



Plan

Estratégico
2009-2015

Última actualización
Junio 2013





Plan

Estratégico

2009-2015



Universidad
Centroamericana
“José Simeón Cañas”

UCA

El Salvador



Índice



Introducción



Página
6



Metodología para la elaboración del plan estratégico de la UCA



Página
8



Plan estratégico UCA



Página
15



Anexos



Página
27



Introducción



Los esfuerzos de planeación estratégica tienen como objetivo fundamental orientar o dar una guía para el desarrollo efectivo de una institución. Los constantes cambios que se están dando en el entorno hacen cada vez más necesario que toda organización cuente con un plan estratégico, en el cual se definen las líneas de acción para que esta pueda responder de manera eficiente a los cambios, y a un entorno cada vez más competitivo y demandante, manteniendo su misión.

A lo largo de esta década, la UCA ha realizado esfuerzos importantes de planificación para guiar el desarrollo de la institución y dar cumplimiento a su misión ante la comunidad salvadoreña y la región centroamericana.

En este sentido, se realizó un primer plan de desarrollo institucional para el período 1998-2003. Posteriormente, este plan se revisó y actualizó, dando lugar a los planes de desarrollo institucional 2002-2007, 2003-2008 y 2006-2010.

Estos planes han significado un gran aporte al desarrollo institucional y han orientado el trabajo universitario, además de responder a los requisitos de acreditación ante el Ministerio de Educación y la sociedad en general.

Sin embargo, en la elaboración de esos planes no se utilizó la metodología de planificación estratégica empleada en el presente



plan, la cual se caracteriza por la integración del proceso en seis etapas, la participación de toda la comunidad universitaria y una visión de conjunto de la institución.

La primera etapa corresponde a la declaración de la misión y visión de la Universidad. En la segunda etapa, se realiza un diagnóstico interno y externo. La tercera etapa consiste en el análisis de los resultados del diagnóstico y el planteamiento de los objetivos estratégicos. La cuarta etapa corresponde a la formulación de las estrategias y líneas de acción. La quinta etapa es la implementación de las estrategias. Y la sexta y última etapa, la revisión, evaluación y control de la ejecución de las estrategias.

Este esfuerzo de planificación no parte de cero, sino que recoge la tradición y la experiencia alcanzada en los cuarenta y tres años de vida universitaria, así como todo el trabajo de planificación estratégica realizado en cada una de las unidades administrativas, académicas y de proyección social de la Universidad durante el año 2008.

Partiendo de la misión y visión de la UCA, y de un diagnóstico de la situación interna y externa de la misma, se plantean objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción que guiarán el desarrollo institucional en los próximos siete años, de modo que la UCA pueda responder de la manera más adecuada a su misión, potenciando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas y superando sus debilidades.

En este documento, se presenta, en primer lugar, la metodología que se ha utilizado para la elaboración del plan estratégico de la UCA; en segundo lugar, la actualización del plan estratégico realizada en 2011 y 2013; y en tercer lugar, y como parte central, el contenido del Plan Estratégico Institucional 2009-2015 de la UCA.

Cabe destacar que en este plan estratégico que se presenta, únicamente se han desarrollado las cuatro primeras etapas del proceso de planeación estratégica de la UCA, quedando pendiente la realización de las últimas dos etapas, la cual corresponde a cada una de las unidades ejecutoras.



II.

Metodología para la elaboración del plan estratégico de la UCA



Para la elaboración del plan estratégico de la UCA, se ha tomado como referencia el modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David¹, que contempla las etapas que se explican a continuación.

I. Desarrollo de la declaración de la misión y la visión

Para el desarrollo de esta etapa, a los miembros de la Junta de Directores de la Universidad se les solicitó que, a partir de la información existente de la misión y visión de la UCA, resumieran y validaran la declaración de los componentes estratégicos a incorporar en la visión y misión institucionales.

Este proceso se caracterizó por una discusión consensuada que dio como resultado la declaración de la misión y la visión puestas de manifiesto en el presente documento; mismas que fueron compartidas a la comunidad universitaria en el seminario interno de febrero de 2008.

Es a partir de esta declaración que se han desarrollado las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica institucional.

1. David, F. R., *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Prentice Hall, 2003.



2. Realización de una auditoría interna y externa²

El desarrollo de una auditoría tiene como objetivo principal identificar y conocer las fortalezas y debilidades (auditoría interna), así como las oportunidades y amenazas (auditoría externa) de la organización. Es decir, por un lado, aquellas variables que son controlables por la institución, como por ejemplo el recurso humano, la calidad del servicio y el prestigio; y, por otro, aquellas variables que son propias del entorno, en las cuales la institución no puede incidir, sino más bien adaptarse, tal es el caso de la inseguridad social, la actividad económica, el desempleo, etcétera.

