

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET
D'ACCREDITATION

UNIVERSITÉ DEL VALLE DU GUATEMALA (UVG)

GUATEMALA

AVRIL 2020

Rapport publié le 26/05/2020

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 3 à 36
Observations de l'établissement	pages 37 à 38
Décision d'accréditation	pages suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION

UNIVERSITÉ DEL VALLE DU GUATEMALA (UVG)

GUATEMALA

NOVEMBRE 2019

L'Université del Valle du Guatemala (UVG) a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) de procéder à l'évaluation de son établissement. Le Référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation externe spécifique aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le conseil du Hcéres le 4 octobre 2016 et traduit, adapté et reconnu par le CCA. Il est disponible sur le site Internet du Hcéres (hceres.fr).

Pour le Hcéres¹ :

Nelly Dupin, Présidente *par intérim*

Pour le comité d'experts² :

Françoise Moulin Civil, Présidente

Conformément au décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président ». (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 11, alinéa 2)

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DEL VALLE DU GUATEMALA DANS SON CONTEXTE RÉGIONAL ET NATIONAL	6
Contexte régional et national	6
L'enseignement supérieur en Amérique centrale et au Guatemala	6
Université del Valle du Guatemala (UVG)	7
Caractéristiques générales de l'UVG	7
II. DESCRIPTION DE LA VISITE	9
Présentation du processus d'auto-évaluation de l'institution	9
Composition du comité d'experts	9
Description de la visite sur le terrain	10
III. RAPPORT D'ÉVALUATION	11
1. Gouvernance et gestion de l'Université	11
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement	11
Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du Plan stratégique	13
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement	15
2. Recherche et enseignement	16
Champ 1 : Politique de recherche	16
Champ 2 : Politique de formation	18
Champ 3 : Lien entre recherche et enseignement	19
3. Parcours de l'étudiant	20
Champ 1 : Parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle	20
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	21
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	22
4. Relations extérieures	24
Champ 1 : les politiques de partenariat	24
Champ 2 : les relations internationales	24
5. Pilotage	25
Champ 1 : les finances de l'établissement	26
Champ 2 : les ressources humaines de l'établissement	27
Champ 3 : système d'information	28
Champ 4 : patrimoine immobilier de l'établissement	28
6. Qualité et éthique	29
Champ 1 : politique de qualité et d'amélioration continue	29
Champ 2 : éthique et déontologie	30
IV. CONCLUSION	32
Forces	33
Faiblesses	33
Recommandations	34
V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE	35
VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR	36
VII. OBSERVATIONS DE L'UVG	37

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DEL VALLE DU GUATEMALA DANS SON CONTEXTE RÉGIONAL ET NATIONAL

Contexte régional et national¹

L'Amérique centrale est composée aujourd'hui de sept États. Pendant des années, la région a été le théâtre de guerres civiles, aux prises avec des régimes autoritaires. Cette longue période (1960-1996) s'est achevée en 1987 par la signature du traité de paix d'Esquipulas entre le Guatemala, le Salvador, le Honduras, le Nicaragua et le Costa Rica. Ce traité a permis d'entamer au niveau institutionnel le processus de pacification, de démocratisation et d'unification de l'Amérique centrale. En 1991, le SICA (Système d'intégration centraméricain) a été créé à Tegucigalpa (Honduras). Depuis les années 2000-2010, il existe également des accords de dialogue politique entre l'Amérique centrale et l'Union européenne. Le Guatemala est, après le Honduras et le Nicaragua, le troisième bénéficiaire en Amérique centrale de la coopération européenne (187 millions d'euros pour la période 2014-2020).

La République du Guatemala est le pays le plus peuplé d'Amérique centrale. C'est aussi la première puissance économique de la région grâce à la richesse de ses ressources agricoles, hydriques et minières, à la dynamique touristique, et à une croissance régulière depuis 2011 (3 % par an en moyenne). Elle compte sur une superficie de 108 890 km², une population de 17,2 millions d'habitants, un PIB de 4 410 dollars par habitant, une espérance de vie de 73,7 ans (chiffres de 2018, Banque mondiale), et un indice de développement humain de 0,65 (fourchette 127) qui témoigne d'un niveau de vie assez bas de la population, selon les Nations unies (PNUD 2017). Marqué par le chômage, la violence (crime organisé, trafic de drogue...), la corruption, les multiples inégalités (ostracisme vis-à-vis des populations indigènes, majoritaires dans le pays) et une grande pauvreté qui touche 62 % de la population (50 % de malnutrition infantile), le pays - multiethnique et multiculturel - se définit également par la jeunesse de sa population (70 % de la population a moins de 30 ans et 50 % moins de 25 ans) et un faible taux de scolarisation (seuls 65 % des jeunes de moins de 18 ans vont à l'école et ont en moyenne 4 à 5 ans de scolarité). De façon générale, moins de 3 % de la population a accès à l'enseignement supérieur).

La capitale du pays, Ciudad de Guatemala, compte plus de 4 millions d'habitants ; la langue officielle est l'espagnol, mais il existe au total 24 langues indigènes (dont le quiché, le mam, le cakchiquel, etc.). Le pays est fier de son passé maya, de ses richesses naturelles. Mais il a également subi dans le passé de nombreuses calamités (éruptions volcaniques, tremblements de terre...)

L'enseignement supérieur en Amérique centrale et au Guatemala

Le développement de l'enseignement supérieur dans la région s'inscrit dans une démarche d'intégration depuis la création en 1994 du Conseil supérieur universitaire centraméricain (*Consejo Superior Universitario Centroamericano, CSUCA*), basé au Guatemala. Il s'agit de l'organe directeur de la Confédération universitaire centraméricaine (*Confederación Universitaria Centroamericana*), dont l'objet est de développer des initiatives communes et des programmes pour les universités publiques d'Amérique centrale et des Caraïbes. Ses principaux projets concernent la promotion de la mobilité étudiante, et le système d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur, notamment par le biais du Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (*Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior, CCA*).

Malgré un investissement très faible de l'État dans la science et la technologie (0,03 % du PIB national), le Guatemala a lancé en 1999 une réforme de l'éducation à long terme qui met l'accent sur le rôle moteur des universités en termes de modernisation des programmes d'études, de formation du personnel, de développement de la science et de la technologie et de coopération internationale. Le lien entre l'enseignement et la recherche progresse et constitue un vecteur de changement important. D'une manière générale, les universités du Guatemala ont une forte influence sur la société et tentent, par leurs infrastructures et leurs ressources, de répondre aux besoins du pays en matière d'enseignement supérieur. L'offre académique ayant doublé ces dernières années, elle est actuellement assez riche. Toutefois, la répartition géographique est limitée et inégale, les universités étant largement concentrées au sein de la capitale.

¹ Les données proviennent des documents de présentation de l'Université del Valle du Guatemala, du site Internet du ministère français des Affaires étrangères et des fiches « Focus Pays » de Campus France.

Au Guatemala, une fois l'enseignement secondaire terminé (diplôme de fin d'études), les diplômes universitaires sont les suivants : le Diplôme intermédiaire (3 à 4 ans), la Licenciatura (5 à 6 ans), la Spécialisation (6 à 18 mois), la Maestría (7 à 8 ans et demi) et le Doctorat (10 à 11 ans).

