamos el llamado a crear nuevos programas de doctorado y a fortalecer los intercambios y estadías en otras universidades del personal investigador con título de maestría y doctorado.

7. La importancia que la UCA asuma el compromiso de aportar al conocimiento científico, a nivel nacional e internacional, promoviendo la difusión de las investigaciones de la Universidad en publicaciones internacionales y trabajar para tener una mayor presencia de los documentos científicos generados en las bases de datos. Somos conscientes que se han realizado

investigaciones importantes, especialmente en el área de la ingeniería y cuyos resultados no han sido publicados. Al respecto debe impulsarse y promoverse la publicación de los resultados de las investigaciones en revistas científicas internacionales.

8. Revisar el énfasis de la UCA en el aprendizaje teórico y buscar un adecuado balance entre el abordaje teórico y práctico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, encontrando modos de pasar de lo particular a lo general, y aprender teoría desde la práctica. Igualmente vemos importante la sugerencia de promover el estudio certificado del inglés u otra lengua extranjera, y que los estudiantes adquieran conocimientos de ofimática, aspectos que son señalados por el sector empresarial como deficiencias en los recién graduados de la Universidad.

9. El informe nos señala la necesidad de acompañamiento personalizado a un número mayor de estudiantes, así como facilitar la accesibilidad universal para una mayor inclusión de personas ciegas o con baja visión, sordas o con baja audición. La ausencia de una política de género y de medidas afirmativas en el proceso de admisión para la población vulnerable, incluyendo la población LGBTQ+. Ciertamente ello refleja la realidad y son aspectos sobre los que debemos poner mucha atención y trabajar, en una sociedad que se caracteriza por su discriminación social y de los grupos minoritarios. Una mayor inclusión de los grupos vulnerables y discriminados en la comunidad universitaria ayudará a que se de una mayor coherencia entre los predicamentos de la Universidad y su realidad interna. Todos los señalamientos en el dominio del recorrido del estudiante, nos muestran lo mucho que tenemos que hacer para mejorar en esta área, a pesar del trabajo que hemos realizado a lo largo del actual PEI, para ofrecer a los estudiantes un ambiente y un espacio que contribuya a su formación integral.

10. La situación del país, la desconfianza entre los distintos sectores de la sociedad, han hecho muy difícil la relación entre una academia crítica, promotora del cambio social, y de una mayor justicia social. En los últimos años hemos logrado iniciar el acercamiento entre la UCA y el sector privado (como le gusta ser llamado al sector empresarial). Que el informe señale la importancia de buscar un mayor vínculo con el tejido empresarial y el sector gubernamental, buscando una mayor cooperación en la investigación, a través de proyectos comunes y pasantías estudiantiles y del profesorado, lo leemos como una confirmación del camino iniciado y la necesidad de proseguir en el mismo. Para ello hemos conformado desde hace dos años un Consorcio de universidades para el crecimiento económico de El Salvador, en el que participan 7 universidades y 2 institutos técnicos superiores, que esperamos permita profundizar este importante acercamiento y cooperación.

11. El informe de evaluación hace referencia a temas relevantes a nivel administrativo-financiero, y sobre los que debemos reflexionar y buscar soluciones más efectivas, tanto en la organización como en las políticas, entre los que cabe destacar: La necesidad de una estrategia

de desarrollo del personal y bajo quién debe tener el liderazgo de la misma; diseñar un plan maestro de los sistemas de información, y revisar la manera más efectiva de desarrollar los sistemas informáticos de la Universidad; elaborar un plan de desarrollo informático; trabajar en base a presupuestos plurianuales y vinculados al plan estratégico institucional; desarrollar un plan director inmobiliario y un sistema de información y gestión inmobiliario; una estrategia para promover de mejor manera la apropiación y vivencia de los valores éticos en la comunidad universitaria; fomentar una mayor transparencia institucional así como una mayor apertura a las relaciones de cooperación con otras instituciones de educación superior tanto a nivel nacional como internacional, más allá del ámbito jesuítico.