■ Para el desarrollo de esta etapa,

se integraron dos grandes esfuerzos:

- *La elaboración de un primer FODA institucional, en el cual participaron representantes de las diferentes unidades de la UCA; este esfuerzo se efectuó en el seminario interno de febrero de 2008. A raíz de esta iniciativa, se llegó al acuerdo de que era necesario que cada unidad de la Universidad diseñara su propio plan estratégico, tomando como base la visión, la misión, el primer borrador del FODA y las estrategias institucionales que surgieron del seminario antes mencionado.*
- *La elaboración del análisis FODA de cada unidad, el cual debería contemplar las directrices estratégicas integradas en la misión y visión de la Universidad.*

El primer FODA institucional se contrastó con los FODA de las diferentes unidades de la UCA, dando como resultado el FODA institucional validado. Este ha servido como base para las siguientes etapas del proceso.

3. Planteamiento de los extractos de la visión UCA

A principios de 2008, la Junta de Directores de la Universidad sintetizó la visión y misión de la UCA. Partiendo de ambas, y de la revisión de los distintos documentos de planificaciones anteriores, se establecieron cuatro elementos fundamentales que resumen y definen de manera sustantiva la visión de la Universidad, y que a la vez proporcionan directrices específicas de trabajo.

2. Se entenderá como auditoría interna y externa la elaboración de un análisis FODA.



■ Estos

elementos son los siguientes:

- Fortalecer el liderazgo respecto al necesario cambio social salvadoreño, participando activamente en la búsqueda de soluciones equitativas y justas a los problemas nacionales y regionales.
- Impulsar la formación permanente, fomentando la excelencia académica y humana de modo responsable y ético.
- Promover una cultura organizacional de comunicación y servicio.
- Desarrollar una gestión administrativa eficaz, transparente y amigable en sus procesos, optimizando y usando racionalmente los recursos.

A partir de estos elementos fundamentales, se realizó una relectura del FODA resultante del seminario interno de febrero de 2008, así como de las estrategias preliminares surgidas del análisis cruzado de dicha herramienta de diagnóstico, viendo su concordancia con la visión y misión de la Universidad.

De esta relectura del FODA y de la definición de los elementos fundamentales de la visión, surgieron los objetivos estratégicos institucionales.

4. Establecimiento de objetivos estratégicos³

Un objetivo estratégico es la representación de los resultados esperados al aplicar las estrategias, las cuales se materializan en la ejecución de acciones estratégicas específicas.

■ Para el planteamiento de los objetivos estratégicos,

se realizaron los pasos siguientes:

- Se analizó cuidadosamente la misión, la visión y el FODA institucionales.
- Se revisó material histórico institucional a fin de identificar los ejes estratégicos universitarios.

3. Los objetivos estratégicos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de alcanzar y congruentes entre las diferentes unidades de la institución.



- *Se desagregó la visión en extractos para establecer e integrar de mejor manera los ejes estratégicos de la Universidad identificados en el paso anterior.*

A partir de la secuencia de pasos antes mencionada, se plantearon y validaron los cinco objetivos estratégicos que integran el plan estratégico de la UCA.

5. Creación, evaluación y selección de las estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos; es decir, las acciones potenciales que requieren la toma de decisiones por parte de la dirección, así como la óptima asignación de recursos que garanticen la consecución de los objetivos planteados de forma efectiva.

■ Para el diseño de las estrategias

se siguió este proceso:

- *Se analizó y evaluó detalladamente el primer FODA institucional.*
- *Se analizaron y evaluaron cuidadosamente los objetivos estratégicos planteados en la etapa anterior.*

Fue a partir del proceso antes mencionado que se plantearon, analizaron, evaluaron y validaron las estrategias que integran el plan estratégico de la UCA. Cabe indicar que una de estas estrategias es de carácter transversal, pues atraviesa todo el quehacer universitario.

6. Creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son las que materializan la consecución de la estrategia, es decir, establecen cómo se ejecutará o desarrollará la estrategia.

■ **Para la creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas**

se siguieron estos pasos:

- Se estudiaron los planes estratégicos propuestos por cada una de las unidades, a fin de identificar las diferentes acciones planificadas y enmarcadas dentro de la misión y visión de la UCA.
- Se verificó que las acciones propuestas por las distintas unidades dieran cumplimiento a las estrategias y, por ende, a los objetivos estratégicos de la Universidad. Esta verificación se realizó mediante el impacto y/o aporte que generarán o producirán en la estrategia y, en consecuencia, en los objetivos o ejes estratégicos contemplados en el presente plan.

Fue a partir del trabajo antes mencionado que se plantearon, analizaron, evaluaron y validaron las acciones estratégicas que integran el plan estratégico de la UCA. Al igual que en el caso anterior, aquí se han planteado acciones estratégicas de carácter transversal que harán posible la consecución de la estrategia transversal.





Actualización del plan estratégico de la UCA



I. Primera actualización del PEI – diciembre 2011

Como una medida de hacer frente a los nuevos desafíos y retos, tanto económicos como políticos, sociales y ambientales, la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (UCA) realizó, el 14 de diciembre de 2011, una jornada de actualización del PEI 2009–2013.

