



# Plan

 **estratégico**

  
 **2009-2013**

Febrero 2009





# Plan

 **estratégico**

  
 **2009-2013**

Febrero 2009



Universidad  
Centroamericana  
“José Simeón Cañas”

**UCA**

**El Salvador**



# Índice



## I.

### Introducción



Página  
**6**



## II.

### Metodología para la elaboración del plan estratégico de la UCA



Página  
**8**



## III.

### Plan estratégico UCA



Página  
**13**



## IV.

### Anexos



Página  
**25**



## 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 cinco 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, y como parte central, el contenido del Plan Estratégico Institucional 2009-2013 de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

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.





## 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. David<sup>1</sup>, 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 externa<sup>2</sup>

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 estratégicos<sup>3</sup>

---

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 trece 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.

Dicha estrategia es la siguiente: **Fomento del uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en todas las áreas del 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.*

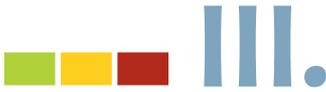
Fue a partir del trabajo antes mencionado que se plantearon, analizaron, evaluaron y validaron las cincuenta y una acciones estratégicas que integran el plan estratégico de la UCA. Al igual que en el caso anterior, aquí se han planteado tres acciones estratégicas de carácter transversal que harán posible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

**(a) Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC;**

**(b) Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa; y**

**(c) Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.**





## 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 la incidencia de la UCA en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas nacionales y regionales.*

Con este objetivo lo que se pretende es 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.*
- *Desarrollar un plan de organización y desarrollo de las publicaciones universitarias.*

## ■ ■ ■ Estrategia 2:

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

### Acciones:

- *Promover la interdisciplinaria para la investigación y la proyección social.*
- *Desarrollar y publicar una base de datos de todas las investigaciones y actividades de proyección social que se realizan en la Universidad.*
- *Hacer uso de los consejos académicos para potenciar el trabajo interdepartamental en proyectos de investigación.*
- *Integrar equipos multidisciplinarios que aborden la agenda de investigación y de proyección social priorizada.*

## ■ ■ ■ Estrategia 3:

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



### Acciones:

- *Elaborar y desarrollar un plan de relación entre la UCA y la empresa privada que potencie la investigación, la innovación y la responsabilidad social.*
- *Potenciar las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional.*
- *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).*
- *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 más 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 4:

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

#### Acciones:

- *Elaborar y desarrollar un plan de selección, formación y evaluación permanente para el cuerpo docente.*
- *Garantizar la formación pedagógica y el adecuado manejo del proceso enseñanza-aprendizaje en los docentes, facilitando la interacción estudiante-docente.*
- *Elaborar y desarrollar un sistema de auditoría de la calidad docente.*
- *Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la titulación de postgrado (maestría y doctorado) de la planta docente.*
- *Elaborar un plan de captación e incorporación a la Universidad de jóvenes talentos con talante universitario y afinidad a la misión y visión de la UCA.*
- *Participar activamente en los programas de maestría y diplomados en educación a nivel centroamericano.*

## ■ ■ ■ Estrategia 5:

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

### **Acciones:**

- *Desarrollar un plan que garantice que el estudiante que se incorpora a la UCA tenga las condiciones para culminar sus estudios.*
- *Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la participación activa de los estudiantes 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 de investigación y proyección social universitarias.*
- *Fomentar un trabajo coordinado entre los grupos de instructores de los diferentes departamentos académicos, para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.*
- *Desarrollar un programa de becas que permita estudiar en la UCA a jóvenes de gran talento y valores, pero sin recursos financieros para cubrir la cuota mínima.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de seguimiento a los graduados UCA.*

## ■ ■ ■ Estrategia 6:

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

### **Acciones:**

- *Revisar y adecuar los planes de estudio de grado y postgrado para garantizar la formación integral del estudiante y su respuesta a las necesidades profesionales actuales.*
- *Realizar estudios de viabilidad para determinar la creación de programas de formación académica de corta, mediana y larga duración.*
- *Ofrecer la opción de estudios a distancia y en línea.*
- *Desarrollar un plan general de acreditación 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 7:**

- *Desarrollo de una cultura organizacional de 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 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.*