Selon l'article 82 de la Constitution, il existe une seule université publique, l'Université tricentenaire de San Carlos du Guatemala, qui accueille 42 % de la population étudiante et est financée par l'État (au moins 5 % du budget général des recettes ordinaires de l'État). En revanche, l'article 85 de la Constitution dispose que toutes les autres universités sont privées. Autrement dit, ce sont des institutions indépendantes dotées de la personnalité juridique, de la liberté académique et de la liberté d'organisation interne (création de facultés et d'instituts, développement d'activités académiques et d'enseignement, programmes d'études). La qualité de l'enseignement et la création de nouvelles universités privées sont supervisées par le Conseil de l'enseignement supérieur privé (*Consejo de la Enseñanza Privada Superior, CEPS*), mis en place par la Constitution de 1985. Le CEPS est composé de 5 titulaires (2 de l'Université San Carlos, 2 des universités privées et un représentant des associations professionnelles) et de 5 suppléants. Il soutient de nombreuses rencontres (recteurs, vice-recteurs, doyens, etc.) et assume deux fonctions principales : autoriser la création de nouvelles universités et garantir la qualité académique « sans préjudice de l'indépendance des universités privées »². Le financement de ces universités est d'origine privée. Elles ne reçoivent aucune contribution permanente de l'État, à l'exception de certaines aides financières.

Université del Valle du Guatemala (UVG)

L'UVG est l'une des 14 universités privées du pays. Créée le 29 janvier 1966 (juste après l'Université Rafael Landívar), l'UVG est une institution à but non lucratif, sans activité politique ou religieuse, qui se consacre aux études supérieures, à l'enseignement professionnel et à la recherche scientifique. Elle appartient au Groupe éducatif du Valle (*Grupo Educativo del Valle*) ; elle est également parrainée par la Fondation de l'Université del Valle du Guatemala (FUVG) et le Conseil d'administration (*Consejo de Fiduciarios*), composé de 30 membres actifs et dont l'organe souverain est le Comité général (*Junta General*).

L'UVG exerce ses activités académiques au sein de trois campus qui ont été mis en place progressivement : le campus central (1966), situé dans la capitale, le campus sud (1995), issu d'une alliance avec l'industrie sucrière, et le campus de l'Altiplano (1999), installé sur le site d'une ancienne base militaire. Le doublement du nombre d'étudiants est attendu dans les 5 prochaines années, notamment sur le campus central.

Bien qu'il s'agisse d'une institution privée, son engagement vis-à-vis de la société et des problèmes du pays sont remarquables. Son credo est que la science doit servir la société en s'attaquant aux faiblesses nationales qui sont également des priorités (pauvreté, paix et justice, croissance économique, innovation dans l'industrie, réduction des inégalités, droits de l'homme, objectifs de développement durable, inclusion numérique, etc.).

L'UVG est une institution reconnue par le secteur des entreprises et ses partenaires universitaires dans le domaine de la science, de la technologie et de l'éducation. Elle se définit comme la représentante de la « culture maker » (développement de plusieurs *makerspaces* sur le campus central et sur les autres campus). Elle renforce actuellement son écosystème tourné vers l'innovation et l'entrepreneuriat par la mise en place d'un Centre d'innovation et de technologie (*Centro de Innovación y Tecnología, CIT*), dont le but est de peser à l'échelle nationale en tant qu'agent du changement. L'inauguration du CIT aura lieu en février 2020.

Caractéristiques générales de l'UVG

L'UVG est une université dont la gouvernance est centralisée et dont la structure organisationnelle repose en premier lieu sur la Fondation et son Comité général (*Junta Directiva*), puis sur le Comité directif (*Consejo Directivo*) et le Rectorat (*Rectoría*), et enfin sur 3 vice-rectorats (*vicerectorías*), un secrétariat et plusieurs décanats, directions générales et exécutives. Son Plan stratégique s'étend de 2016 à 2020. Elle compte sur un budget solide et sur le professionnalisme de son personnel.

L'UVG est une université assez petite, avec un effectif total de 5 800 étudiants : 3 600 au campus central, 1 400 au campus de l'Altiplano et 800 au campus Sud (chiffres de 2019). Depuis 1966, plus de 12 000 personnes ont obtenu leur diplôme et 80 % d'entre elles travaillent en parallèle de leurs études. La population étudiante est

² Article 86 de la Constitution de la République : « Le Conseil de l'enseignement supérieur privé est chargé de veiller au maintien du niveau académique des universités privées sans qu'il soit porté atteinte à leur indépendance, et d'autoriser la création de nouvelles universités. »

composée de 49 % de femmes et de 51 % d'hommes. Au niveau du personnel, l'UVG compte 766 enseignants (45 %), 106 chercheurs (6 %) et 841 membres du personnel administratif (49 %), ce qui témoigne d'un certain déséquilibre en terme d'effectifs, les membres du personnel administratif étant nettement plus nombreux que les chercheurs.

L'UVG s'est investie dès le départ dans les domaines des sciences pures (biologie, physique, mathématiques, chimie) et des sciences de l'éducation ; elle compte aujourd'hui six facultés : Ingénierie ; Sciences et humanités ; Sciences sociales ; Éducation ; Collège universitaire et Affaires étudiantes ; Institut de recherche. L'accent reste mis sur la science, la technologie et l'éducation. Elle propose plus de 70 programmes, plus de 20 *maestrías* et un seul doctorat en psychologie appliquée. Les programmes d'études sont élaborés de manière participative et l'adaptation des programmes (processus de mise à jour des programmes) est revue tous les 5 ans en fonction de l'état des connaissances et des directives institutionnelles, de la formulation ou de la reformulation de compétences génériques, et des initiatives universitaires.

Le modèle pédagogique est centré sur le corps étudiant. Celui-ci bénéficie d'une formation générale et professionnelle qui met l'accent sur le lien entre la théorie à la pratique. En plus des activités de sensibilisation et des liens avec la société et les communautés, notamment par le biais de méga-projets d'innovation et de technologie, l'UVG consacre 10 % de son budget à l'aide financière aux étudiants. Six étudiants sur dix reçoivent une aide financière sous une forme ou une autre (bourse, prêt ou les deux) et, ces dix dernières années, 3 095 étudiants ayant obtenu leur diplôme bénéficiaient d'une aide financière.

Selon le *QS World University Rankings*, l'UVG se hisse au 139^e rang, ce qui en fait la première université du Guatemala et la première université privée d'Amérique centrale au regard des normes académiques³. Elle doit ce classement, notamment, à ses activités de recherche : l'UVG est l'université privée qui publie le plus d'écrits scientifiques d'Amérique centrale ; c'est elle qui comptabilise le plus grand nombre de médailles nationales en science et technologie, et, enfin, elle gère 50 % des investissements en science et technologie des secteurs public, privé et universitaire au Guatemala. Elle dispose d'un institut de recherche et de 11 centres de recherche spécialisés, dont un Observatoire économique durable (*Observatorio económico sostenible*).

Ses sources de financement proviennent essentiellement des frais de scolarité et des droits d'inscription. L'UVG dispose également de ressources correspondant à des services rendus et, surtout, à des dons, qui dépendent en grande partie des États-Unis. Ce lien avec les États-Unis peut être considéré comme historique en Amérique centrale, en particulier avec les universités privées par le biais de l'USAID, par exemple.

La stratégie d'internationalisation est limitée par le contexte économique et l'insécurité dans le pays. Néanmoins, de nouvelles alliances stratégiques et de nouveaux accords sont recherchés, tant aux niveaux national et régional qu'international.

L'UVG prône une culture de l'évaluation en faveur de l'amélioration continue et de la qualité, et recourt notamment à des audits internes et externes.

³ Chiffre 2019, fourni par l'UVG elle-même (session du conseil académique, 30 octobre 2019).