Con la participación del Comité PEI ampliado, conformado por 23 miembros que representan a la comunidad universitaria, se procedió a realizar la actualización del FODA elaborado en 2008 y a analizar las líneas de acción contempladas en el PEI 2009-2013, con la finalidad de validar y redefinir las líneas de acción a considerarse en el Plan Estratégico Institucional. Además, se validaron las estrategias institucionales y a partir de una comparación de las variables e indicadores de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) con los de la Universidad, se redefinieron algunas líneas de acción.

Posteriormente, con los resultados obtenidos, el Consejo de Rectoría realizó una revisión y corrección de los objetivos y líneas de acción, con la

finalidad de promover la coherencia con la misión y visión institucional de la Universidad. A raíz de ello, se decidió ampliar el período de vigencia del PEI al año 2015, para hacerlo coincidir con la fecha de finalización del Plan de Desarrollo de la Universidad.

Cabe destacar que el proceso de actualización del PEI 2009–2015, permitirá que la Universidad consolide aún más su liderazgo y proyección social no solo en El Salvador sino en la región Centroamericana.

II. Segunda actualización del PEI – junio 2013 _____

A la luz de la elaboración del plan operativo del período julio 2013-diciembre 2014, se llevó a cabo una revisión de los resultados obtenidos del plan operativo anterior (enero 2012-junio 2013). Así, se identificó el avance alcanzado en el cumplimiento de actividades de las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional 2009-2015. Dichos resultados fueron presentados a la Junta de Directores y al Consejo de Rectoría, que tomaron esta información y teniendo en consideración el Plan de Desarrollo de la Universidad, revisaron y validaron, junto con el personal involucrado en la implementación del PEI, los objetivos estratégicos y estrategias institucionales, así como algunas líneas de acción.

En este plan se presentan cinco objetivos estratégicos, 15 estrategias institucionales y 43 líneas de acción actualizadas; los cuales han sido la base para el plan operativo del período julio 2013-diciembre 2014.



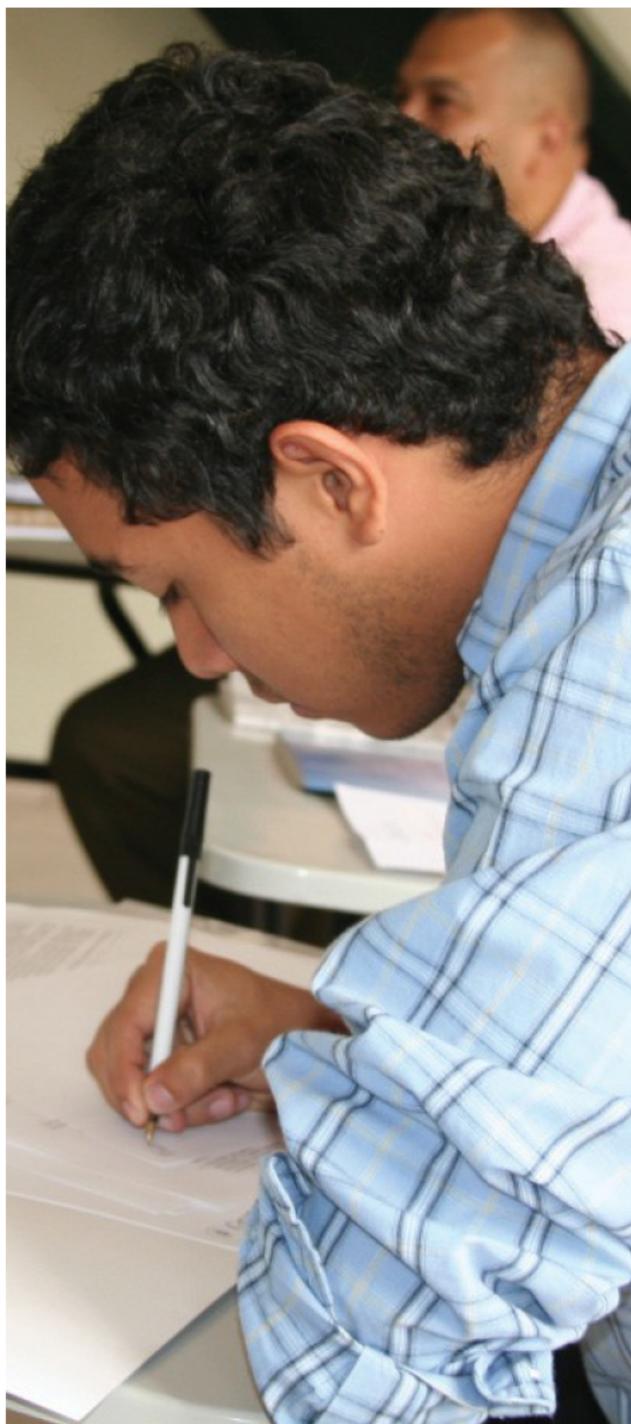


Plan estratégico UCA

I. Misión de la UCA _____

La UCA es una universidad de inspiración cristiana, puesta al servicio del pueblo salvadoreño y centroamericano, y comprometida con el cambio social. Cambio que debe impulsarse universitariamente a través de la investigación, la docencia y la proyección social.