## ■ ■ ■ Estrategia 8:

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

### **Acciones:**

- *Diseñar un programa institucional de desarrollo humano para toda la comunidad universitaria.*
- *Elaborar y desarrollar un plan de formación permanente del personal docente y administrativo.*
- *Establecer un sistema permanente de evaluación de cumplimiento para todo el personal de la UCA.*
- *Desarrollar un plan de prácticas y pasantías en instituciones aliadas y de la red AUSJAL.*

## ■ ■ ■ Estrategia 9:

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

### **Acciones:**

- *Elaborar estudios de análisis y evaluación de puestos.*
- *Actualizar los manuales de puestos para todas las unidades de la UCA.*
- *Revisar el escalafón universitario.*
- *Revisar y definir las políticas salariales y no salariales.*





### 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 automatización 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 10:

- *Innovación, normalización y automatización de los procesos universitarios.*

#### Acciones:

- *Desarrollar estudios para simplificar y cualificar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad.*
- *Normalizar todos los procesos universitarios.*
- *Automatizar la administración académica y financiera utilizando las tecnologías más adecuadas.*

### ■ ■ ■ Estrategia 11:

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

#### Acciones:

- *Establecer una política de información continua del uso óptimo de los recursos a la comunidad universitaria.*
- *Actualizar el plan de auditoría y control interno.*
- *Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todas las unidades de la Universidad.*

## ■ ■ ■ Estrategia 12:

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

### **Acciones:**

- *Establecer un plan de optimización y racionalización del uso de los recursos de la UCA.*
- *Actualizar el plan maestro de desarrollo, mejora y distribución óptima del espacio universitario.*
- *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.*



## **Objetivo estratégico transversal:**

*Desarrollar las 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:**

- *Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.*
- *Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.*
- *Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.*







■ ■ ■ IV.  
Anexos

## Cuadro consolidado plan estratégico UCA 2009-2013

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
<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 la incidencia de la UCA 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"> <li>• Revisar y desarrollar las políticas y prioridades para la investigación y la proyección social.</li> <li>• Asegurar el financiamiento para sostener la agenda de investigación y proyección social priorizada.</li> <li>• Desarrollar un plan de organización y desarrollo de las publicaciones universitarias.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

<b>Extractos de visión 2013</b>		<b>Objetivos estratégicos 2009-2013</b>	<p>Fomento de la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo al interior de la Universidad.</p>	<b>Acciones 2009-2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la interdisciplinariedad para la investigación y la proyección social.</li> <li>• Desarrollar y publicar una base de datos de todas las investigaciones y actividades de proyección social que se realizan en la Universidad.</li> <li>• Hacer uso de los consejos académicos para potenciar el trabajo interdepartamental en proyectos de investigación.</li> <li>• Integrar equipos multidisciplinarios que aborden la agenda de investigación y de proyección social priorizada.</li> </ul>	<b>Objetivo estratégico transversal</b>	<p>Desarrollar las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.</p>	<b>Estrategia transversal 2009-2013</b>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>	<b>Acciones transversales 2009-2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>
-------------------------------------	--	---	--	-------------------------------	--	---	---	---	--	---	---

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
		<p>Desarrollo de relaciones y alianzas con instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de relación entre la UCA y la empresa privada que potencie la investigación, la innovación y la responsabilidad social.</li> <li>• Potenciar las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>• 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).</li> <li>• Potenciar la incorporación de investigadores de la UCA en equipos de investigación interinstitucional, tanto a nivel nacional como internacional.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
<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>	<p>Mejorar significativamente la calidad y la integralidad de la formación universitaria, de modo que responda más sustantivamente a los valores y a la misión de la Universidad.</p>	<p>Desarrollo de un cuerpo docente altamente cualificado y comprometido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de selección, formación y evaluación permanente para el cuerpo docente.</li> <li>• Garantizar la formación pedagógica y el adecuado manejo del proceso enseñanza-aprendizaje en los docentes, facilitando la interacción estudiante-docente.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un sistema de auditoría de la calidad docente.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la titulación de postgrado (maestría y doctorado) de la planta docente.</li> <li>• Elaborar un plan de captación e incorporación a la Universidad de jóvenes talentos con talento universitario y afinidad a la misión y visión de la UCA.</li> <li>• Participar activamente en los programas de maestría y diplomados en educación a nivel centroamericano.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
		<p>Fomento de una cultura de formación integral y de valores en los estudiantes y graduados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan que garantice que el estudiante que se incorpora a la UCA tenga las condiciones para culminar sus estudios.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan para incrementar la participación activa de los estudiantes en las actividades de la DIDE y de la Pastoral Universitaria.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan que permita fomentar la dimensión investigativa en el estudiante y la incorporación de más estudiantes a las tareas de investigación y proyección social universitarias.</li> <li>• Fomentar un trabajo coordinado entre los grupos de instructores de los diferentes departamentos académicos, para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Desarrollar un programa de becas que permita estudiar en la UCA a jóvenes de gran talento y valores, pero sin recursos financieros para cubrir la cuota mínima.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de seguimiento a los graduados UCA.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

