

Plan Estratégico Institucional **UCA** **2016-2020**



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Plan Estratégico Institucional **UCA** 2016-2020



Créditos

Dirección

P. Andreu Oliva, S.J.

Facilitación y redacción

Unidad de Planificación y Gestión por Procesos
ADEPRO

Elaboración

Personal directivo, docente, administrativo, estudiantil y
de proyección social de la UCA.

Fotografías

Unidad de Planificación y Gestión por Procesos
Dirección de Comunicaciones

Diseño y portada

Miguel Campos

Diagramación

Emilia Díaz

Impresión

Talleres Gráficos UCA





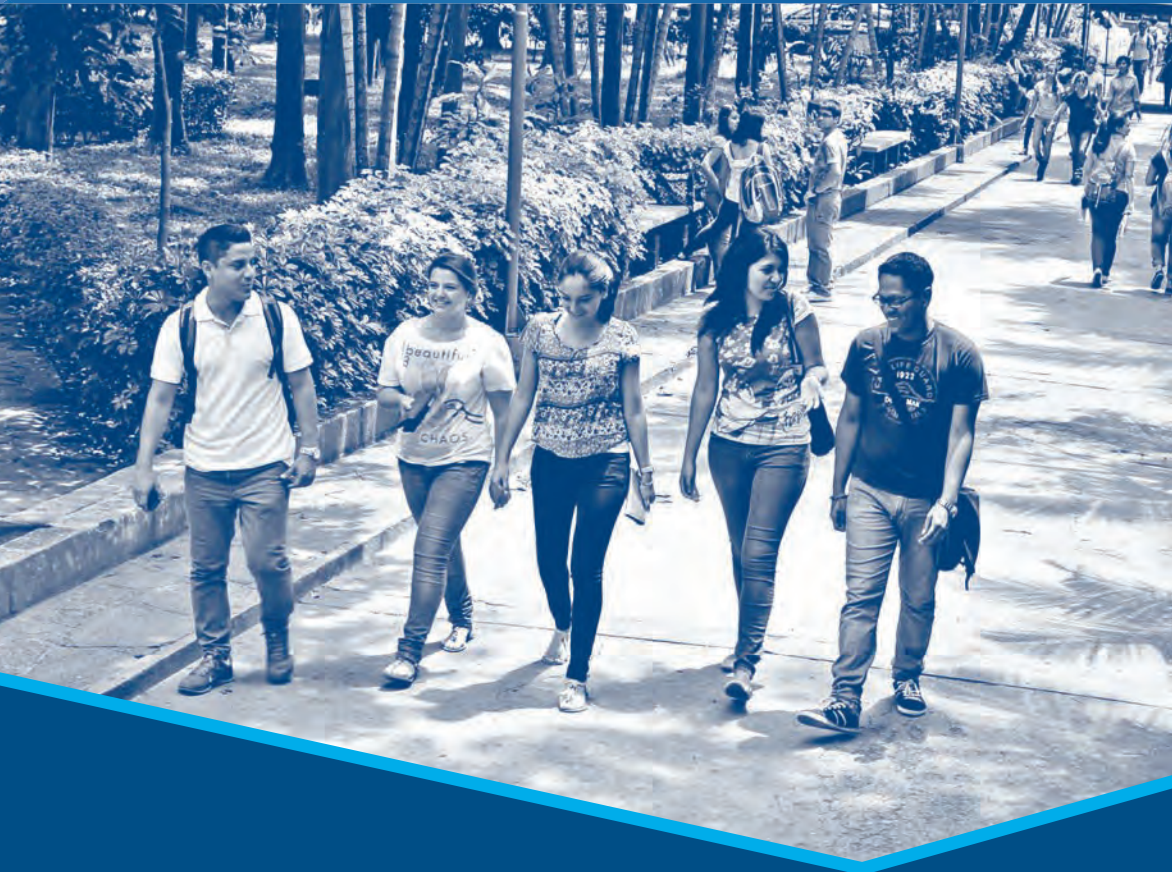
Contenido

I. Introducción.....	7
1.1. Presentación	8
1.2. Metodología de elaboración del PEI	10
II. Identidad institucional.....	13
2.1. Misión	14
2.2. Visión	15
2.3. Principios y valores.....	16
III. Estructura programática.....	21
3.1. Propósito del PEI 2016-2020	22
3.2. Ejes estratégicos.....	23
3.3. Componentes básicos	23
3.4. Dimensión integral e integradora.....	23
IV. Objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por eje estratégico.....	27
4.1. Objetivos principales por eje estratégico.....	28
4.2. Líneas de acción estratégica por eje estratégico.....	29
4.3. Metas para cada línea de acción estratégica por eje estratégico.....	31
Formación integral y de calidad.....	32
Investigación e innovación.....	34
Incidencia en la transformación social.....	36
V. Objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por componente básico	39
5.1. Objetivos principales por componente básico	40
5.2. Líneas de acción estratégica por componente básico.....	41
5.3. Metas para cada línea de acción estratégica por componente básico	43
Identidad y cultura institucional	44
Organización y gestión	46
Tecnología e infraestructura	48
Finanzas	50
VI. Pauta para la implementación, monitoreo y evaluación del PEI	51

Siglas utilizadas

AUSJAL	Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
CUPS	Consejo Universitario de Proyección Social
FCE	Factores Críticos de Éxito
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
LAE	Línea de Acción Estratégica
PEI	Plan Estratégico Institucional
RSU	Responsabilidad Social Universitaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
UPGP	Unidad de Planificación y Gestión por Procesos de la UCA

I. Introducción





1.1. Presentación

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, conocida como UCA, fue fundada en 1965 y desde entonces ha estado en continua evolución para responder a los cambios en la realidad nacional y a las exigencias de cada tiempo. En la actualidad, es necesario afrontar los retos que supone la educación superior en el contexto nacional, centroamericano e internacional, teniendo en cuenta la renovación e innovación de los modelos de enseñanza, investigación, participación, organización y gestión.

La UCA se concibe como una institución de educación superior de inspiración cristiana y martirial, que impulsa universitariamente la

transformación social, verifica y operativiza su misión por medio de tres funciones sustantivas: la investigación, la docencia y la proyección social.

En este sentido, en respuesta a esta necesidad, el presente Plan Estratégico parte de la realidad nacional y de la cultura institucional de la UCA, expresada en su misión, principios y obligaciones con la sociedad salvadoreña. Consiguientemente, el contenido del Plan Estratégico confirma el compromiso de la UCA con las mayorías desfavorecidas y su mística de trabajo a favor de la excelencia académica, la mejora continua y la credibilidad institucional.

Bajo este marco y para cumplir con su misión, la UCA se esfuerza por conocer la realidad nacional y formar personas competentes y comprometidas con la justicia social. Por ello, este Plan aspira a convertirse en un documento orientador y dinamizador del compromiso universitario de contribuir a la creación de nuevos modos de comportamiento humano y convivencia social fundamentados en la solidaridad con los pobres y la defensa de los derechos humanos.