El punto de partida de la UCA es la realidad nacional, que mantiene en sus dinámicas culturales y socioeconómicas graves injusticias estructurales. La Universidad aspira, por tanto, a una transformación social del país y quiere contribuir al cambio desde su propia identidad universitaria. Es decir, desde el campo de la producción y difusión del conocimiento, analizando de manera crítica y creadora la realidad salvadoreña y centroamericana, y proponiendo nuevos modos de comportamiento humano y convivencia social inspirados en los valores del Evangelio.



En ese sentido, la UCA pone el centro de su identidad y acción fuera de ella, orientando toda su vida interna hacia la realidad salvadoreña y, desde ella, a la realidad centroamericana.

De este modo, la identidad de la UCA viene dada por su misión: el cultivo del conocimiento de la realidad nacional responde a su esencia universitaria; la solidaridad con los excluidos y desposeídos que conforman su horizonte obedece a su inspiración cristiana; y la palabra crítica y eficaz, reproducida de muy diversas maneras, se enmarca en la necesidad de hacer propuestas que impulsen la transformación de estructuras injustas, y la defensa, desarrollo y respeto de los derechos humanos.

2. Visión de la UCA

Como universidad jesuita de inspiración cristiana comprometida con el bien de las mayorías menos favorecidas, la UCA habrá logrado

- *Incrementar su liderazgo respecto al necesario cambio social salvadoreño. La producción de conocimiento y la investigación son instrumentos puestos al servicio de las causas de los pobres y excluidos para buscar soluciones equitativas y justas a los problemas nacionales y regionales.*
- *Desde la formación permanente, potenciar investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales en los campos científico-tecnológico, económico, político, sociocultural y ambiental; investigaciones orientadas, especialmente, al desarrollo de la justicia social, el Estado de derecho y el bienestar de las mayorías.*
- *Expresar en excelencia académica su compromiso con el desarrollo del conocimiento y con la dimensión social del mismo, inculcando en los alumnos el afán de saber y el discernimiento de cómo usar localmente, de un modo responsable y ético, los conocimientos necesarios en un mundo globalizado.*
- *Desarrollar una gestión administrativa eficaz, transparente y amigable en sus procesos, optimizando y usando racionalmente sus recursos, fortaleciendo la comunicación y promoviendo una cultura de servicio a las personas e instituciones relacionadas con la Universidad.*





3. Planteamiento de extractos de visión, objetivos, estrategias y acciones estratégicas _____

Extracto de visión UCA I:

La UCA fortalece su liderazgo respecto al necesario cambio social salvadoreño; también refuerza la producción de conocimiento, la investigación y la proyección social al servicio de las causas de los pobres y excluidos. Además, participa activamente en la búsqueda de soluciones equitativas y justas a los problemas nacionales y regionales, mediante la realización de investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales en los campos científico-tecnológico, económico, político, sociocultural y ambiental; investigaciones orientadas, especialmente, al desarrollo de la justicia social, el Estado de derecho y el bienestar de las mayorías.

Objetivo estratégico I:

Fortalecer las capacidades de la UCA y su incidencia en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas nacionales y regionales.

Con este objetivo lo que se pretende es fortalecer las capacidades de la UCA y a la vez fortalecer el análisis y seguimiento de la coyuntura y del proceso histórico salvadoreño y centroamericano desde la perspectiva de las mayorías populares y del desarrollo humano sostenible e institucional, elementos indispensables para la democratización de la sociedad. Por lo tanto, la UCA prestará atención a las prácticas que deben ser transformadas, priorizando las políticas y acciones integrales para la investigación y la proyección social, así como los recursos y la organización necesaria, que conlleven a la búsqueda de soluciones equitativas y justas a los problemas nacionales y regionales.

■ ■ ■ Estrategia I:

- *Definición de las políticas y prioridades para la investigación y la proyección social.*

Acciones:

- *Revisar y desarrollar las políticas y prioridades para la investigación y la proyección social.*
- *Asegurar el financiamiento para sostener la agenda de investigación y la proyección social priorizada.*
- *Elaborar e implementar un plan de organización y desarrollo de las publicaciones universitarias.*

■ ■ ■ Estrategia 2:

- *Fomento de la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo al interior de la Universidad.*

Acciones:

- *Promover la interdisciplinariedad que aborde la agenda de investigación y la proyección social priorizada.*
- *Desarrollar una base de datos accesible de todas las investigaciones y actividades de proyección social que se realizan en la Universidad.*

■ ■ ■ Estrategia 3:

- *Desarrollo de relaciones y alianzas con graduados, instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.*

Acciones:

- *Estrechar vínculos con los graduados de la UCA.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de relación entre la UCA y el entorno que potencie la investigación, la innovación y la responsabilidad social.*
- *Potenciar las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional.*

■ ■ ■ Estrategia 4:

- *Fomento de las relaciones y el trabajo en red con instituciones universitarias jesuitas.*

Acciones:

- *Potenciar la participación activa en la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y el fomento de convenios con la Asociación de Colegios y Universidades Jesuitas de Estados Unidos (AJCU) y la Red de Universidades Jesuitas de Centroamérica.*
- *Potenciar la incorporación de investigadores de la UCA en equipos de investigación interinstitucional, tanto a nivel nacional como internacional.*





**Extracto
de visión
UCA 2:**

La UCA impulsa la formación permanente a todos los niveles de la Universidad, fomentando la excelencia académica y humana, y el compromiso activo con el desarrollo del conocimiento y con la dimensión social del mismo. También forma profesionales con afán de saber y capaces de discernir cómo usar localmente, de un modo responsable y ético, los conocimientos necesarios en un mundo globalizado.