<b>Extractos de visión 2013</b>		<b>Estrategias 2009-2013</b>	<b>Acciones 2009-2013</b>	<b>Objetivo estratégico transversal</b>	<b>Estrategia transversal 2009-2013</b>	<b>Acciones transversales 2009-2013</b>
		<p>Actualización continua de la oferta de titulaciones a nivel de grado y postgrado, y de sus planes de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y adecuar los planes de estudio de grado y postgrado para garantizar la formación integral del estudiante y su respuesta a las necesidades profesionales actuales.</li> <li>• Realizar estudios de viabilidad para determinar la creación de programas de formación académica de corta, mediana y larga duración.</li> <li>• Ofrecer la opción de estudios a distancia y en línea.</li> <li>• Desarrollar un plan general de acreditación de carreras a nivel de grado y postgrado.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

<b>Extractos de visión 2013</b>	<p>Promueve una cultura organizacional de comunicación y servicio.</p>
<b>Objetivos estratégicos 2009-2013</b>	<p>Conformar una comunidad universitaria integrada, motivada, calificada e identificada con la misión, y capaz de responder a ella.</p>
<b>Estrategias 2009-2013</b>	<p>Desarrollo de una cultura organizacional de comunicación y servicio.</p>
<b>Acciones 2009-2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar y promover la apropiación de la misión y de los valores de la UCA en la comunidad universitaria.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de comunicación interna y externa del quehacer de la comunidad universitaria utilizando las tecnologías más adecuadas.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Objetivo estratégico transversal</b>	<p>Desarrollar las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.</p>
<b>Estrategia transversal 2009-2013</b>	<p>Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.</p>
<b>Acciones transversales 2009-2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
		<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"> <li>• Diseñar un programa institucional de desarrollo humano para toda la comunidad universitaria.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de formación permanente del personal docente y administrativo.</li> <li>• Establecer un sistema permanente de evaluación de cumplimiento para todo el personal de la UCA.</li> <li>• Desarrollar un plan de prácticas y pasantías en instituciones aliadas y de la red AUSJAL.</li> <li>• Elaborar estudios de análisis y evaluación de puestos.</li> <li>• Actualizar los manuales de puestos para todas las unidades de la UCA.</li> <li>• Revisar el escalafón universitario.</li> <li>• Revisar y definir las políticas salariales y no salariales.</li> </ul>	Desarrollar las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.	Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
<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, normalización y automatización de los procesos universitarios.</p> <p>Desarrollo de una cultura de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estudios para simplificar y cualificar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad.</li> <li>• Normalizar todos los procesos universitarios.</li> <li>• Automatizar la administración académica y financiera utilizando las tecnologías más adecuadas.</li> <li>• Establecer una política de información continua del uso óptimo de los recursos a la comunidad universitaria.</li> <li>• Actualizar el plan de auditoría y control interno.</li> <li>• Desarrollar un plan de rendición de cuentas para todas las unidades de la Universidad.</li> </ul>	<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"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>

Extractos de visión 2013	Objetivos estratégicos 2009-2013	Estrategias 2009-2013	Acciones 2009-2013	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2009-2013	Acciones transversales 2009-2013
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un plan de optimización y adecuada distribución de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de optimización y racionalización del uso de los recursos de la UCA.</li> <li>• Actualizar el plan maestro de desarrollo, mejora y distribución óptima del espacio universitario.</li> <li>• 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.</li> </ul>	Desarrollar las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión de la Universidad.	Fomento del uso de las TIC en todas las áreas del quehacer universitario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estudios para identificar las áreas con potencial uso de TIC.</li> <li>• Elaborar y poner en marcha un plan de desarrollo de las TIC al servicio de la docencia, la investigación, la proyección social y la gestión administrativa.</li> <li>• Preparar un plan de capacitación del recurso humano en la utilización de las TIC.</li> </ul>