Este concepto del quehacer universitario exigió la aplicación de una metodología participativa, transparente y proactiva para la elaboración del Plan Estratégico 2016-2020. El proceso inició con un análisis del entorno –externo e interno-, para luego identificar los principales objetivos y estrategias que la Universidad debía seguir en el próximo quinquenio.

El Plan tiene seis secciones: (I) metodología de elaboración del PEI; (II) identidad institucional; (III) estructura programática (ejes estratégicos y componentes básicos); (IV) objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por eje estratégico; (V) objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por componente básico; (VI) pauta para la implementación, monitoreo y evaluación del PEI. Esta sexta parte es esencial para la ejecución, medición y retroalimentación del Plan, así como para hacer los ajustes correspondientes en forma oportuna.

Finalmente, es importante subrayar que la implementación de este Plan requiere de un esfuerzo institucional (responsabilidad y compromiso de toda la comunidad universitaria) y de liderazgos mayores y excelentes.



1.2. Metodología de elaboración del PEI

En el marco del cincuentenario de la UCA (1965-2015), la Junta de Directores acordó revisar y fortalecer la orientación, conducción y gestión de la Universidad, promoviendo un proceso participativo, transparente y proactivo de planificación estratégica para el período 2016-2020.

Se diseñó y desarrolló una metodología que facilitó la participación de diferentes niveles y áreas de la UCA. La metodología utilizada es conocida como “Factores Críticos de Éxito (FCE)”, la cual está en concordancia con lo planteado por la Junta de Directores y la naturaleza académica de la UCA.

Este proceso fue realizado con el liderazgo de la Rectoría y el apoyo de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos (UPGP). Se crearon varios grupos de trabajo y mecanismos de información y retroalimentación con el área académica, administrativa, estudiantil y de proyección social en el período de mayo a noviembre de 2015.

Este proceso participativo tuvo varias etapas, la primera de ellas fue la identificación y consolidación de las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés y la consolidación de información estadística a nivel institucional y nacional.

Las jornadas iniciales de reflexión y consulta (Junta de Directores, Consejo de Rectoría y Área Académica, Administrativa, Estudiantil y Proyección Social) giraron alrededor de la identidad institucional de la UCA. Este ejercicio se concluyó hasta la última reunión de trabajo, en la cual se actualizó la misión, se precisó el propósito y se validó la estructura programática del PEI 2016-2020.

Otra etapa importante fue el análisis del entorno –externo e interno– que realizó la comunidad universitaria de forma colegiada, y de manera presencial y virtual. La herramienta que se aplicó fue el FODA, letras iniciales de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se puede aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).



A partir del FODA, se procedió a identificar los factores críticos de éxito, para el logro de la misión de la UCA. En este proceso también participaron –presencial y virtualmente– diferentes áreas de la comunidad universitaria. Luego de precisar el propósito y los objetivos principales del Plan, se procedió a discutir y reflexionar acerca de los medios o métodos de trabajo para lograrlos. De ese modo se identificaron un conjunto de veintidós líneas de acción estratégica para lograr los objetivos principales del Plan.

Posteriormente, de cada línea de acción estratégica se precisaron sus metas y las macroactividades para llevarlas a cabo en el período 2016-2020. Igualmente se designó para cada una de las líneas de acción estratégica a un referente técnico, los responsables operativos, los indicadores y los medios de verificación. Esta información está consolidada a nivel de cada una de las líneas de acción estratégica.



II. Identidad institucional



2.1. Misión

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) es una universidad de inspiración cristiana y martirial al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano para impulsar universitariamente la transformación social, a través de la investigación, la docencia y la proyección social.

La UCA forma personas competentes y comprometidas con la justicia social; contribuye a la creación de nuevos modos de comportamiento humano y convivencia social fundamentados en la justicia y la solidaridad con los pobres, la defensa de los derechos humanos y el bien común; y promueve la investigación y la innovación responsable.



2.2. Visión

La UCA proyecta ser:

- La universidad de inspiración cristiana con mayor liderazgo para impulsar la transformación y justicia social en El Salvador y Centroamérica.
- La universidad reconocida por su excelencia académica, la formación humana y ética, y el compromiso por la justicia social.
- La universidad centroamericana que se caracteriza por el desarrollo de investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales en el campo científico-tecnológico, económico, político, socio-cultural y ambiental, orientadas especialmente al desarrollo de la justicia social, el Estado de derecho y el bien común de las presentes y futuras generaciones.

En este rumbo, la UCA aspira a que:

- La producción de conocimiento y la investigación sean instrumentos puestos al servicio de las personas, la causa de los pobres y excluidos para buscar soluciones humanas, viables, justas y sostenibles.
- La formación universitaria genere profesionales competentes, capaces de aprender permanentemente, con conciencia crítica y que actúan como ciudadanos responsables.
- Contar con un cuerpo académico competente y comprometido con la misión de la Universidad, la excelencia, la innovación y el aprendizaje permanente.
- La cooperación con los sectores productivos, sociales, académicos y gubernamentales de El Salvador y Centroamérica sea efectiva, coherente y crítica al servicio de una transformación que priorice la justicia social.
- La administración eficiente, eficaz, austera y transparente sea un distintivo institucional, por promover el bienestar y la participación de toda la comunidad universitaria.
- El campus de la UCA sea reconocido por su sustentabilidad y capacidad para ofrecer un ambiente de bienestar adecuado a las exigencias de la vida universitaria.

2.3. Principios y valores

La UCA ha definido aquellos principios y valores que orientan su quehacer y el actuar ético de los miembros que conforman la comunidad universitaria. Estos valores y principios son los que le permitirán a la UCA, como institución, incidir en la realidad social y su transformación a partir de la puesta en práctica y el respeto a los mismos a nivel institucional y personal.

Inspiración cristiana	Coherencia personal
Defensa de la dignidad humana y los derechos humanos	Trabajo bien hecho
Justicia	Transparencia y participación
Equidad de género	Diálogo y tolerancia
Igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad	Sustentabilidad ambiental
Bien común	Coordinación y cooperación
Excelencia universitaria	

Inspiración cristiana

El proyecto del Reino de Dios y el amor radical al prójimo, según lo vivió Jesús, inspira nuestra labor universitaria transformadora. Por ello la UCA realizará su trabajo universitario buscando hacer el mayor bien posible a los demás, luchando contra toda clase de mal e impulsando la construcción de estructuras y modos de convivencia social que tengan como base el respeto a la igual dignidad de las personas y los derechos humanos.

Defensa de la dignidad humana y los derechos humanos

La comunidad universitaria está comprometida en todos sus ámbitos y en todos sus procesos con la defensa firme de la igual dignidad de las personas y el pleno respeto de los derechos humanos para todas las personas.