Objetivo estratégico 2:

Mejorar significativamente la calidad y la integralidad de la formación universitaria, de modo que responda sustantivamente a los valores y a la misión de la Universidad.

Con este objetivo lo que se pretende es cultivar la pasión por el saber teórico y práctico de forma integral, para aplicarlo en la realidad social, económica, política y cultural del país, poniendo de manifiesto los valores de la Universidad; fomentando de esta manera la construcción de una cultura de tolerancia y paz, cuyos fundamentos deben ser la verdad, la justicia y la libertad.

Estrategia 5:

- *Desarrollo de un cuerpo docente altamente cualificado y comprometido.*

Acciones:

- *Elaborar y desarrollar un plan de selección, formación y evaluación permanente que garantice la calidad del cuerpo académico.*
- *Promover la selección, formación y evaluación de los instructores, para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.*



■ ■ ■ Estrategia 6:

- *Fomento de una cultura de formación integral y de valores en los estudiantes y graduados.*

Acciones:

- *Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la participación activa de los estudiantes y graduados en las actividades de la DIDE y de la Pastoral Universitaria.*
- *Elaborar y desarrollar un plan que permita fomentar la dimensión investigativa en el estudiante y la incorporación de más estudiantes a las tareas universitarias de investigación y proyección social.*
- *Elaborar e implementar una política de gestión curricular que contribuya a mejorar la gestión de la calidad educativa de la UCA.*
- *Desarrollar un plan que contribuya a que el estudiante que se incorpora a la UCA tenga las condiciones para culminar sus estudios.*
- *Desarrollar programas de becas que permitan estudiar en la UCA a jóvenes de gran talento y valores, pero sin recursos financieros para cubrir la cuota mínima.*

■ ■ ■ Estrategia 7:

- *Actualización continua de la oferta de titulaciones a nivel de grado y postgrado, y de sus planes de estudio.*

Acciones:

- *Diseñar, implementar y evaluar los nuevos programas de formación académica de corta, mediana y larga duración, para responder a las demandas nacionales y regionales.*
- *Desarrollar un plan general de evaluación de carreras a nivel de grado y postgrado.*



Extracto de visión UCA 3:

La UCA promueve una cultura organizacional de comunicación y servicio.

Objetivo estratégico 3:

Conformar una comunidad universitaria integrada, motivada, cualificada e identificada con la misión, y capaz de responder a ella.

El horizonte de trabajo de este objetivo es el de fomentar el desarrollo de una comunidad universitaria fundamentada en la integridad, la motivación, la cualificación, la identificación y el compromiso de responder a la visión y misión de la UCA. Ello por medio de la creación de espacios para la reflexión y comunicación que conlleven a la búsqueda de la identidad de las unidades y su personal, y, por ende, de la Universidad. Objetivo ambicioso y suficientemente amplio, que desafía a las unidades y a su personal a que se integren y encuentren cabida en el proyecto de desarrollo institucional, pero sin que ello signifique dispersión o pérdida del objetivo último de la misión y visión de la Universidad. Parte de este esfuerzo implica un cambio en la dimensión cultural de la comunidad universitaria, a fin de reafirmar los valores de la UCA.

■ ■ ■ Estrategia 8:

- *Desarrollo de una cultura organizacional de participación, comunicación y servicio.*

Acciones:

- *Profundizar y promover la apropiación de la misión y de los valores de la UCA en la comunidad universitaria.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa del quehacer de la comunidad universitaria utilizando las tecnologías más adecuadas.*
- *Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los espacios existentes de consulta a nivel docente, estudiantil, proyección social y administración.*



- *Promover espacios de reflexión permanente en todos los ámbitos de la UCA para discernir institucionalmente los problemas nacionales y regionales a los que la Universidad debe responder*
- *Promover la cultura de servicio y satisfacción del usuario interno y externo.*

■ ■ ■ Estrategia 9:

- *Formación permanente del personal de todos los ámbitos del quehacer universitario.*

Acciones:

- *Diseñar un programa institucional de desarrollo humano para el personal administrativo y docente.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de formación permanente del personal administrativo, que incluya los componentes de evaluación y seguimiento de la formación.*
- *Establecer un sistema permanente de evaluación de cumplimiento para todo el personal de la UCA.*

■ ■ ■ Estrategia 10:

- *Reconocimiento y valorización de la persona y su trabajo.*

Acciones:

- *Elaborar e implementar un sistema integral de gestión de las personas, que promueva el desarrollo y la retención del empleado.*





Extracto de visión UCA 4:

La UCA desarrolla una gestión administrativa eficaz, transparente y amigable en sus procesos, con un uso óptimo y racional de los recursos.