II. DESCRIPTION DE LA VISITE

Présentation du processus d'auto-évaluation de l'institution

Dans le cadre de la coopération culturelle et universitaire entre la France et l'Amérique centrale, l'Institut français d'Amérique centrale (IFAC) se montre très actif pour promouvoir et soutenir la coopération entre les deux organismes, notamment dans le domaine de l'accréditation de la qualité de l'enseignement supérieur. Depuis 2016, les pays participants et Hcéres ont décidé d'adapter le Référentiel d'évaluation et la méthodologie au contexte local. Grâce à un accord signé le 9 octobre 2017, il est désormais possible pour le Hcéres et le CCA de réaliser des évaluations conjointes. Ainsi, l'UVG s'est engagée dans un processus d'évaluation externe à des fins d'accréditation. Après une visite exploratoire en mars 2019, un processus d'auto-évaluation de l'institution a mobilisé en peu de temps une grande partie de la communauté universitaire et donné lieu à un rapport de 68 pages, auquel il faut ajouter plus de 20 annexes, plusieurs liens URL et une analyse SWOT (pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces en français).

Pour son rapport d'auto-évaluation, l'UVG s'est appuyée sur une méthodologie qui a été présentée au comité le premier jour de la visite par le recteur en personne. Grâce aux 23 visites déjà effectuées par des pairs évaluateurs et aux informations recueillies en amont concernant le processus, il a été possible de centraliser et de confier la coordination des informations nécessaires et reçues à la Direction générale de l'accréditation (*Dirección General de Acreditación*). Des réunions ont été organisées à tous les niveaux et sur tous les campus pour établir les SWOT (32 au total) qui ont convergé en une seule matrice. Il est nécessaire de préciser que l'UVG, dans un souci de cohérence, a aligné les piliers/axes transversaux de son Plan stratégique 2016-2020⁴ sur les domaines du Hcéres, en établissant une « matrice des relations ». Sur la base de toutes les informations recueillies, une analyse de l'état d'avancement à mi-parcours du Plan stratégique a été réalisée, les actions à lancer ont été identifiées et un rapport préliminaire a été rédigé, examiné par le Conseil académique (*Consejo Académico*), avant d'aboutir au rapport qui a été envoyé aux experts du Hcéres en juillet 2019.

Selon l'UVG, ce rapport d'auto-évaluation s'est appuyé sur les « précieuses données » issues des 32 SWOT et sur la participation d'acteurs variés qui ont « mis en évidence les atouts et les avantages compétitifs de l'UVG, et identifié les défis » auxquels elle doit faire face. Le rapport reconnaît également « qu'en adoptant la vision européenne d'un modèle d'enseignement supérieur de qualité, les opportunités sont plus nombreuses » tout comme les « collaborations entre différentes unités ».

Selon le comité, le rapport d'auto-évaluation est bien structuré, conforme aux domaines et facteurs énoncés dans le Référentiel du Hcéres, et satisfait à de nombreuses exigences en matière de genre. Cependant, au fil de la lecture, il est apparu plutôt descriptif ou simplement déclaratif, manquant parfois d'arguments ou de preuves. Le comité devait également comprendre la méthodologie qui avait été suivie. Ces doutes ont été levés lors de la visite sur place.

Composition du comité d'experts

- **Françoise MOULIN CIVIL**, professeure-chercheuse en littérature et culture latino-américaines, ancienne rectrice d'académie et directrice d'études, Université de Cergy-Pontoise // CY Cergy Paris Université, France. Présidente du comité d'experts.
- **Anne VARENNE**, professeure-chercheuse en chimie physique et analytique, directrice du programme de troisième cycle, Chimie ParisTech // PSL, France.
- **Micheline MARIE-SAINTE**, professeure d'économie de l'éducation et du travail, Responsable du Master « Ingénierie des systèmes de formation et d'emploi », École nationale supérieure de l'enseignement agricole, Toulouse, France.
- **Raphaël ROSSEL**, inspecteur des finances publiques (retraité 2016), Institut national de sciences appliquées (INSA), Toulouse, France.

⁴ Ces piliers sont les suivants : 1. Expérience (enseignement, recherche, rayonnement) ; 2. Technologie ; 3. Élargissement des domaines couverts ; 4. Création de liens et communication ; 5. Durabilité et développement ; 6. Infrastructure ; 7. Talent.

- **Jeannette VALVERDE CHAVES**, professeure-chercheuse en relations internationales, École de relations internationales, Universidad Nacional, Costa Rica, représentante des universités publiques du Costa Rica au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA).
- **Edrian Fabricio RÍOS RAMÍREZ**, étudiant en administration de l'éducation, Universidad Nacional, Costa Rica (nommé par le CCA) et interprète en langue des signes.

Un accord signé le 9 octobre 2017 autorise la réalisation, à partir de cette date, d'évaluations conjointes entre le Hcéres et le Conseil centraméricain d'accréditation (CCA). C'est pourquoi les deux derniers experts ont été choisis par le CCA.

Le Hcéres était représenté par **Pierre SEBBAN**, conseiller scientifique au Hcéres.

Description de la visite sur le terrain

La visite sur le terrain a eu lieu sur le campus central de l'UVG, à Ciudad de Guatemala, du 4 au 7 novembre 2019. Les entretiens se sont déroulés sur trois jours, le dernier jour était consacré, quant à lui, à un débriefing général du comité.

Lors de la première session du lundi, le recteur de l'Université, accompagné de son équipe de direction, a fourni des éléments de contexte, présenté les axes stratégiques et les moyens de gestion mis en place. Des échanges ont ensuite eu lieu avec le comité, suivis d'un entretien avec un panel représentatif des membres du Comité de direction sur les questions de gouvernance. Puis, le comité s'est scindé en deux ou trois équipes qui se sont relayées tout au long de la semaine, pour mener des entretiens auprès d'un grand nombre de personnes et de services, parmi lesquels : le Vice-rectorat administratif (*Vicerrectoría Administrativa*), le Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures (*Vicerrectoría de Investigación y Vinculación*), les membres du Conseil académique, les directions exécutives des campus de l'Altiplano et du Sud, les directions chargées de la communication interne et du marketing, le Vice-rectorat académique (*Vicerrectoría Académica*), les représentants du Conseil de l'enseignement supérieur privé, les membres de la Fondation et de son Conseil d'administration, les membres du Comité général et de la Direction générale de l'accréditation institutionnelle (*Dirección General de Acreditación institucional*).

Les entretiens se sont poursuivis le deuxième jour auprès de entités suivantes : la Direction générale des finances (*Dirección General de Finanzas*) et la Direction de la planification (*Dirección de la Planificación*), les représentants de l'Unité des « Diplômés », le Décanat de l'institut de recherche (*Decanatura del Instituto de Investigaciones*), les responsables de la bibliothèque, la Direction générale de la gestion des talents (*Dirección General de Gestión del Talento Humano*), la Direction administrative des projets (*Dirección Administrativa de Proyectos*), les Doyens de facultés, la Direction générale de l'administration (*Dirección General de Administración*), la Direction générale des technologies de l'information et de la communication (*Dirección General de Tecnología de Información y Comunicación*), les étudiants des différentes facultés, les boursiers, les personnes issues de la diversité (pour des raisons d'ethnie, de sexe, d'orientation sexuelle ou de handicap), le Décanat chargé des admissions et des relations extérieures (*Decanatura de Admisiones y Vinculación*), les représentants du secteur des employeurs, et enfin, la Direction de la qualité (*Dirección de calidad*). L'après-midi a été consacré, en partie, à deux visites du campus : la première a porté sur la recherche (laboratoires, espaces de fabrication) ; la seconde sur la vie étudiante (sports, culture, bibliothèque, salles de classe...).

Le troisième jour a lui aussi été consacré à des entretiens auprès des services suivants : Direction exécutive des projets stratégiques (*Dirección Ejecutiva de Proyectos estratégicos*), Direction des études (*Dirección de Estudios*), un panel de partenaires académiques nationaux et associés, étudiants en cours de mobilité internationale (entrante et sortante), Direction des relations nationales et internationales (*Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales*), responsables du patrimoine immobilier, étudiants des associations et des clubs, directions des centres d'études et des programmes de transfert de technologie, Direction générale de l'innovation et des technologies pour l'apprentissage (*Dirección General de Innovación y Tecnologías para el Aprendizaje*), panel de partenaires académiques étrangers, responsables de la politique éthique et déontologique. L'après-midi a été consacré à la préparation de l'entretien final avec le recteur, et à l'entretien lui-même.