Justicia

La injusticia es la norma que rige muchas de las relaciones que definen nuestra sociedad, lo que produce la pobreza, la marginación y la exclusión de una buena parte de la gente. La UCA por tanto debe promover que se superen las relaciones injustas y que toda relación se base en la justicia, y buscará trabajar por una sociedad más justa e igualitaria, en el que

la justicia sea un criterio de actuación que permita la realización de la libertad de los individuos sin menoscabo de los derechos y valores del resto de la comunidad.

Equidad de género

Nuestra comunidad reconoce que la participación de las mujeres en equidad con los hombres es vital para el logro de la justicia social y el pleno desarrollo de la humanidad. Por ello promoverá en todas sus instancias y programas la equidad de género, formando a sus miembros y dándole un carácter prioritario en la planificación de la educación y el quehacer universitario.

Igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad

La UCA excluirá toda práctica, acción u omisión que favorezca o legitime la discriminación o diferencia injustificada entre personas por razones de edad, raza, etnia, género, orientación sexual, condición económica o social, discapacidad, nacionalidad, credo religioso u orientación política. Además, se esforzará en garantizar la no discriminación y la igualdad de oportunidades para todas las personas, para asumir distintas responsabilidades, reconocimientos, becas y cualquier otro beneficio



en cualquiera de sus ámbitos de trabajo. De acuerdo a determinadas circunstancias y en base a atender a grupos desfavorecidos, establecer prácticas o políticas de discriminación positiva.

Bien común

El bien común se concreta en tres fines: a) el respeto a la persona; b) la exigencia de bienestar social y el desarrollo de toda la población; c) el bien común implica la paz, la estabilidad y la seguridad de un orden justo.

El bien común se entiende como aquellas condiciones externas que son necesarias al conjunto de los ciudadanos para el desarrollo de sus cualidades y de sus oficios, de su vida material, intelectual y religiosa. El bien común abarca todo un conjunto de condiciones sociales que permitan a los ciudadanos el desarrollo expedito y pleno de su propia perfección.

Según Juan XXIII “en la época actual se considera que el bien común consiste principalmente en la defensa de los deberes y derechos de la persona humana” o “el bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social, con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección.”

La UCA busca el bien común de la población salvadoreña y centroamericana.



Excelencia universitaria

En la Universidad se procurará alcanzar siempre la calidad, competencia y mejora continua como el modelo a seguir en el desempeño de la investigación, docencia, proyección social y gestión administrativa-financiera, en la medida que son indispensables para la efectividad de la labor universitaria.

Coherencia personal

La UCA desea que en la comunidad universitaria se promueva el desarrollo de las personas que se comprometan, expresen y actúen en armonía y autenticidad de acuerdo con sus principios y valores personales y que asuman los valores universales de la verdad y la justicia social.

Trabajo bien hecho

Cada persona buscará obtener calidad y excelencia en su quehacer y motivar a que el trabajo se realice con altos estándares éticos. Es importante promover en el personal docente, administrativo y de proyección social las motivaciones necesarias para hacer bien el trabajo, lo cual también implica un mayor liderazgo en los mandos medios y el desarrollo de actitudes y aptitudes para realizar un trabajo de calidad.

Transparencia y participación

Tanto la institución como las personas deberán informar de manera efectiva de su trabajo, así como rendir cuentas sobre su gestión y su contribución al desarrollo de la sociedad salvadoreña en los campos de investigación, docencia y proyección social. Para el logro de la misión de la Universidad, ésta deberá promover la participación activa de los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

Diálogo y tolerancia

En la comunidad universitaria se favorecerá que se expresen y escuchen las opiniones diversas, así como que se comprendan y acerquen las distintas posiciones, fomentado el debido respeto al otro. Se propiciará desarrollar la capacidad de saber escuchar y respetar la pluralidad de ideas y credos, así como de distintas formas de vida en base a la tolerancia y el respeto a la diversidad.

Sustentabilidad ambiental

La protección del medio ambiente es un compromiso para asegurar el bienestar futuro tanto a nivel del país como del mundo y por ello la UCA



tiene el reto de incorporar las teorías del desarrollo sustentable en sus currículos, en sus programas de investigación y de proyección social. La UCA invita a toda la comunidad universitaria a sumarse a este esfuerzo de modo que todas las actividades universitarias estén en armonía con ello, promoviendo una educación para la conservación del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de aptitudes y actitudes que se requieren para construir modos de producción y consumo que aseguren las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

Coordinación y cooperación

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o colectivos hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo suma fuerzas hacia un objetivo común. Por su parte la coordinación refuerza el trabajo cooperativo en tanto que busca disponer recursos y concertar medios para el logro de un objetivo común.

Para la transformación de la realidad social salvadoreña y centroamericana que se propone la UCA, es necesario que las personas y los equipos que conforman la UCA estén comprometidos y orientados hacia dicha meta común, para lo que resulta indispensable la coordinación y cooperación por parte de grupos de personas o colectivos hacia este objetivo compartido.

III. Estructura programática





3.1. Propósito del PEI 2016 – 2020

El Plan Estratégico de la UCA 2016-2020 tiene como propósito:

Fortalecer, armonizar y alinear las capacidades, relaciones y recursos de la UCA para (a) contribuir a la elaboración de un proyecto de país que transforme las estructuras generadoras de exclusión, inequidad y violencia social; (b) construir ciudadanía; (c) promover el pleno respeto de los derechos humanos; y (d) propiciar la reconciliación nacional.

3.2. Ejes estratégicos

Este Plan está conformado por tres ejes estratégicos, a fin de fortalecer, en este periodo, su capacidad institucional para lograr su misión y responder efectivamente a los desafíos de la sociedad salvadoreña. Los ejes estratégicos son:

1. Formación integral y de calidad
2. Investigación e innovación
3. Incidencia en la transformación social

3.3. Componentes básicos

Asimismo y en respuesta a los objetivos y prioridades de estos tres ejes estratégicos, se estructuraron cuatro componentes de apoyo. La función correspondiente, a los que llamaremos “componentes básicos”, es facilitar, viabilizar y apoyar el accionar de la comunidad universitaria para cumplir con el propósito del Plan y la misión de la UCA. Los componentes básicos son:

- a. Identidad y cultura institucional
- b. Organización y gestión
- c. Tecnología e infraestructura
- d. Finanzas

3.4. Dimensión integral e integradora

La estructura programática (ver Diagrama N° 1) expresa la dimensión integral e integradora que la UCA está poniendo en práctica. Este punto es relevante porque implica un importante salto de calidad en la conducción de la UCA fundamentada en sus valores, conocimientos, recursos y experiencias.

El reto es cumplir con la misión de la UCA teniendo en cuenta las nuevas tendencias, realidades y modalidades de la educación superior a nivel nacional e internacional. Para ello la UCA deberá fortalecer:

- a) Las alianzas con diferentes expresiones territoriales, sociales e institucionales para coadyuvar a la transformación social del país, en el marco de la responsabilidad social universitaria.
- b) Las capacidades y metodologías pedagógicas para posibilitar un proceso de enseñanza-aprendizaje exitoso, la formación humana, social y profesional, y una respuesta efectiva a la demanda del mercado laboral salvadoreño y centroamericano.
- c) Las actitudes y aptitudes para desarrollar la gestión por resultados y la mejora continua del quehacer académico y administrativo.
- d) La relación y participación de los estudiantes y graduados de la UCA en el logro de los objetivos y metas.