Objetivo estratégico 4:

Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente, que permita un uso óptimo y racional de los recursos.

La clave del éxito en las instituciones se fundamenta principalmente en la optimización y racionalización de los recursos. En ese sentido, en la UCA se hace necesaria la realización de estudios que permitan identificar, analizar y evaluar los diferentes procesos del quehacer universitario; estudios a partir de los cuales se ejecuten acciones de cambio que conlleven a la simplificación y normalización de dichos procesos. Esta dinámica de cambio estructural debe de estar acompañada de un proceso de cambio cultural que conduzca a la rendición de cuentas sustentada en un plan de auditoría y control interno propio de la Universidad, para garantizar así una efectiva administración de los recursos.

■ ■ ■ Estrategia 11:

- *Innovación y normalización de los procesos universitarios.*

Acciones:

- *Rediseñar y documentar los procesos claves de las distintas áreas sustantivas de la universidad.*

■ ■ ■ Estrategia 12:

- *Desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.*

Acciones:

- *Adoptar e implementar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES a nivel contable y financiero.*
- *Diseñar e implementar una estructura de auditoría interna.*
- *Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todas las unidades de la Universidad.*

■ ■ ■ Estrategia 13:

- *Diseño de un plan de adquisición, optimización y adecuada distribución de los recursos.*

Acciones:

- *Establecer un plan de adquisición, optimización y racionalización del uso de los recursos de la UCA.*
- *Dar continuidad a los planes de desarrollo y equipamiento de la Biblioteca y los laboratorios para un mejor servicio a la docencia e investigación, y una mayor vinculación con los sectores productivos.*
- *Definir y desarrollar con los proveedores una relación de acuerdo a los criterios de Responsabilidad Social Universitaria.*

■ ■ ■ Estrategia 14:

- *Desarrollo de un campus universitario más amigable con las personas y el medio ambiente.*

Acciones:

- *Actualizar el plan maestro de desarrollo, mejora y distribución óptima del espacio universitario.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de adecuación de las instalaciones universitarias para una mayor accesibilidad.*
- *Elaborar e implementar políticas de protección del medio ambiente en el campus universitario.*



Objetivo estratégico transversal:

Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de gestión e investigación universitarias, es esencial hacer uso de técnicas a la altura de la evolución científica y tecnológica; técnicas que estén sustentadas fundamentalmente en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Ello porque hoy en día los nuevos procesos de formación universitaria y no universitaria están dejando atrás las tradicionales formas de enseñanza-aprendizaje, y abren espacios a nuevas formas caracterizadas por el uso de la información y el conocimiento, y enfocadas en la accesibilidad de todos los servicios que brinda la institución a sus usuarios. En este sentido, para la UCA se hace necesario identificar y promover conocimientos en esta área, como una alternativa viable que ofrece la posibilidad de reducir costos y llegar a más usuarios al eliminar las barreras geográficas y horarias.

■■■ Estrategia transversal:

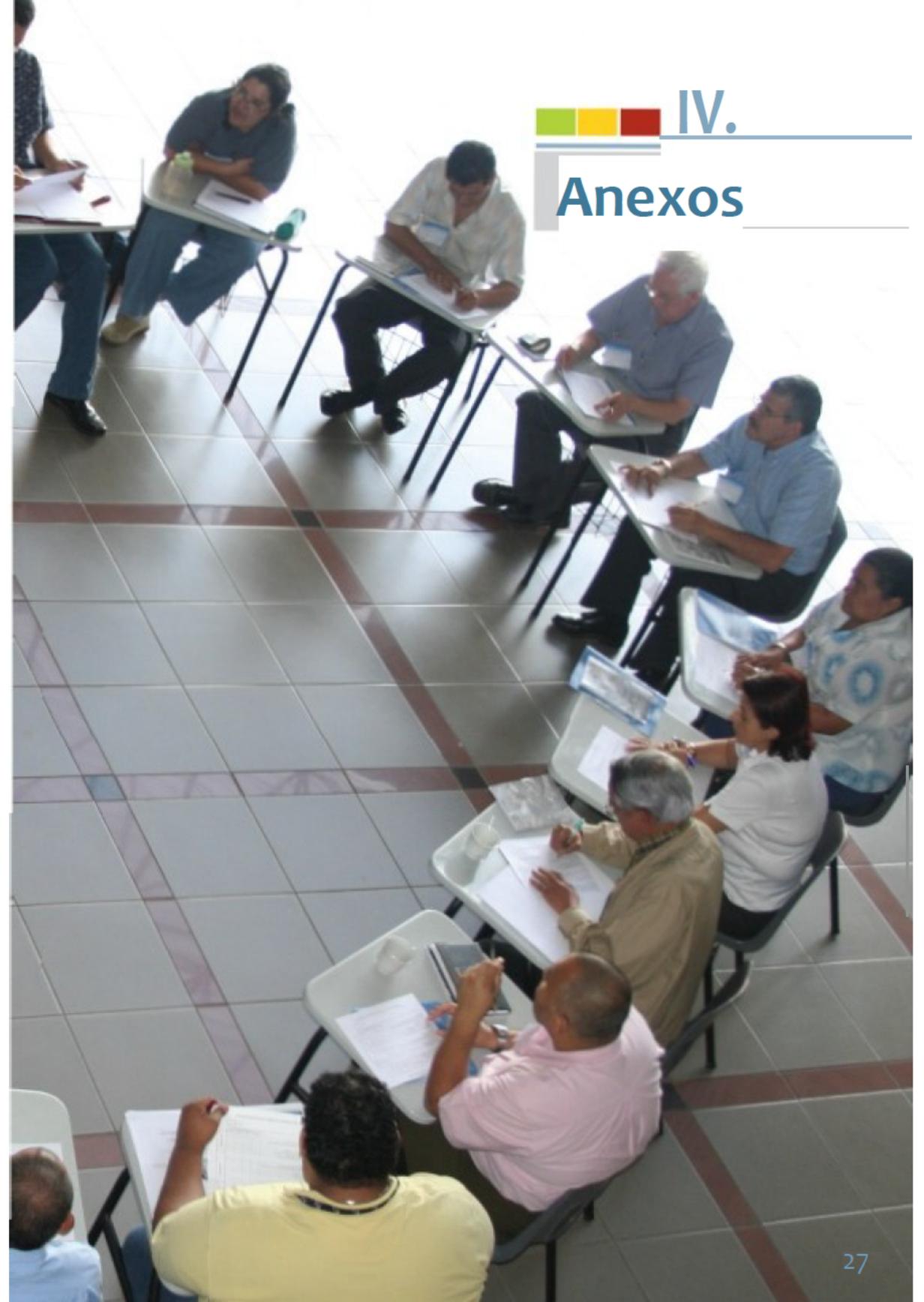
Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.