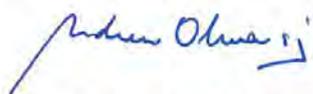
Es agradable constatar que el comité de expertos ha podido comprobar in situ las fortalezas que tiene la institución y de las que nos sentimos sanamente orgullosos. Igualmente valoramos las debilidades que nos señalan, las cuales recibimos como retos a superar. En general las recomendaciones del informe de evaluación son muy atinadas y nos plantean una agenda de trabajo para la mejora continua de la institución, en los 7 dominios en los que se divide el informe.

Por todo ello agradecemos la oportunidad de habernos sometido a este proceso de evaluación y asumimos el compromiso de dar continuidad al mismo, a través de la elaboración e implementación de un plan de mejora a partir de los puntos a tener en cuenta para el mismo y las recomendaciones realizadas por el comité.

Un proceso tan valioso de la evaluación de HCERES será uno de los pilares fundamentales para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, que debe buscar en primer lugar superar las debilidades señaladas en el informe, para lo cual son muy relevantes las recomendaciones del comité. Varias de las recomendaciones van más allá de superar debilidades, y son propuestas importantes para la mejora institucional en sus distintos ámbitos, y en su aporte al conocimiento científico.

Este proceso de evaluación es una importante contribución para alcanzar un mayor nivel de desarrollo y calidad de nuestro quehacer universitario, avanzando hacia la excelencia institucional y académica, que ha marcado nuestro caminar a lo largo de los 55 años de existencia, así como para fortalecer el aporte de la UCA a la construcción de una sociedad con justicia social, equidad y sustentabilidad.

Atentamente,



Ing. Andreu Oliva de la Esperanza, S.J.
Rector

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.

DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

Universidad Centroamericana José Simeón
Cañas

El Salvador

JULIO 2020

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

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

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

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

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

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE ACREDITACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Criterio para la acreditación

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

Evaluación del criterio

La UCA es una universidad referente en el país, con una clara vocación de transformación social. Esta visión, se cumple de una manera satisfactoria con sus misiones en materia de formación y proyección social. En estos momentos se encuentra en un proceso de dinamización, especialmente en actividades docentes y de investigación, que pueden favorecer el crecimiento de la institución. El compromiso social desarrollado por la UCA, sigue avanzando con una trayectoria clara y de gran calado en la sociedad salvadoreña.

El organigrama tiene una estructuración matricial compleja que puede ralentizar la toma de decisiones. El Plan Estratégico se aprueba y ejecuta en tiempo y forma, permitiendo el seguimiento de este.

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 UCA tiene diseñada una política de investigación relacionada con el carácter social de la institución y orientada hacia la Proyección Social. La ausencia de un Vicerrectorado de Investigación, como estructura organizativa y decisional de primer nivel, no parece estar en consonancia con la importancia institucional de la actividad investigadora. La actividad investigadora se centra en los campos de Teología y Filosofía, aunque es de señalar la existencia de infraestructuras relevantes para otras áreas de conocimiento como Ingeniería Civil, Química Agrícola o Informática.

La política de formación de la UCA se articula en torno a dos ejes principales: por un lado, las disciplinas en las que se reconoce internacionalmente la experiencia y las competencias de sus actores (docentes) (filosofía y teología, por ejemplo) y, por otro, las disciplinas de utilidad inmediata que se expresan en las necesidades de la población y en el entorno social y geográfico de El Salvador. La oferta de formación esta muy amplia y organizada de forma pragmática.

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 UCA cuenta con una amplia variedad de servicios estudiantiles. Resalta un sistema de becas, aunque mejorable, promoción del deporte y el arte, así como un excelente servicio de orientación vocacional e individual.

El estudiante se beneficia de muchas herramientas que le permiten desarrollar sus habilidades: biblioteca, COP (Centro de Orientación Profesional), CAE (Centro de Asuntos Estudiantiles), CEV (Centro de Educación Virtual). Faltan estructuras para conseguir una verdadera participación de los estudiantes a las estructuras de gobierno

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 desarrollada por la UCA a nivel nacional es rica y refleja la posición central y la imagen de esta universidad en el panorama académico e institucional salvadoreño aunque faltan relaciones estructuradas con otras instituciones salvadoreñas de enseñanza superior incluido la universidad nacional.