Por otra parte, la estructura programática es una forma esquemática de expresar la decisión institucional de articular y alinear el quehacer docente, administrativo y de proyección social a la misión de la UCA y al propósito del PEI. Es decir, el presente Plan está en armonía con las políticas institucionales de la UCA y una de sus principales utilidades es orientar las acciones sustantivas de la comunidad universitaria hacia el logro de las metas del quinquenio 2016-2020.

Con esta lógica de trabajo, a continuación se describe la vinculación entre la misión de la UCA, el propósito del PEI 2016-2020, los ejes estratégicos y los componentes básicos. La misión es la principal guía del quehacer institucional de la UCA; el propósito del PEI 2016-2020 expresa la prioridad y la aspiración superior que la UCA tiene en dicho quinquenio; los ejes reflejan las áreas vitales de trabajo de la UCA; y los componentes puntualizan las áreas de apoyo, los insumos y los servicios que los ejes estratégicos requieren para cumplir con sus funciones y alcanzar sus metas.

Dentro de los componentes básicos se destaca la identidad y cultura institucional. Ello se debe a que la UCA es una universidad de inspiración cristiana y martirial a favor de la transformación y justicia social, razón por la cual la promoción permanente de sus principios y valores en la comunidad universitaria es relevante.



La opción por las mayorías desfavorecidas proporciona credibilidad y demanda fortalecer la mística de trabajo, la excelencia académica y la integración de esfuerzos. Por ello, y dado que la UCA pone en el centro de su quehacer la realidad nacional y su transformación, el trabajo multi e interdisciplinario requiere una efectiva articulación entre las diferentes unidades y departamentos.

En este marco, a continuación se presenta la estructura programática del Plan a fin de facilitar el trabajo en equipo y una mayor coordinación entre las unidades y departamentos para que la UCA dé un salto de calidad de cara a realizar su misión, a los avances científicos y tecnológicos, a las demandas del mundo laboral y a las necesidades de la sociedad salvadoreña y centroamericana.

Diagrama N°1: Estructura programática

Esquema del PEI-UCA

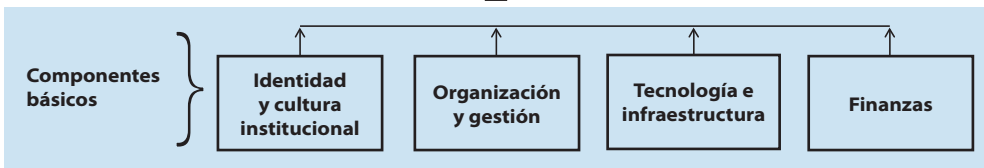
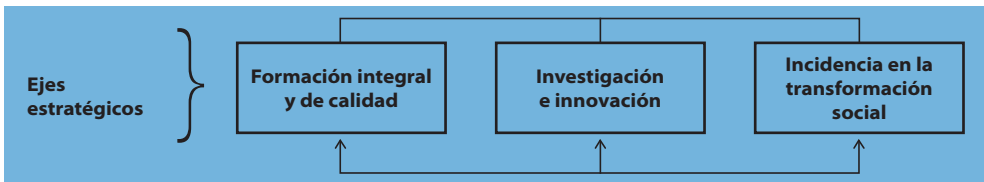
Misión

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) es una universidad de inspiración cristiana y martirial al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano para impulsar universitariamente la transformación social, a través de la investigación, la docencia y la proyección social. La UCA forma personas competentes y comprometidas con la justicia social; contribuye a la creación de nuevos modos de comportamiento humano y convivencia social fundamentados en la justicia y la solidaridad con los pobres, la defensa de los derechos humanos y el bien común; y promueve la investigación y la innovación responsable.



Propósito del PEI 2016-2020

Fortalecer, armonizar y alinear las capacidades, relaciones y recursos de la UCA para (a) contribuir a la elaboración de un proyecto de país que transforme las estructuras generadoras de exclusión, inequidad y violencia social; (b) construir ciudadanía; (c) promover el pleno respeto de los derechos humanos; y (d) propiciar la reconciliación nacional.



IV. Objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por eje estratégico



En este capítulo y en el siguiente se describe la estructura programática a partir de los **objetivos principales**, nombre en el que a partir de este momento, convenimos llamar a los factores críticos de éxito definidos para cada uno de los ejes estratégicos y los componentes básicos.

4.1. Objetivos principales por eje estratégico

Cada uno de los ejes estratégicos ha priorizado determinadas áreas de trabajo para el quinquenio 2016-2020. Es así como el eje de **formación integral y de calidad** se focalizará en (1) desarrollar programas de formación académica de calidad y (2) fortalecer la formación de personas competentes y comprometidas con la justicia social. El eje de **investigación e innovación** se concentrará en producir y transferir conocimientos. El eje de **incidencia en la transformación social** se especializará en (1) fortalecer y articular las capacidades institucionales y (2) construir participativamente modelos alternativos y propuestas de cambios estructurales para el bien común de las presentes y futuras generaciones.



Ver la Tabla N° 1, la cual contiene los objetivos principales de los tres ejes estratégicos.

Tabla N° 1: Objetivos principales de los ejes estratégicos

Ejes estratégicos	Objetivos principales
Formación integral y de calidad	1. Desarrollar programas de formación académica de calidad, innovadores y flexibles, que respondan a las necesidades de desarrollo de El Salvador y Centroamérica.
	2. Fortalecer la formación integral de personas competentes y comprometidas con la justicia social.
Investigación e innovación	3. Producir y transferir conocimientos a partir de investigaciones de calidad, pertinentes, interdisciplinarias y que incidan en la transformación social.
Incidencia en la transformación social	4. Fortalecer y articular las capacidades institucionales para promover la transformación social.
	5. Construir participativamente modelos alternativos y propuestas de cambios estructurales para el bien común de las presentes y futuras generaciones.

4.2. Líneas de acción estratégica por eje estratégico

Una vez expuestos los objetivos principales para cada uno de los ejes estratégicos, se procede a describir las formas, medios o métodos de trabajo a realizar para lograr dichos objetivos. A ello le hemos llamado líneas de acción estratégica, que son las estrategias operativas o medios a través de las cuales se lograrán los objetivos principales de cada uno de los ejes, así como las metas establecidas para el año 2020.

Ver la Tabla N° 2, en la que se presentan las líneas de acción estratégica de cada uno de los objetivos principales de los tres ejes estratégicos.