Acciones estratégicas transversales:

- *Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria.*
- *Crear condiciones para ofrecer formación en línea.*
- *Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia.*
- *Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social.*
- *Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.*







IV.
Anexos

Cuadro consolidado plan estratégico UCA 2009-2015

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
<p>La UCA fortalece su liderazgo respecto al necesario cambio social salvadoreño; también refuerza la producción de conocimiento, la investigación y la proyección social al servicio de las causas de los pobres y excluidos. Además, participa activamente en la búsqueda de soluciones equitativas y justas a los problemas nacionales y regionales, mediante la realización de investigaciones multidisciplinarias e interinstitucionales en los campos científico-tecnológico, económico, político, sociocultural y ambiental; investigaciones orientadas, especialmente, al desarrollo de la justicia social, el Estado de derecho y el bienestar de las mayorías.</p>	<p>Fortalecer las capacidades de la UCA y su incidencia en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas nacionales y regionales.</p>	<p>Definición de las políticas y prioridades para la investigación y la proyección social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y desarrollar las políticas y prioridades para la investigación y la proyección social. • Asegurar el financiamiento para sostener la agenda de investigación y la proyección social priorizada. • Elaborar e implementar un plan de organización y desarrollo de las publicaciones universitarias. 	<p>Desarrollar las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Crear condiciones para ofrecer formación en línea. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013			Acciones 2009-2015 <ul style="list-style-type: none"> • Promover la interdisciplinariedad que aborde la agenda de investigación y la proyección social priorizada. • Desarrollar una base de datos accesible de todas las investigaciones y actividades de proyección social que se realizan en la Universidad. 	Objetivo estratégico transversal <p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	Estrategia transversal 2009-2015 <p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	Acciones transversales 2009-2015 <ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Extractos de visión 2013	
Objetivos estratégicos 2009-2015	
Estrategias 2009-2015	<p>Desarrollo de relaciones y alianzas con graduados, instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.</p>
Acciones 2009-2015	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechar vínculos con los graduados de la UCA. • Elaborar y desarrollar un plan de relación entre la UCA y el entorno que potencie la investigación, la innovación y la responsabilidad social. • Potenciar las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional.
Objetivo estratégico transversal	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>
Estrategia transversal 2009-2015	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>
Acciones transversales 2009-2015	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docente. • Investigar y proyectar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
		<p>Fomento de las relaciones y el trabajo en red con instituciones universitarias jesuitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la participación activa en la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) y el fomento de convenios con Universidades Jesuitas de Estados Unidos (AJCU) y la Red de Universidades Jesuitas de Centroamérica. • Potenciar la incorporación de investigadores de la UCA en equipos de investigación interinstitucional, tanto a nivel nacional, como internacional. 	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013	<p>La UCA impulsa la formación permanente a todos los niveles de la Universidad, fomentando la excelencia académica y humana, y el compromiso activo con el desarrollo del conocimiento y con la dimensión social del mismo. También forma profesionales con afán de saber y capaces de discernir cómo usar localmente, de un modo responsable y ético, los conocimientos necesarios en un mundo globalizado.</p>
Objetivos estratégicos 2009-2015	<p>Mejorar significativamente la calidad y la integralidad de la formación universitaria, de modo que responda sustantivamente a los valores y a la misión de la Universidad.</p>
Estrategias 2009-2015	<p>Desarrollo de un cuerpo docente altamente cualificado y comprometido.</p>
Acciones 2009-2015	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y desarrollar un plan de selección, formación y evaluación permanente que garantice la calidad del cuerpo académico. • Promover la selección, formación y evaluación de los instructores, para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
Objetivo Estratégico transversal	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>
Estrategia transversal 2009-2015	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>
Acciones transversales 2009-2015	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docente, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
		<p>Fomento de una cultura de formación integral y de valores en los estudiantes y graduados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la participación activa de los estudiantes y graduados en las actividades de la DIDE y de la Pastoral Universitaria. • Elaborar y desarrollar un plan que permita fomentar la dimensión investigativa en el estudiante y la incorporación de más estudiantes a las tareas universitarias de investigación y proyección social. • Elaborar e implementar una política de gestión curricular que contribuya a mejorar la gestión de la calidad educativa de la UCA. • Desarrollar un plan que contribuya a que el estudiante que se incorpora a la UCA tenga las condiciones para culminar sus estudios. • Desarrollar programas de becas que permitan estudiar en la UCA a jóvenes de gran talento y valores, pero sin recursos financieros para cubrir la cuota mínima. 	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013			Acciones 2009-2015 <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar y evaluar los nuevos programas de formación académica de corta, mediana y larga duración, para responder a las demandas nacionales y regionales. • Desarrollar un plan general de evaluación de carreras a nivel de grado y postgrado. 	Objetivo Estratégico transversal <p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	Estrategia transversal 2009-2015 <p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	Acciones transversales 2009-2015 <ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Crear condiciones para ofrecer formación en línea. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