Las relaciones internacionales se apoyan en la importante red de universidades jesuitas a nivel local y mundial, pero también en diferentes redes de universidades latinoamericanas e hispanas. Esto da lugar a un debilitamiento de los vínculos internacionales que no forme parte de estas redes. Sin embargo, la magnitud y el alcance de las esferas abarcadas por la UCA demuestran que es posible realizar importantes intercambios en materia de capacitación e investigación.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Criterio para la acreditación

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

Evaluación del criterio

La situación financiera de la UCA es sana gracias a la búsqueda activa de diversificación de recursos, y a una herramienta financiera que favorece un seguimiento en tiempo real de los gastos. Sin embargo, el desarrollo de una planificación plurianual financiera que permita una traducción financiera del plan estratégico sería conveniente para reforzar la solidez del modelo.

La UCA es un empleador atractivo y responsable que ha establecido condiciones claras y transparentes para la contratación y la promoción, tanto para la población académica como para el personal administrativo. Invierte fuertemente en la formación de su personal académico y administrativo, lo que garantiza la calidad de sus actividades.

La UCA dispone de un completo Sistema de Información que cubre todos los campos de actuación y funcionalidades requeridas por la institución. Su nivel de desmaterialización se encuentra muy avanzado. También está desarrollando un ambicioso proyecto de inteligencia institucional que debe permitir poner las herramientas informáticas al servicio de la dirección de la institución.

La UCA cuenta con un notable patrimonio inmobiliario con instalaciones bien mantenidas y agradables para el personal y los estudiantes. Sin duda, constituye un activo para el atractivo de la institución. Sin embargo, hoy en día no dispone de las herramientas que le permitirían tener una visión plurianual de la evolución de este patrimonio de acuerdo con su estrategia.

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 calidad en la UCA se ha convertido en un elemento de prioridad y compromiso institucional, especialmente notorio a partir del año 2016, con la incorporación del Plan Estratégico PEI UCA 2016-2020, siendo el mejoramiento continuo una expectativa compartida por los diferentes actores de la gestión institucional y la que sus diferentes autoridades apoyan firmemente. Esta se manifiesta en la implementación de muy diversas acciones.

La UCA cuenta con diversos instrumentos normativos y mecanismos que procuran facilitar la armoniosa convivencia de la comunidad universitaria.

DECISION 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 »

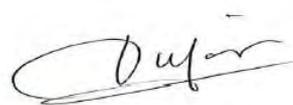
La Comisión de Acreditación recomienda encarecidamente que la universidad se centre en resolver los siguientes problemas:

- Racionalizar, simplificar el organigrama según las misiones de las unidades. Por otra parte, existe una cierta concentración en la dependencia de algunas unidades directamente del Rector. Esta reflexión orgánica, permitirá aligerar la carga directa del Rector hacia otros niveles de decisión.
- Incluir en los programas curriculares el fomento de idioma extranjero –inglés y otros- con sus correspondientes acreditaciones a nivel internacional, así como habilidades informacionales (gestión de la información e informática).
- La creación de una Vicerrectoría de Investigación, que forme parte de los organismos de primer nivel donde se tomen las decisiones. Esta nueva ubicación orgánica, permitirá armonizar cuestiones como doctorados, proyectos de investigación, publicaciones científicas y su proyección internacional. Y lo que supone el aspecto clave, la dotación de recursos humanos para la investigación y su carrera académica.
- Realizar una planificación plurianual de las finanzas de la institución, de la masa salarial y del desarrollo inmobiliario de la institución.
- Elaborar un diagnóstico de la situación de las infraestructuras estudiantiles o de nuevas necesidades, en un proceso participativo con los estudiantes.
- Desarrollar una amplia estrategia de apertura a nivel internacional tanto en la formación como en la investigación más allá de las relaciones con AUSJAL.
- Continuar con la participación en proyectos multidisciplinares e inter-institucionales para el desarrollo de acciones con compromiso social a nivel nacional.
- Incluir a los empleadores como agentes que participen en el desarrollo institucional, así como en el diseño de un plan curricular para aumentar y mejorar las prácticas y pasantías de los estudiantes en las diferentes empresas y organizaciones.

FIRMA

Para el Hcéres,

Nelly Dupin, Presidenta *interina*



Nelly DUPIN
Secrétaire générale
nelly.dupin@hceres.fr
T. 33 (0)1 55 55 62 55
2 rue Albert Einstein - 75013 Paris

Fecha: Paris, 15 de Julio de 2020



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)