Tabla N° 2: Líneas de acción estratégica para cada objetivo principal y eje estratégico

Ejes estratégicos	Objetivo principal	Líneas de acción estratégica
Formación integral y de calidad	1. Desarrollar programas de formación académica de calidad, innovadores y flexibles, que respondan a las necesidades de desarrollo de El Salvador y Centroamérica.	1.1. Proveer una oferta académica con programas que respondan a las necesidades de la realidad nacional y regional. 1.2. Implementar procesos de evaluación y mejora continua de la calidad del currículo UCA.
	2. Fortalecer la formación integral de personas competentes y comprometidas con la justicia social.	2.1. Potenciar las competencias del cuerpo académico, administrativo y de proyección social para garantizar la formación integral del estudiantado. 2.2. Consolidar la formación integral del estudiantado en la gestión del currículo.
Investigación e innovación	3. Producir y transferir conocimientos a partir de investigaciones de calidad, pertinentes, interdisciplinarias y que incidan en la transformación social.	3.1. Fortalecer el talento humano para la producción y transferencia de conocimientos que respondan a necesidades o problemáticas del entorno. 3.2. Desarrollar la capacidad institucional para una gestión efectiva de la investigación e innovación. 3.3. Mejorar la infraestructura y asegurar los recursos financieros necesarios para garantizar las investigaciones de calidad y la innovación.
	4. Fortalecer y articular las capacidades institucionales para promover la transformación social.	4.1. Impulsar la articulación institucional para la implementación de programas y proyectos que permitan el desarrollo de la agenda de proyección social.
		4.2. Implementar procesos de evaluación y mejora continua de la calidad y del impacto de los programas y proyectos de proyección social.
Incidencia en la transformación social	5. Construir participativamente modelos alternativos y propuestas de cambios estructurales para el bien común de las presentes y futuras generaciones.	5.1. Fortalecer la capacidad universitaria para proponer modelos o políticas como alternativas de solución a los problemas estructurales. 5.2. Promover, participar y apoyar alianzas con actores clave de la sociedad para impulsar modelos y políticas alternativas que contribuyan a la transformación social.



4.3. Metas para cada línea de acción estratégica por eje estratégico

Una vez establecidos los objetivos principales y las líneas de acción estratégica a nivel de los ejes estratégicos, se presentan las metas correspondientes a cada una de las once líneas de acción estratégica.

En este sentido, a continuación se presenta el detalle programático de los tres ejes estratégicos: 1) formación integral y de calidad; 2) investigación e innovación; e 3) incidencia en la transformación social.

Formación integral y de calidad

Objetivo principal I

Desarrollar programas de formación académica de calidad, innovadores y flexibles, que respondan a las necesidades de desarrollo de El Salvador y Centroamérica.

Línea de acción estratégica I

Proveer una oferta académica con programas que respondan a las necesidades de la realidad nacional y regional.

Referente LAE

Director de Gestión Curricular

Metas

1. El 60% de la oferta académica de grado y postgrado ha sido innovada y responde a las necesidades de la realidad nacional y regional.
2. El 40% de las carreras han incorporado las TIC en el proceso formativo.

Línea de acción estratégica 2

Implementar procesos de evaluación y mejora continua de la calidad del currículo UCA.

Referente LAE

Director de Gestión Curricular

Metas

1. Al menos el 40% del conjunto de los programas académicos han sido evaluados de acuerdo a los criterios institucionales.
2. El 60% de los programas académicos evaluados están implementando los planes de mejora.

Objetivo principal 2

Fortalecer la formación integral de personas competentes y comprometidas con la justicia social.

Línea de acción estratégica 3

Potenciar las competencias del cuerpo académico, administrativo y de proyección social para garantizar la formación integral del estudiantado.

Referente LAE

Jefa de Oficina de Personal
Directora de Desarrollo
del Cuerpo Académico

Metas

1. Al menos el 50% del cuerpo académico, administrativo y de proyección social ha participado en los programas de aprendizaje y aplican los conocimientos adquiridos.
2. El cuerpo académico, administrativo y de proyección social cuenta con al menos un 50% de las competencias requeridas para la formación integral.

Línea de acción estratégica 4

Consolidar la formación integral del estudiantado en la gestión del currículo.

Referente LAE

Director de la Dirección
de Desarrollo Estudiantil
(DIDE)

Metas

1. El 60% de las carreras incorporan la formación integral.
2. Al menos 1,000 estudiantes al año han participado en las acciones, proyectos, iniciativas o programas ex aula diseñados desde el enfoque de formación integral.

Investigación e innovación

Objetivo principal 3

Producir y transferir conocimientos a partir de investigaciones de calidad, pertinentes, interdisciplinarias y que incidan en la transformación social.

Línea de acción estratégica 5

Fortalecer el talento humano para la producción y transferencia de conocimientos que respondan a necesidades o problemáticas del entorno.

Referente LAE

Directora de Desarrollo del Cuerpo Académico

Metas

1. El 100% de los académicos que hacen investigación participan en al menos una investigación al año.
2. El 100% de los académicos que hacen investigación participan en por lo menos tres publicaciones académicas (en un período de 5 años).
3. El 80% de los académicos que hacen investigación participan en al menos un evento académico o científico al año.
4. Incrementar en al menos un 50% el número de doctores que realizan investigaciones (en un período de 5 años).

Línea de acción estratégica 6

Desarrollar la capacidad institucional para una gestión efectiva de la investigación e innovación.

Referente LAE

Director de Investigación

Metas

1. Se ha incrementado en un 40% la producción de investigaciones.
2. Al menos el 50% de las investigaciones responden y sustentan el desarrollo de la agenda de proyección social.
3. Al menos el 80% de las investigaciones responden y sustentan el desarrollo de la agenda institucional de investigación.
4. 10% de las investigaciones derivan en un nuevo producto, patente o licencia registrada.

Línea de acción estratégica 7

Mejorar la infraestructura y asegurar los recursos financieros necesarios para garantizar las investigaciones de calidad y la innovación.

Referente LAE

Director de Investigación

Metas

1. El 60% de las necesidades de infraestructura y recursos tecnológicos identificados en el diagnóstico han sido cubiertos.
2. Aumentar la ejecución de los fondos presupuestados para la investigación e innovación al 100%.

Incidencia en la transformación social

Objetivo principal 4

Fortalecer y articular las capacidades institucionales para promover la transformación social.

Línea de acción estratégica 8

Impulsar la articulación institucional para la implementación de programas y proyectos que permitan el desarrollo de la agenda de proyección social.

Referente LAE

Directora del Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP)

Metas

1. El 50% de los departamentos académicos y de proyección social participan en programas y/o proyectos de proyección social realizados articuladamente.
2. Al menos un 75% de los departamentos académicos implementan alguna de las áreas temáticas definidas en la agenda de proyección social.
3. El 100% de las unidades de proyección social implementan alguna de las áreas temáticas definidas en la agenda de proyección social.

Línea de acción estratégica 9

Implementar procesos de evaluación y mejora continua de la calidad y del impacto de los programas y proyectos de proyección social.

Referente LAE

Director de Investigación

Metas

1. Al menos el 50% del conjunto de los programas y proyectos de proyección social han sido evaluados de acuerdo a los criterios institucionales.
2. Al menos el 70% de los programas y proyectos de proyección social evaluados están implementando los planes de mejora.