<p>Extractos de visión 2013</p> <p>Promueve una cultura organizacional de comunicación y servicio.</p>	<p>Objetivos estratégicos 2009-2015</p> <p>Conformar una comunidad universitaria integrada, motivada, cualificada e identificada con la misión, y capaz de responder a ella.</p>	<p>Estrategias 2009-2015</p> <p>Desarrollo de una cultura organizacional de participación, comunicación y servicio.</p>	<p>Acciones 2009-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profundizar y promover la apropiación de la misión y de los valores de la UCA en la comunidad universitaria. • Elaborar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa del quehacer de la comunidad universitaria utilizando las tecnologías más adecuadas. • Promover la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los espacios existentes de consulta a nivel docente, estudiantil, proyección social y administración. • Promover espacios de reflexión permanente en todos los ámbitos de la UCA para discernir institucionalmente los problemas nacionales y regionales a los que la Universidad debe responder. • Promover la cultura de servicio y satisfacción del usuario interno y externo. 	<p>Objetivo Estratégico transversal</p> <p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Estrategia transversal 2009-2015</p> <p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<p>Acciones transversales 2009-2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Crear condiciones para ofrecer formación en línea. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.
---	---	--	--	---	---	---

Extractos de visión 2013		Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo Estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
		<p>Formación permanente del personal de todos los ámbitos del quehacer universitario.</p> <p>Reconocimiento y valorización de la persona y su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa institucional de desarrollo humano para el personal administrativo y docente. • Elaborar y desarrollar un plan de formación permanente del personal administrativo, que incluya los componentes de evaluación y seguimiento de la formación. • Establecer un sistema permanente de evaluación de cumplimiento para todo el personal de la UCA. • Elaborar e implementar un sistema integral de gestión de las personas, que promueva el desarrollo y la retención del empleado. 	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docencia, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC. 	

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo Estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
<p>Desarrolla una gestión administrativa eficaz, transparente y amigable en sus procesos, optimizando y usando racionalmente los recursos.</p>	<p>Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente, que permita un uso óptimo y racional de los recursos.</p>	<p>Innovación y normalización de los procesos universitarios.</p> <p>Desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar y documentar los procesos claves de las distintas áreas sustantivas de la universidad. • Adoptar e implementar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES a nivel contable y financiero. • Diseñar e implementar una estructura de auditoría interna. • Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todas las unidades de la universidad. 	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docente, investigación y proyección social. • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2015	Estrategias 2009-2015	Acciones 2009-2015	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2015	Acciones transversales 2009-2015
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan de adquisición, optimización y adecuada distribución de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de adquisición, optimización y racionalización del uso de los recursos de la UCA. • Dar continuidad a los planes de desarrollo y equipamiento de la Biblioteca y los laboratorios para un mejor servicio a la docencia e investigación, y una mayor vinculación con los sectores productivos. • Definir y desarrollar con los proveedores una relación de acuerdo a los criterios de Responsabilidad Social Universitaria. • Actualizar el plan maestro de desarrollo, mejora y distribución óptima del espacio universitario. • Elaborar y desarrollar un plan de adecuación de las instalaciones universitarias para una mayor accesibilidad. • Elaborar e implementar políticas de protección del medio ambiente en el campus universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas informáticos eficientes y amigables para la gestión administrativa, docente, investigación y proyección social. • Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia. • Crear condiciones para ofrecer formación en línea. • Crear condiciones institucionales para el desarrollo de las TIC en la vida universitaria. 	<p>Potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la universidad.</p>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de capacitación de recursos humanos en el uso de las TIC.