Au total, 42 entretiens ont été réalisés. Le comité souhaite souligner que l'organisation matérielle et la coopération de l'Université ont été excellentes. Le comité a été reçu avec beaucoup de professionnalisme et d'attention, et est extrêmement satisfait des nombreuses réponses et informations qui lui ont été données.

III. RAPPORT D'ÉVALUATION

1. Gouvernance et gestion de l'Université

Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement

L'Université del Valle du Guatemala, université privée à but non lucratif, revendique sa mission éducative, conformément aux attentes de l'environnement national. L'Université s'est engagée à contribuer à la résolution des problèmes du pays. **Cet enracinement dans le Guatemala du XXI^e siècle et son approche tournée vers l'avenir sont, sans aucun doute, l'un des points forts de l'UVG.**

Les membres de la Fondation de l'Université del Valle du Guatemala sont très impliqués. Au-delà du projet philanthropique initial, il y a un engagement fort vis-à-vis de l'Université et du pays. Une diminution des investissements et de l'implication des membres de l'Université pourraient mettre en péril l'institution. C'est pourquoi **le comité recommande vivement que les sources de financement soient diversifiées.**

Le positionnement de l'Université est clair : il s'agit de la première université scientifique du pays, fortement impliquée dans la mise en œuvre d'un écosystème tourné vers l'innovation et l'entrepreneuriat. Cette ambition exige un niveau de formation de qualité supérieure pour tous les étudiants. C'est pourquoi le comité recommande, d'une part, une harmonisation pédagogique entre les trois campus et, d'autre part, la mise en place de doctorats dans les domaines les plus pertinents pour l'Université.

Mission et vision de l'établissement

Créée en 1966, l'Université del Valle du Guatemala (UVG), se présente avant tout comme une université privée et une « institution à but non lucratif, consacrée aux études supérieures, sans activité politique ou religieuse ; [qui] accueille en son sein des enseignants, des professionnels et des étudiants, sans discrimination fondée sur la race, l'état civil, le sexe, la religion, le lieu de naissance, la situation économique ou sociale ou les opinions politiques », comme le stipule l'article 2 des statuts de l'UVG (annexe 4).

Elle fait partie du Groupe éducatif du Valle (*Grupo Educativo del Valle*), dont la devise est « Éduquer, rechercher et transférer les connaissances ». Ce Groupe comprend, outre les trois campus universitaires (créés respectivement en 1966, 1995 et 1999), la Fondation de l'Université del Valle du Guatemala (1968), la « US Foundation of the University of the Valley of Guatemala » (1977), les Collèges américains du Guatemala (Central - 1945 et Sud - 1995), qui sont des établissements d'enseignement maternel, primaire et secondaire, des écoles de test et d'application de la Faculté d'Éducation, et des membres à part entière de l'UVG (article 20).

La mission de l'UVG est énoncée très clairement dans les statuts, notamment à l'article 5 : « L'Université a pour but fondamental de contribuer au développement de l'enseignement supérieur de la Nation et à la formation professionnelle, ainsi qu'à la recherche scientifique, à la diffusion de la culture, à l'étude et à la résolution des problèmes nationaux » (annexe 4). Outre la finalité éducative, propre à tout établissement d'enseignement supérieur, l'engagement social de l'UVG apparaît clairement, ce que corrobore l'article 6 des statuts. Celui-ci définit les buts généraux de l'Université et insiste, dans son dernier paragraphe, sur « la formation de citoyens instruits et conscients de leur responsabilité sociale à l'égard des problèmes de leur communauté et de leur époque » (annexe 4). En agissant de la sorte, l'UVG respecte les directives du Plan national de développement du Guatemala, élaboré par mandat constitutionnel et appelé « Plan K'atún Nuestra Guatemala 2032 »⁵. Cet enracinement dans le Guatemala du XXI^e siècle et son approche tournée vers l'avenir sont, sans aucun doute, l'un des points forts de l'UVG.

Le soutien apporté par la Fondation (FUGV) est important, si ce n'est vital, pour l'UVG, comme indiqué à l'article 3 des statuts de la FUGV (« La Fondation est constituée pour une durée indéterminée ») mais aussi à l'article 4. Celui-ci énonce que « la Fondation a pour objectif immuable de développer et de garantir la pérennité de l'Université del Valle du Guatemala, de ses facultés et départements, ainsi que des institutions académiques, scientifiques et culturelles, éducatives et de recherche qui en font partie ou qui en dépendent, et d'assurer leur existence, leur consolidation, l'excellence de leur niveau académique et leur prestige » (annexe 2). La FUGV dispose d'un patrimoine et de ressources. En termes de gouvernance, elle est composée de 30 membres actifs et d'un Conseil d'administration qui compte entre 5 et 7 conseillers élus par le Comité général

⁵ « Son nom vient de la cosmovision maya, où K'atún correspondait à la période où se déroulait le processus de construction d'une gestion. » (<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-katun-nuestra-guatemala-2032>)

ordinaire et les membres de droit (recteur et secrétaire exécutif de la Fondation). Les anciens présidents de la Fondation, tous parrains, se réunissent également. L'organe souverain de la FUVG est le Comité général. Ses membres sont régulièrement renouvelés (renouvellement en alternance tous les deux ans) comme le président. Le profil des membres répond à des règles tacites : personnes reconnues, réputées pour leur éthique personnelle, pouvant donner de leur temps ou apporter des ressources. Les membres sont à la fois des universitaires et des hommes d'affaires ; cinq sont des femmes, dont une ancienne présidente. Le Conseil d'administration se réunit tous les mois tandis que l'assemblée générale a lieu deux fois par an (novembre et mars). Les membres participent également à plusieurs comités internes qui se réunissent plus souvent (finances, risques, gouvernance, projets éducatifs, éthique...). Selon plusieurs des personnes interrogées, la FUVG remplit 4 fonctions essentielles : 1) nommer les autorités ; 2) approuver les budgets et les états financiers, évaluer l'exécution du budget ; 3) veiller à l'éthique institutionnelle ; 4) collecter des fonds. La FUVG veille au respect des principes et des valeurs et au maintien du niveau de l'Université. La FUVG s'investit pleinement concernant les défis auxquels l'Université devra faire face dans les années à venir, notamment en ce qui concerne les questions de couverture géographique, à travers l'enseignement à distance ou l'ouverture de nouveaux campus, l'extension de cette couverture à l'aune de la révolution numérique, mais aussi le développement de services et la collecte de fonds.

Aspects notables :

Le comité a pu constater au travers des nombreux entretiens réalisés que les valeurs de l'Université, telles que défendues par les membres de la Fondation et l'équipe de direction, sont partagées et que l'identification avec la communauté est grande.

Éléments à améliorer :

Le comité appelle à renforcer la pérennité des fonds, notamment en diversifiant les sources de financement, et à intensifier la communication interne à tous les niveaux.

Positionnement stratégique

L'UVG est reconnue pour l'excellence de son modèle éducatif, son engagement vis-à-vis de la recherche et son système de gestion de la qualité. Cette reconnaissance transparait au niveau national et même régional, où les alliances abondent, tant avec d'autres établissements d'enseignement qu'avec des entreprises. Malgré le fait que l'Université entretienne des relations solides et durables à l'international, elle a conscience de la nécessité d'identifier des acteurs internationaux stratégiques plus adaptés à la situation géopolitique du Guatemala, plus à même de répondre à leurs propres attentes en termes de reconnaissance, et capables de stimuler davantage la mobilité des étudiants, des enseignants et des autres membres du personnel.