Objetivo principal 5

Construir participativamente modelos alternativos y propuestas de cambios estructurales para el bien común de las presentes y futuras generaciones.

Línea de acción estratégica 10

Fortalecer la capacidad universitaria para proponer modelos o políticas como alternativas de solución a los problemas estructurales.

Referente LAE

Asistente de Vicerrectoría de Proyección Social para Asuntos Externos

Metas

1. Al menos una propuesta de política y/o modelo elaborada y socializada para cada una de las cinco áreas de la agenda de proyección social.
2. El 100% de las propuestas de políticas y/o modelos han sido presentadas a los tomadores de decisión para su consideración.
3. Al menos dos temas de interés de país promovidos por la UCA forman parte del debate público.

Línea de acción estratégica 11

Promover, participar y apoyar alianzas con actores clave de la sociedad para impulsar modelos y políticas alternativas que contribuyan a la transformación social.

Referente LAE

Asistente de Vicerrectoría de Proyección Social para Asuntos Externos

Metas

1. La UCA participa, en alianza con actores clave de la sociedad, en al menos tres de las áreas priorizadas en la agenda de proyección social.
2. 5 propuestas de modelos o políticas elaboradas por la UCA se promueven en alianza con otros actores sociales.



V. Objetivos principales, líneas de acción estratégica y metas por componente básico





5.1. Objetivos principales por componente básico

En respuesta a los factores críticos de éxito, ahora objetivos principales, cada uno de los componentes básicos ha priorizado determinadas áreas de trabajo en aras a responder a lo planteado en los tres ejes estratégicos para el período 2016-2020. Es así como el componente de **identidad y cultura institucional** se focalizará en conformar una comunidad universitaria comprometida con la misión y coherente con los valores y principios de la UCA. El componente de **organización y gestión** se enfocará en (1) promover una gestión orientada a la satisfacción de las demandas de la comunidad universitaria, la sociedad salvadoreña y centroamericana, y (2) promover una gestión orientada a resultados, a la optimización de los recursos y centrada en las personas. El componente de **tecnología e infraestructura** se concentrará en (1) implementar buenas prácticas en sustentabilidad ambiental y gestión de riesgos y (2) garantizar que la infraestructura, tecnología y equipamiento responda a las necesidades de desarrollo de la docencia, investigación, proyección social y la buena administración. El componente de **finanzas** se focalizará en garantizar los recursos económicos necesarios para el desarrollo de

la docencia, investigación y proyección social y sin afectar la solvencia financiera que ha caracterizado a la universidad.

Ver la Tabla N° 3, la cual contiene los objetivos principales de los cuatro Componentes básicos.

Tabla N° 3: Objetivos principales de los componentes básicos

Componentes básicos	Objetivos principales
Identidad y cultura institucional	6. Conformar una comunidad universitaria comprometida con la misión y coherente con los valores y principios de la UCA.
Organización y gestión	7. Promover una gestión orientada a la satisfacción de las demandas de la comunidad universitaria, la sociedad salvadoreña y centroamericana.
	8. Promover una gestión orientada a resultados, a la optimización de los recursos y centrada en las personas.
Tecnología e infraestructura	9. Implementar buenas prácticas en sustentabilidad ambiental y en gestión de riesgos, en armonía con el desarrollo territorial del entorno del campus.
	10. Garantizar que la infraestructura, tecnología y equipamiento responda a las necesidades de desarrollo de la docencia, investigación, proyección social y la buena administración.
Finanzas	11. Garantizar los recursos financieros para posibilitar el desarrollo de la docencia, investigación y proyección social, y preservar la solvencia financiera de la Universidad.

*La numeración de la Tabla N° 3 es continuación de la numeración de la Tabla N° 1 del Capítulo IV.

5.2. Líneas de acción estratégica por componente básico

Una vez expuestos los objetivos principales para cada uno de los componentes básicos, se procede a describir las líneas de acción estratégica a través de las cuales se lograrán los objetivos principales de cada uno de los componentes, así como las metas establecidas para el año 2020.

Ver la Tabla N° 4, en la que se presentan las líneas de acción estratégica de cada uno de los objetivos principales de los cuatro componentes básicos.

Tabla N° 4: Líneas de Acción Estratégica para cada objetivo principal y componente básico

Componentes básicos	Objetivos principales	Líneas de acción estratégica
Identidad y cultura institucional	6. Conformar una comunidad universitaria comprometida con la misión y coherente con los valores y principios de la UCA.	6.1. Reforzar la identidad y cultura institucional en la comunidad universitaria.
		6.2. Establecer una relación de cooperación con los graduados UCA.
Organización y gestión	7. Promover una gestión orientada a la satisfacción de las demandas de la comunidad universitaria, la sociedad salvadoreña y centroamericana.	7.1. Orientar la gestión institucional a la satisfacción de los usuarios de los productos y servicios UCA.
		7.2. Potenciar la formación y desarrollo humano y profesional del personal UCA.
	8. Promover una gestión orientada a resultados, a la optimización de los recursos y centrada en las personas.	8.1. Generar una cultura de gestión por procesos, resultados y mejora continua.
		8.2. Optimizar, innovar y transparentar la gestión de los recursos físicos, tecnológicos y económicos.
Tecnología e infraestructura	9. Implementar buenas prácticas en sustentabilidad ambiental y en gestión de riesgos, en armonía con el desarrollo territorial del entorno del campus.	9.1. Contribuir a la sustentabilidad ambiental del campus y su entorno.
		9.2. Desarrollar un sistema de seguridad y salud ocupacional para el personal.
	10. Garantizar que la infraestructura, tecnología y equipamiento responda a las necesidades de desarrollo de la docencia, investigación, proyección social y la buena administración.	10.1. Desarrollar, conservar y renovar la infraestructura física, tecnológica y el equipamiento, teniendo como centro a la persona.
Finanzas	11. Garantizar los recursos financieros para posibilitar el desarrollo de la docencia, investigación y proyección social, y preservar la solvencia financiera de la Universidad.	11.1. Aumentar los ingresos y diversificar las fuentes de financiamiento.
		11.2. Crear e implementar un programa sistemático de donaciones.

*La numeración de la Tabla N° 4 es continuación de la numeración de la Tabla N° 2 del Capítulo IV.

5.3 Metas para cada línea de acción estratégica por componente básico

Una vez establecidos los objetivos principales y las líneas de acción estratégica a nivel de los componentes básicos, se presentan las metas correspondientes a cada una de las once líneas de acción estratégica.

En este sentido, a continuación se presenta el detalle programático de los cuatro componentes básicos: 1) identidad y cultura institucional; 2) organización y gestión; 3) tecnología e infraestructura y 4) finanzas.



Identidad y cultura institucional

Objetivo principal 6

Conformar una comunidad universitaria comprometida con la misión y coherente con los valores y principios de la UCA.

Línea de acción estratégica I2

Reforzar la identidad y cultura institucional en la comunidad universitaria.

Referente LAE

Jefa de Oficina de Personal

Directora de Desarrollo del Cuerpo Académico

Metas

1. 100% del plan de promoción de la identidad y cultura institucional se ha ejecutado.
2. 70% del personal aplica los valores y principios que ha recibido en la inducción y formación de la UCA.
3. Al menos el 60% del personal de cada unidad y departamento de la UCA valora como satisfactorio (3.5 de 5.0) el liderazgo de las jefaturas.

Línea de acción estratégica I3

Establecer una relación de cooperación con los graduados UCA.

Referente LAE

Jefe de Oficina de Vinculación con Graduados

Metas

1. Al menos el 70% de los graduados UCA están registrados.
2. Al menos el 50% de los graduados UCA han actualizado sus datos.
3. 20% de los graduados UCA registrados en la base de datos han participado en alguna actividad contemplada en el Plan de vinculación.



Organización y gestión

Objetivo principal 7

Promover una gestión orientada a la satisfacción de las demandas de la comunidad universitaria, la sociedad salvadoreña y centroamericana.

Línea de acción estratégica I4

Orientar la gestión institucional a la satisfacción de los usuarios de los productos y servicios UCA.

Referente LAE

Jefa de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos

Metas

1. Un incremento promedio de un 5% en el nivel de satisfacción de los servicios brindados por la Universidad. (No incluye Empresas UCA) con respecto al año base.
2. Un incremento promedio de un 10% en el nivel de satisfacción de los usuarios con los productos y servicios de las Empresas UCA con respecto al año base.
3. Un incremento promedio de un 5% en la percepción positiva de la imagen de la UCA con la comunidad universitaria y la sociedad salvadoreña con respecto al año base.

Línea de acción estratégica I5

Potenciar la formación y desarrollo humano y profesional del personal UCA.

Referente LAE

Jefa de Oficina de Personal
Directora de Desarrollo del Cuerpo Académico

Metas

1. 75% de las jefaturas gestionan su unidad de manera eficiente y eficaz.
2. Al menos el 75% del personal cuenta con su plan de carrera y vida.
3. 75% del personal tiene una evaluación promedio satisfactoria (3.5 de 5.0) de su desempeño.
4. Remuneración salarial adecuada.

Objetivo principal 8

Promover una gestión orientada a resultados, a la optimización de los recursos y centrada en las personas.

Línea de acción estratégica 16

Generar una cultura de gestión por procesos, resultados y mejora continua.

Referente LAE

Jefa de la Unidad de Planificación y Gestión por Procesos

Metas

1. Al menos el 80% de los sub-procesos priorizados están documentados y simplificados.
2. Al menos el 60% de los sub-procesos documentados y simplificados cumplen con las metas de los indicadores de desempeño y promueven la mejora continua.
3. Al menos el 60% de las unidades y departamentos UCA conocen y aplican la gestión por resultados y mejora continua.

Línea de acción estratégica 17

Optimizar, innovar y transparentar la gestión de los recursos físicos, tecnológicos y económicos.

Referente LAE

Director Administrativo

Metas

1. Cinco gestiones de recursos clave se han optimizado, transparentado y han generado ahorros.
2. El 80% de las unidades y departamentos realizan anualmente un ejercicio de rendición de cuentas según la política establecida.
3. Anualmente la Universidad celebra un evento de rendición de cuentas a la sociedad.

Tecnología e infraestructura

Objetivo principal 9

Implementar buenas prácticas en sustentabilidad ambiental y en gestión de riesgos, en armonía con el desarrollo territorial del entorno del campus.

Línea de acción estratégica I8

Contribuir a la sustentabilidad ambiental del campus y su entorno.

Referente LAE

Jefa del Departamento de Ingeniería de Procesos y Ciencias Ambientales

Metas

1. Un plan de incidencia ambiental con el entorno, aprobado e implementado en un 100%.
2. Al menos dos buenas prácticas en sustentabilidad ambiental en el entorno en ejecución.
3. Cumplir con un 80% de los requisitos del modelo de gestión de “campus verde”.

Línea de acción estratégica I9

Desarrollar un sistema de seguridad y salud ocupacional para el personal.

Referente LAE

Catedrática del Departamento de Ingeniería de Procesos y Ciencias Ambientales

Metas

1. Cumplir con la política de seguridad y salud ocupacional de la Universidad en un 100%.
2. Al menos dos programas o proyectos derivados de las políticas de seguridad y salud ocupacional finalizados.

Objetivo principal 10

Garantizar que la infraestructura, tecnología y equipamiento responda a las necesidades de desarrollo de la docencia, investigación, proyección social y la buena administración.

<p>Línea de acción estratégica 20 Desarrollar, conservar y renovar la infraestructura física, tecnológica y el equipamiento, teniendo como centro a la persona.</p>	<p>Referente LAE Coordinador TIC (tecnología) Director Administrativo (infraestructura)</p>
--	---

Metas

1. Que el ancho de banda de internet no se sature en el 80% del horario hábil.
2. Un 80% de satisfacción en el uso de los sistemas informáticos por parte de los usuarios.
3. El 75% del equipo informático está actualizado.
4. El 80% del equipo de laboratorio funcione adecuadamente y que responda a las necesidades pedagógicas y de investigación.
5. Que el promedio de satisfacción con las condiciones de trabajo sea de 4.5 (Base 5).
6. Que los planes de desarrollo, renovación y conservación sean implementados en un 90%.

Finanzas

Objetivo principal I I

Garantizar los recursos financieros para posibilitar el desarrollo de la docencia, investigación y proyección social, y preservar la solvencia financiera de la Universidad.

<p>Línea de acción estratégica 2 I Aumentar los ingresos y diversificar las fuentes de financiamiento.</p>	<p>Referente LAE Vicerrector Financiero</p>
---	--

Metas

1. Incrementar los ingresos totales de la Universidad en un 5% anual.
2. Incrementar al 25% la proporción de ingresos provenientes de servicios no docentes* (No incluye Empresas UCA) sobre los ingresos totales.
3. Incrementar un 5% anual la utilidad neta de las empresas UCA.
4. Incremento del 10% del total de ingresos generados por cuotas estudiantiles de grado con respecto al año 2015.
5. Incremento del 20% del total de ingresos generados por cuotas estudiantiles de postgrado con respecto al año 2015.

<p>Línea de acción estratégica 22 Crear e implementar un programa sistemático de donaciones.</p>	<p>Referente LAE Jefe(a) de Movilización de Fondos</p>
---	---

Metas

1. US\$ 1, 000, 000.00 recolectados en donaciones en efectivo (no incluye proyectos de cooperación).
2. Contar con al menos 10 grandes donantes.
3. Contar con al menos 1000 pequeños donantes (graduados UCA).

***Ingresos docentes:** Corresponden a los ingresos que recibimos en la Universidad por el servicio de transmisión de conocimientos para obtener un título de grado o posgrado; diplomados, cursos libres y de idiomas y por las actividades relacionadas con ello.