Depuis peu, la communication a été confiée au Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures, pour mieux répondre à l'image que l'UVG souhaite donner. Ce choix stratégique souligne la volonté de l'UVG de jouer un rôle de premier plan dans le domaine de la recherche et de la science.

Il est clair que l'UVG est une référence en science et technologie et qu'elle occupe une place de choix en la matière. Au-delà des méga-projets d'innovation et de technologie en collaboration avec l'industrie, au-delà des nombreux programmes de recherche et d'extension, et des makerspaces, le projet le plus important de l'UVG est la mise en œuvre à grande échelle d'un écosystème tourné vers l'innovation et l'entrepreneuriat. La construction très avancée du Centre d'innovation et de technologie (CIT), sur le campus central lui-même, est la pierre angulaire du projet dont les lignes directrices reposent sur les infrastructures, les programmes académiques, les innovations (sociales, technologiques, artistiques) et les bureaux de transfert de technologies sociales et commerciales. Le projet bénéficie du soutien de l'ensemble de la communauté (étudiants, enseignants, chercheurs) très attachée à l'Université, ainsi que du gouvernement et des entrepreneurs.

La stratégie de recherche de l'UVG, dépend beaucoup des donateurs étrangers (notamment américains) et il n'existe pas de véritable politique de ressources humaines dans ce domaine.

La formation continue du personnel enseignant et la richesse de son offre académique (plus de 70 programmes, plus de 20 *maestrías*, plus de 1 500 cours) et la bonne insertion professionnelle de ses diplômés (80 % ont un emploi au moment de l'obtention du diplôme) font de l'UVG, après un peu plus de 50 ans d'existence, une université de premier plan au Guatemala, convaincue du pouvoir de transformation de l'enseignement supérieur. Parmi les agents du changement figure le niveau d'éducation de tous les étudiants, quel que soit leur lieu d'études.

L'UVG peut compter sur les atouts des trois campus, les deux campus externes répondant aux besoins locaux (sucre, agriculture, environnement, tourisme...) et offrant des formations appropriées qui méritent d'être reconnues sans toutefois atteindre, en raison du contexte local, le même niveau d'offre que le campus central.

Aspects notables :

L'UVG déploie une stratégie très dynamique et reconnue dans plusieurs domaines : recherche, science et technologie, innovation et offres universitaires.

Éléments à améliorer :

Le comité émet les recommandations suivantes :

- continuer à élargir l'offre de l'Université dans les domaines qu'elle considère les plus pertinents et poursuivre l'harmonisation pédagogique des trois campus afin qu'ils soient tous au même niveau ;
- continuer à renforcer la stratégie de communication interne mais aussi externe, en multipliant les initiatives de marketing avec des images claires et puissantes ;
- poursuivre la mise en œuvre d'une politique de recherche stratégique, en y consacrant davantage de ressources propres ;
- développer davantage les offres de programmes d'études et de recherche des deux autres campus.

Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du Plan stratégique

L'UVG est une université centralisée et hiérarchisée dont l'organisation interne repose sur des organes et des directions clairement identifiés. La mission et la vision sont respectées car l'organisation est claire et que le travail en commun est privilégié. En revanche, les étudiants ne participent pas à la gouvernance de l'institution.

Le comité recommande vivement que soient modifiés les statuts de l'UVG de façon à permettre aux étudiants de participer à la gouvernance de l'Université.

Une forte centralisation ne doit pas faire oublier la nécessité de diffuser largement les décisions de gouvernance et d'étendre davantage les services disponibles sur les campus extérieurs.

Le comité estime que **le Plan stratégique 2016-2020 est le résultat d'un processus participatif et que la stratégie de l'UVG est bien adaptée, claire et approuvée par la communauté.**

Organisation interne

L'UVG est une université très centralisée, dotée d'une gouvernance hiérarchique ; sa structure organisationnelle est clairement définie dans les statuts (annexe 4) et visible dans l'organigramme général (annexe 5). L'organisation interne, au-delà de la Fondation et de son Comité général, repose sur plusieurs unités pédagogiques (article 4 des statuts) : un Collège universitaire, 4 facultés (Sciences et humanités, Sciences sociales, Éducation et Ingénierie) et un Institut de recherche. Les statuts prévoient la possibilité de créer de nouvelles facultés dans le futur. En termes de gouvernance, l'organisation interne (article 7 des statuts) repose également sur le Comité directeur et le Rectorat, sur 3 Vice-rectorats (Vice-rectorat académique, Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures, et Vice-rectorat administratif), un Secrétariat et plusieurs Décanats ou Directions générales et exécutives.

Le Comité directeur (CD) est en charge de la gouvernance de l'Université ; il se compose actuellement du recteur, de la vice-rectrice académique, de la secrétaire, de la directrice d'études, de la secrétaire exécutive de la Fondation et de membres consultatifs. Ils sont 12 membres au total, auxquels il convient d'ajouter les invités suivants : la vice-rectrice chargée de la recherche et des relations extérieures, le vice-recteur administratif et un doyen. C'est l'assemblée générale de la FUVG qui nomme les membres du CD (article 8), ce qui renforce le poids de la Fondation dans la politique universitaire. Les membres du CD ont différents devoirs et pouvoirs (articles 11 à 17), parmi lesquels figurent : l'organisation, la direction et l'administration de l'Université, l'orientation de la politique éducative, la nomination des doyens et des directeurs, la définition du budget, l'émission de règlements, l'octroi d'aides financières aux étudiants, l'approbation des programmes d'études et des programmes de recherche et de vulgarisation, etc. Une fois par an, le CD se réunit sur chacun des campus extérieurs, mais il ne faut pas voir là un signe de décentralisation. Le comité a pu constater, au travers des entretiens, que certaines décisions du CD étaient diffusées en interne et communiquées par le biais du portail web, mais pas toutes.

Le Conseil académique est composé des membres du Comité directeur de l'Université, des doyens du Collège universitaire, des Facultés, de l'Institut de recherche, et des directeurs des départements (article 27 des statuts). Il se réunit généralement une fois par mois. Ses devoirs et prérogatives sont énoncés à l'article 28. Afin

de traiter les nombreuses questions académiques sans multiplier les réunions du Conseil académique, un organe plus souple a été créé : le Secrétariat du Conseil académique (*Secretaría del Consejo Académico*), doté des mêmes pouvoirs.

Les facultés et les autres départements jouissent d'une certaine indépendance en ce qui concerne leur fonctionnement interne (cursus, cours de troisième cycle, domaines d'étude, etc.), leurs calendriers officiels et leurs propres assemblées. Ils se sentent pleinement intégrés à la communauté et participent à cet espace démocratique encourageant la collaboration. Les doyens et les directeurs exécutifs des campus extérieurs, qui sont nommés, indiquent mener un travail de coordination important dans le cadre des réunions, des commissions et, en particulier, des échanges avec le Décanat du collège universitaire et des affaires étudiantes (*Decanatura del Colegio Universitario y Asuntos Estudiantiles*), et la Direction des études. Les campus extérieurs ne bénéficient pas, quant à eux, des mêmes services (en particulier en termes de cursus affiliés) ni des mêmes infrastructures, mais le comité a compris les difficultés de ces campus (notamment concernant le niveau des étudiants qui ne réussissent pas le test d'admission et le manque de disponibilité du personnel académique).

Dans de nombreuses Directions, il existe des manuels de procédures et de processus, autrement dit, le besoin de planification et de suivi est réellement pris en compte. D'autre part, certaines des personnes interviewées mentionnent la lourdeur d'une telle organisation (jusqu'à 7 signatures pour une seule décision) mais elles reconnaissent également son utilité pour garantir le bon déroulement des processus.

Parmi les points forts de l'organisation interne, le comité souhaite souligner le travail conjoint réalisé par le gouvernement central, les facultés et les directions (réunions, association à la planification, préparation du Plan stratégique...), ainsi que l'autonomie relative des facultés, leur interaction mutuelle, et le travail permanent du Conseil académique pour s'inscrire dans une approche d'amélioration continue.

Comme le précisent les statuts et comme l'ont confirmé toutes les personnes interrogées, les étudiants ne participent pas aux instances de gouvernance. Pour le comité, il s'agit là d'une réelle faiblesse qui laisse penser que l'étudiant est perçu comme un « client » de l'Université, même si, une fois par mois, le recteur se retrouve avec les présidents des associations et des clubs d'étudiants pour discuter des sujets de leur choix.

Aspects notables :

L'UVG compte sur une organisation interne solide.

Éléments à améliorer :

Le comité recommande vivement que les statuts de l'UVG soient révisés afin d'intégrer les étudiants dans la gouvernance de l'Université, que les décisions du Comité directeur soient plus largement connues, que les services continuent à être équitables au niveau régional, et que l'on tente d'alléger les procédures administratives parfois excessives. Le comité recommande de donner la priorité à l'élargissement de la recherche de sources de financement pour assurer la pérennité de l'UVG, et à la diversification de la stratégie de communication.

Plan stratégique 2016-2020

Le Plan stratégique 2016-2020 (PS) est résumé dans une brochure remarquable (annexe 3), intitulée « La fac del Valle, c'est moi », qui souligne d'entrée de jeu le sentiment d'appartenance et la forte identité de l'UVG. Le processus de définition du PS a commencé fin 2014. Un diagnostic a d'abord été établi, à l'aide de l'outil du « General Organizational Assessment - GOA - » qui a donné lieu à un processus de réflexion collective, dans le cadre de journées de participation impliquant toutes les instances de l'Université (de la Fondation et du Comité directeur aux différentes Facultés et Directions). Tous ont dû produire une analyse SWOT (pour forces, opportunités, faiblesses et menaces en français). Au total, 30 analyses ont été rédigées puis synthétisées dans un document unique. Les objectifs stratégiques ont été revus à divers égards pour garantir leur conformité aux principes et aux valeurs de l'Université.

Le PS s'appuie sur différents piliers stratégiques et axes transversaux qui correspondent à une mission⁶, une vision⁷, et des valeurs sur lesquelles l'Université fonde son travail : engagement, éthique, innovation et esprit d'entreprise, excellence, respect, esprit critique, responsabilité⁸. La carte stratégique repose sur un grand

⁶ Mission : « Multiplier les agents du changement qui ont un impact sur la société, par le biais d'expériences pédagogiques et de recherche axées sur la science et la technologie » (brochure, annexe 3, p. 10).

⁷ Vision : « Permettre au Guatemala et au monde de compter sur des personnes ingénieuses et engagées » (brochure, annexe 3, p. 10).

⁸ Brochure, annexe 3, p. 12-15.

nombre d'objectifs élaborés pour structurer le PS. L'accent a été mis sur l'accréditation des programmes, le développement de la recherche et la mise à jour des technologies, sur les liens institutionnels et la communication, sur la formation des agents du changement, sur l'élargissement de notre champ d'application, sur la gestion des talents et sur la durabilité.

Le PS a été mis en œuvre en suivant les indicateurs qui ont été définis et intégrés dans un système de gestion de la qualité. En juin 2019, parallèlement à la rédaction du rapport d'autoévaluation du Hcéres, une évaluation à mi-parcours du Plan a été réalisée. Ce retard apparent dans la planification s'explique par la volonté de l'Université de faire le lien entre les piliers/axes transversaux du PS et les domaines d'évaluation du Hcéres. À cette fin, l'UVG a élaboré une matrice de relations tout à fait convaincante.

L'UVG s'apprête à élaborer un nouveau Plan stratégique pour 2021-2025 et à initier un nouveau cycle de planification stratégique. Ce point a été très peu abordé.

Aspects notables :

Le comité considère que le Plan stratégique 2016-2020 est le résultat d'un processus participatif et que la stratégie de l'UVG est bien adaptée, claire et approuvée par la communauté, même si les objectifs à atteindre peuvent paraître très nombreux.

Éléments à améliorer :

Le comité recommande de renforcer le processus participatif lors de la définition du prochain Plan stratégique 2021-2025.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

Les membres du personnel académique et administratif de l'UVG expriment un fort sentiment d'appartenance à l'Université à laquelle ils s'identifient. Tous sont très fiers de faire partie de ce qu'ils appellent « la famille UVG ». Dans un esprit d'amélioration continue, ils ont participé à trois reprises à l'enquête régionale « Great place to Work ». L'UVG est la première institution de ce type à participer à cette initiative ; à chaque nouvelle édition, de plus en plus de membres de l'UVG répondent à l'enquête, et les résultats ne cessent de progresser.

Ces dernières années, les domaines de la communication institutionnelle ont connu de nombreux changements et une restructuration organisationnelle. Jusqu'en 2016, le domaine de la communication relevait du Secrétariat général. En 2017, le Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures a vu le jour. Suite à une consultation externe, il a été recommandé de créer une Direction générale chargée de la communication institutionnelle (*Dirección General de Comunicación institucional*), et de concevoir une stratégie pour promouvoir l'image et la communication de l'Université. C'est ainsi qu'en février 2019, deux grandes Directions se sont mises au travail : la Direction des relations publiques et de la communication interne (*Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación Interna*), chargée de la création des contenus, de l'événementiel et de la communication interne, et la Direction du marketing (*Dirección de Mercadeo*) chargée des questions de promotion, de production audiovisuelle, de charte graphique et de site web. La Direction générale gère la communication interne et externe de l'UVG et les relations avec les publics cibles. Elle est chargée de concevoir la stratégie de communication institutionnelle et de la mettre en œuvre, d'améliorer le positionnement de l'Université afin de susciter la confiance et de gagner en réputation, d'élaborer des lignes directrices et des manuels de processus liés à la communication institutionnelle et d'harmoniser le discours vis-à-vis des différents publics de l'UVG.

La Direction générale a développé une matrice des médias et moyens de communication afin d'organiser les actions de communication et de donner une identité graphique à l'Université.

Il existe un plan de communication institutionnelle vis-à-vis de l'extérieur afin d'attirer de nouveaux étudiants, en lien avec le Décanat chargé des admissions et des relations extérieures. Bien que les communications soient standardisées, des efforts sont entrepris pour les rendre accessibles aux personnes handicapées. Par exemple, les images comportent des étiquettes pour les malvoyants.

En outre, les étudiants de l'UVG sont sensibilisés au moyen d'activités spécifiques en ce sens. La mise en place d'un journal interne de l'Université est également en cours.

Comme il s'agit d'une entité nouvelle, son action est évaluée au regard des données de présence et du nombre de visites sur les différents réseaux de communication.

Aspects notables :

La nouvelle stratégie institutionnelle consiste à développer ses propres moyens de communication afin d'envoyer des messages clés, d'entretenir le lien avec ses publics et de diffuser des contenus qui répondent aux objectifs stratégiques de l'UVG ; elle passe également par le site web institutionnel, un portail d'information et d'actualité de l'UVG, la diffusion d'événements, la production audiovisuelle par le biais de vidéos, de photographies, d'animations, d'infographies, etc., la production de supports institutionnels, l'interaction avec les étudiants actuels et potentiels, dont les informations sont collectées via le web et les réseaux sociaux, la présence active sur les réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Twitter, entre autres, et le développement de la publicité.

Éléments à améliorer :

Le comité recommande d'étendre la stratégie de communication à la diffusion des résultats issus des travaux de recherche menés par l'UVG et de renforcer la production de textes en interne. De même, rendre les moyens de communication de l'Université accessibles au public handicapé, et renforcer la stratégie de réseautage social en tenant compte de l'opinion des étudiants.