Ingresos no docentes: Corresponde a todos aquellos ingresos que se reciben en concepto de donaciones, resultados generados por proyectos, por operaciones relacionadas con activos, inversiones financieras, alquileres de aulas, auditorios, campos deportivos, por servicios de consultorías a terceros, servicios técnicos, servicios de laboratorio y por cualquier otro servicio que la Universidad preste a terceros, que no puedan ser considerados como ingresos docentes.

VI. Pauta para la implementación, monitoreo y evaluación del PEI





La implementación, monitoreo y evaluación del Plan son dos elementos esenciales para el éxito de su ejecución, retroalimentación y corrección oportuna.

Al respecto, se identifican cinco pasos básicos: (1) comunicar y divulgar el PEI a la comunidad universitaria; (2) orientar la fase ejecutiva u operativa del PEI en toda la estructura funcional de la UCA; (3) trasladar (detallar) los objetivos principales de los ejes y componentes al plan operativo anual de cada unidad y departamento de la UCA; (4) establecer responsables directos y precisar los tiempos de las metas de las líneas de acción estratégica en los planes operativos anuales; (5) desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación del PEI y los planes operativos anuales.

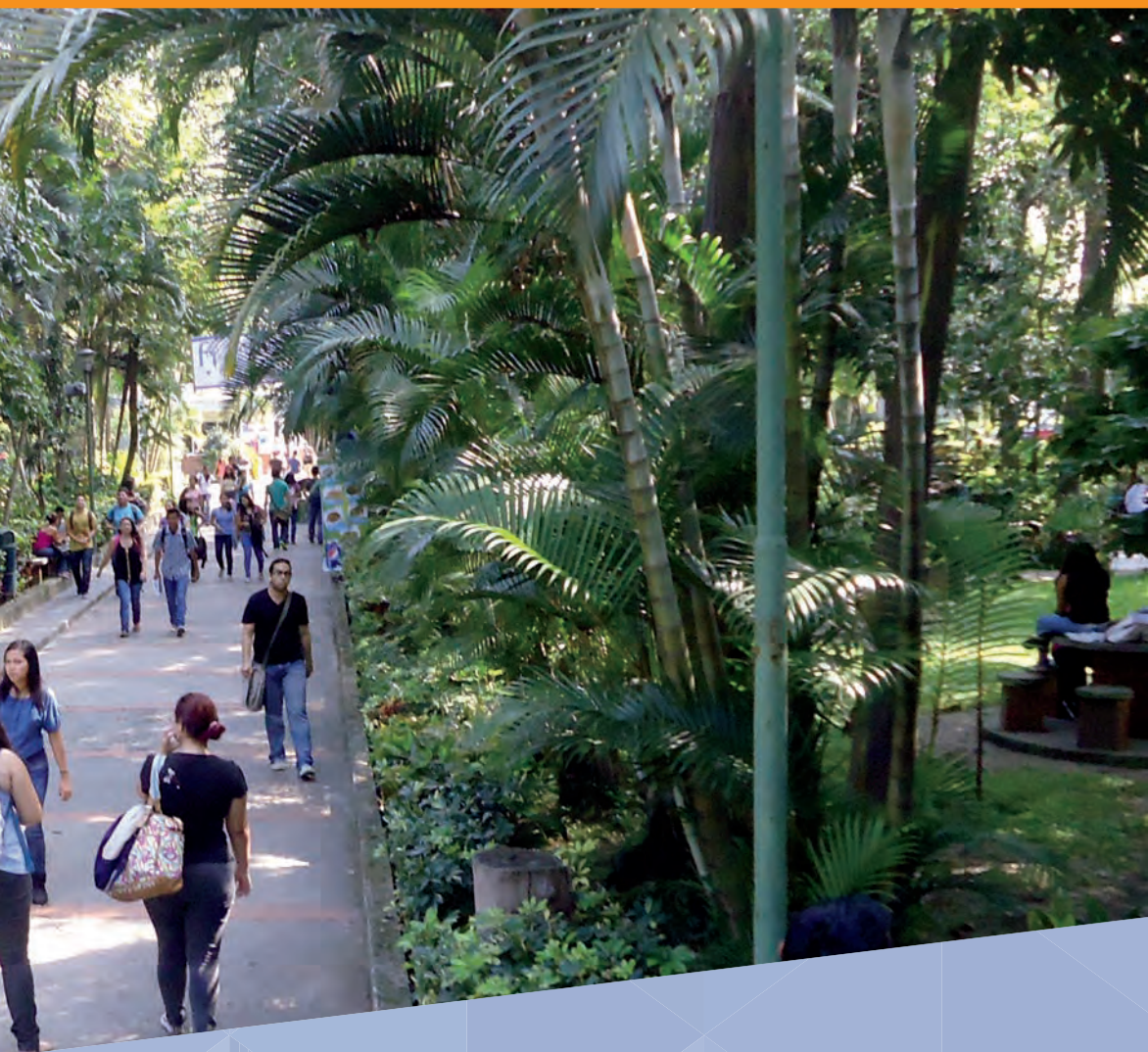
El diseño e implementación del sistema de monitoreo y evaluación debe realizarse de manera simultánea al tránsito de la planificación estratégica a la operativa. Es decir, el reto está en disponer oportunamente de los instrumentos necesarios para orientar la gestión de la UCA hacia el propósito del PEI y el conjunto de metas establecidas en las líneas de acción estratégica de los ejes estratégicos y componentes básicos.

El punto de partida del monitoreo y evaluación son los indicadores, metas y macroactividades de las líneas de acción estratégica a nivel de ejes y componentes. La clave para la implementación es la traducción de las líneas de acción estratégica al día a día de las unidades y departamentos (elaboración, ejecución y seguimiento de los planes operativos anuales), con el fin de que toda la comunidad universitaria se apropie del pensamiento estratégico y oriente su accionar hacia el propósito del Plan.

En este sentido, es necesario que el sistema de monitoreo y evaluación combine la perspectiva social e institucional con la perspectiva financiera. En otras palabras, lo óptimo es medir la labor de la UCA desde el punto de vista académico, social y financiero, haciendo énfasis en la satisfacción de la comunidad universitaria, la sociedad salvadoreña y centroamericana.

Asimismo y para gestionar efectivamente el PEI, se precisan los diferentes niveles de decisión, responsabilidad y ejecución. Por ejemplo, el nivel decisorio se concentrará en la misión de la UCA, el propósito del PEI y los objetivos principales de los ejes y componentes. El nivel organizativo y funcional se focalizará en la articulación y coherencia de los objetivos principales y las líneas de acción estratégica con los planes operativos anuales de las unidades y departamentos en el quinquenio 2016-2020. Por otra parte, se realizarán actividades de monitoreo para darle una permanente retroalimentación al proceso y realizar los correctivos necesarios.





TG

Impreso en
Talleres Gráficos UCA,
en noviembre del 2016
San Salvador, El Salvador, C.A.
la edición consta de 600 ejemplares



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Plan Estratégico
Institucional **UCA**
2016-2020