2. Recherche et enseignement

Champ 1 : Politique de recherche

L'UVG a une mission de recherche scientifique qui transparait dans sa structure, par la présence du Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures, composée de laboratoires de recherche regroupés en un institut de recherche (11 centres de recherche).

L'Université s'est engagée à aider à résoudre les problèmes du pays, identifiés dans les projets de recherche. Ses recherches sont de qualité dans le contexte national et centraméricain et sont reconnues par les partenaires universitaires, institutionnels et industriels.

La création récente d'un Observatoire économique durable et d'une Direction du transfert de technologie (*Dirección de Transferencia de Tecnología*) témoigne de **l'effort de l'UVG pour accroître son potentiel en termes d'innovation et de valorisation.**

L'Université se définit comme une « université scientifique » : elle est structurée autour d'un Vice-rectorat chargé de la recherche et des relations extérieures, qui comprend l'Institut de recherche (Décanat) avec 11 centres de recherche, la Direction générale de la communication (*Dirección General de Comunicación*) et le Décanat chargé des admissions et des relations extérieures.

La politique de recherche est menée avec deux objectifs scientifiques : les enjeux stratégiques nationaux et la formation de diplômés, sensibilisés à ces enjeux et à cette recherche par leur apprentissage. Cette politique s'accompagne d'un objectif de développement durable (création il y a trois ans d'un Observatoire économique durable, avec un poste de directeur) et d'un effort récent en matière de transfert de technologie, avec la création d'un centre de programmation de transfert de technologie, en soutien aux centres de recherche (création d'un poste de directeur). Cette politique vise à promouvoir le travail multidisciplinaire et transdisciplinaire, afin de soutenir la société guatémaltèque et le développement industriel régional.

Les principaux objectifs stratégiques à moyen terme de ce Vice-rectorat sont de : positionner l'UVG à l'extérieur (diffusion, promotion, classements) ; lever des fonds (vendre des cursus, des projets, des cours, des technologies) ; étendre son impact (augmenter le nombre d'étudiants, de projets, de cours, de technologies) ; et gérer les relations permanentes avec les partenaires extérieurs.

L'Institut de recherche est composé d'environ 70 chercheurs à temps partiel, y compris des enseignants, et de personnel à temps plein employé sur des projets financés par l'extérieur. Dix pour cent du budget de l'UVG est consacré à la recherche, entièrement aux salaires. Les fonds de recherche sont donc financés par l'extérieur. Environ 70 millions de quetzals (8 M d'euros) proviennent de dons nationaux et internationaux, principalement des États-Unis.

Les 11 centres de recherche de l'Institut de recherche ont été créés au fil du temps, au gré des compétences et des défis nationaux. Les centres de recherche sont les suivants : Atitlán, Agriculture et alimentation, Environnement et biodiversité, Biotechnologie, Santé, Informatique appliquée, Recherche archéologique et anthropologique, Génie biochimique, Recherche pédagogique, Processus industriels et Observatoire de l'économie durable. Les centres de recherche ont été développés avant la création des deux campus externes, si bien

que la recherche est principalement menée sur le campus central. Le décanat des campus extérieurs gère le campus Sud et celui de l'Altiplano, au niveau de la formation et de la recherche. Les campus extérieurs ayant été créés au vu du contexte local, les thèmes de recherche se concentrent sur les besoins locaux (industrie sucrière sur le campus Sud / changement climatique, tourisme, agriculture sur le campus de l'Altiplano). Chaque centre définit ses priorités. Les subventions externes permettent de faire de la recherche appliquée dans ces domaines. Certains départements ne disposent pas d'un centre de recherche mais effectuent des travaux de recherche.

Le Département de transfert de technologie (Departamento de Transferencia de Tecnología) récemment créé poursuit trois objectifs : identifier des projets de qualité (ateliers de formation, accélération des processus, etc.) et des projets avec les étudiants pour développer les compétences acquises pendant leurs études ; mettre en place des activités de conseil en prospection de projets, en recherche d'investissements et en démarchage du secteur industriel ; organiser des concours d'entrepreneuriat avec les étudiants. Trois nouvelles entreprises sont en cours de création (start-up) et comptent sur la participation d'étudiants (75 %) et d'enseignants (25 %). Les domaines les plus étudiés sont l'agriculture, la santé publique et l'environnement, et ont un impact essentiellement local.

L'excellence de l'UVG en matière de recherche et d'innovation est reconnue par l'ensemble des partenaires : organismes et conseils nationaux, réseaux universitaires, associations nationales, régionales et internationales et industrie. Cette reconnaissance se traduit par des collaborations de longue date, par la fidélisation des partenaires, par des stages proposés aux étudiants, par le recrutement des diplômés de l'UVG... L'implication de l'UVG dans les différents réseaux nationaux est forte (co-financement de postes dédiés à ces structures, prêt de locaux à l'UVG). L'UVG est la première université du Guatemala et la première université privée d'Amérique centrale⁹, en raison notamment de ses activités de recherche : elle publie la revue scientifique la plus réputée d'Amérique centrale, elle comptabilise le plus grand nombre de médailles nationales en science et technologie, et enfin, elle gère 50 % des investissements en science et technologie des secteurs public, privé et universitaire au Guatemala. Les partenaires rencontrés lors de cette visite définissent l'UVG en termes d'excellence académique, de prestige et de rigueur scientifique, de professionnalisme et de proactivité, de promotion du développement du pays et de lien avec la société.

L'UVG met en place un Centre d'innovation et de technologie (CIT) dans le but, entre autres, de créer une dynamique pour le transfert de technologie et la visibilité de la recherche de l'Université.

Récemment, la communication a été confiée à ce Vice-rectorat afin d'accroître la visibilité de la recherche de l'Université. En fait, l'UVG est reconnue au niveau national et régional pour sa formation, mais l'accessibilité / la visibilité des travaux de recherche et d'innovation développés à l'Université reste faible. Récemment, une gestion de projet stratégique a été créée pour la diffusion des connaissances générées par l'UVG.

Aspects notables :

Le dynamisme du vice-rectorat, de ses doyens et directeurs est propice aux actions de recherche. La recherche à l'UVG est reconnue au niveau régional comme étant de grande qualité, et sollicitée par les partenaires universitaires et industriels. Un effort de communication sur les recherches de l'UVG est en cours pour accroître cette visibilité et attirer les investisseurs. L'excellence et la nature interdisciplinaire de cette recherche contribuent de manière significative au développement du pays.

Éléments à améliorer :

La politique de recherche fondamentale n'est pas soutenue ou définie en termes d'objectifs, de ressources et de financement. Les sujets de recherche sont définis essentiellement par les donateurs, ce qui peut comporter un risque dans une société en pleine mutation. Le financement devrait également être diversifié afin d'éviter les contraintes externes, socio-économiques et de politique internationale. La politique universitaire devrait mettre l'accent sur les efforts de recherche dans le domaine des laboratoires, la simplification des procédures administratives et la formation continue des enseignants.

⁹ Selon la propre déclaration de l'UVG (2019).

Champ 2 : Politique de formation

L'UVG développe une politique de formation dynamique marquée par la volonté de proposer toute une gamme de *maestrías*, dans le respect d'une certaine culture de l'évaluation et avec des cours qui répondent aux nécessités du pays.

L'Université fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation à son public – *coaching*, service d'écoute, niveau de cursus adapté au profil des étudiants - notamment sur les campus extérieurs.

Elle déploie une politique de formation basée sur son modèle pédagogique qui met l'accent sur la formation complète des étudiants. Elle vise le développement personnel et professionnel. Tous les étudiants suivent des cursus composés des axes transversaux suivants : recherche, responsabilité humaine vis-à-vis de l'environnement naturel et socioculturel, esprit critique, esprit d'entreprise et innovation, éthique et formation aux valeurs, responsabilité sociale, conscience citoyenne, respect de la diversité. L'Université vise à former des citoyens conscients du pouvoir d'agir dont ils disposent sur la société dans laquelle ils vivent. À cet égard, il convient de souligner que tous les étudiants bénéficient de cours de formation générale obligatoires : pensée mathématique, communication, citoyenneté mondiale, défis environnementaux, sciences de la vie, statistiques, le Guatemala dans le contexte mondial, etc. ; et de deux cours spécifiques de perfectionnement professionnel.

L'Université propose plus de 70 cursus, dont 20 programmes de *maestrías*, dans les domaines suivants : commerce et ingénierie, sciences sociales, sciences, technologie et santé, éducation, et un programme de doctorat en psychologie appliquée. Les cours peuvent être suivis sur les trois campus : le campus central, celui de l'Altiplano et le campus Sud. À l'exception de la Faculté d'éducation, dont les programmes sont identiques sur les trois campus, les offres académiques des autres facultés diffèrent de celles du campus central. En outre, l'UVG a pour politique de développer son offre universitaire, et ce, de trois manières différentes :

- Sur décision stratégique de l'Université
- Sur proposition des directeurs de département et des doyens
- Sur demande émanant d'un organisme extérieur

Tout est étudié par la Direction des études qui valide l'ensemble des étapes. Un « Manuel de création de cursus » est à la disposition des doyens et des directeurs de département.

Il est possible de fermer temporairement un cursus faute d'inscriptions suffisantes.

Les programmes d'études sont élaborés par les départements avec l'aide, et sous la houlette, de la Direction des études dont les missions sont explicites : qualité académique, soutien pédagogique, adaptation des programmes d'études et révision des programmes.

Tous les cinq ans, un processus d'évaluation des programmes d'études et de leur pertinence, est mis en œuvre en se fondant sur l'état des connaissances. Des enquêtes sont menées auprès des étudiants, des diplômés, des enseignants et des employeurs. La dernière évaluation remonte à 2015.

Quant à l'évaluation des enseignants, elle doit être effectuée pour chaque cours dispensé. Elle comporte des questions fermées et ouvertes et les résultats finaux sont accessibles aux étudiants (mais sans le détail des réponses de chaque enseignant pour chaque cours dispensé ; il n'existe pas non plus de procédure pour accéder à ces informations). Les enseignants doivent obtenir une note minimale de 80/100, sans quoi les directeurs de département et la Direction des études exigent qu'ils définissent un plan d'amélioration.

Les règles et règlements académiques concernant l'admission, l'évaluation de l'apprentissage, l'obtention du diplôme et le code de conduite sont bien expliqués et respectés.

Le calendrier universitaire s'étend sur deux semestres : de janvier à mai et de juillet à novembre, et suit le système de crédits européens (ECTS).

Les ressources destinées à l'aide à l'apprentissage semblent bien adaptées, notamment en matière technologique, grâce à la Direction de l'innovation et de la technologie pour l'apprentissage (DITA), créée en 2016 : classes virtuelles, plateformes collaboratives - comme CANVAS qui permet également d'identifier les étudiants qui peuvent avoir des problèmes d'assiduité -, logiciels, modernisation de la bibliothèque, etc.

L'UVG fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation : elle recherche et propose des solutions aux problèmes que peuvent rencontrer ses étudiants. Ainsi, en première année de cours, l'Université a mis en place un *coaching* obligatoire par groupe de dix étudiants, afin de prévenir les échecs qui ont été importants cette année-là. Elle offre également un service d'écoute pour veiller au bien-être des étudiants pendant leur cursus : 3 personnes sont disponibles sur rendez-vous.

Aspects notables :

Une politique de formation dynamique caractérisée par la volonté de développer des cursus de *maestrías*, dans le respect d'une certaine culture de l'évaluation et avec des cours qui répondent aux nécessités du pays.

Bonne capacité d'adaptation au public - *coaching*, service d'écoute, niveau de carrière adapté au profil des étudiants - notamment sur les campus extérieurs.

Éléments à améliorer :

L'UVG vise le développement du pays et a élaboré des cursus autour de cette thématique. Cependant, les sciences économiques ou juridiques ne figurent pas aux programmes des différents cursus, elles sont également absentes des programmes d'études. Si l'ambition est de développer le pays, le comité recommande que ce domaine de formation et recherche soit développé.

Les résultats des évaluations des enseignants, ne sont pas non plus pleinement accessibles.

Champ 3 : Lien entre recherche et enseignement

Le lien entre recherche et formation est présent de plusieurs manières : cours théoriques, projets de recherche et d'innovation, lieux d'expérimentation et de création. Cette articulation est rendue possible grâce aux enseignants et aux partenaires industriels.

L'étudiant se retrouve rapidement dans une situation de professionnalisation, avec tous les défis et les limites que cela comprend.

Les statuts de l'Université distinguent les missions d'enseignement et celles de recherche. Cependant, l'Université est convaincue du lien nécessaire entre la recherche et l'enseignement.

L'UVG a mené plusieurs actions pour créer du lien entre la formation et la recherche. Des formations à la recherche sont proposées dès la première année pour tous les cursus. Des cours de *coaching* ou de *mentorat* sont proposés en lien avec les industriels. La formation comprend des stages qui peuvent avoir lieu dans les laboratoires de l'Université ou au sein des industries partenaires. Dans certains cours (ingénierie), la formation est à 50 % expérimentale, et les étudiants disposent d'un lieu de travail avec une grande amplitude horaire.

Les cours liés aux méga-projets et la création de *makerspaces* permettent d'établir un lien direct, efficace et apprécié avec le monde industriel. Les méga-projets sont un travail développé par une équipe multidisciplinaire d'étudiants en fin de cursus et consistent en un travail de recherche sur un problème réel ou une innovation. Ils sont proposés dans les secteurs de la santé, de l'alimentation, de l'environnement, de l'énergie, du gouvernement, de l'industrie, du commerce et de la concurrence internationale en matière d'innovation et de technologie. Parallèlement, des *makerspaces* ou espaces collaboratifs ont été développés ; ce sont des lieux physiques de collaboration, ouverts à tous pour promouvoir la création et l'innovation, mettre en œuvre de nouvelles idées ou techniques, construire des prototypes. Les étudiants peuvent y devenir des « *maker assistants* ». Le Département de transfert de technologie travaille avec les étudiants pour développer les compétences acquises pendant leurs études.

Lors de la visite du campus central, dans les laboratoires et les espaces technologiques, les étudiants ont montré au comité différents lieux et projets : le premier satellite guatémaltèque Quetzal-1, D-HIVE, les algorithmes de suivi des « drones », les images 3D des organes pour la formation aux procédures médicales, le bio-béton, la stérilisation des moustiques (malaria), la purification de l'eau pour les villages de l'Altiplano... Des actions de diffusion des connaissances sont également menées, dans tout le pays et pour un public d'enseignants, d'étudiants, d'écoliers et d'enfants, avec le « Camion à vapeur », un camion mobile qui fonctionne comme un espace de création et dans lequel sont présentées des expériences avec l'objectif de les mettre en application.

La relation avec les industriels s'effectue à travers des projets de recherche et des méga-projets (suivi et évaluation), aux côtés d'un tuteur universitaire. Les étudiants peuvent effectuer des stages dans des entreprises (nationales et internationales) situées dans le pays, dans le cadre d'une bourse ou de contrats industriels avec des professeurs. Ces stages peuvent avoir lieu dans le cadre d'accords de coopération avec l'UVG, ou pas. Les projets communs sont menés de concert avec les différents centres (anthropologie, énergies nouvelles, automatisation industrielle, mécatronique, génie industriel et chimique, traitement de l'eau, etc.). Certaines industries offrent des bourses et des prix aux étudiants de l'UVG.

Aspects notables :

Les étudiants profitent de cours de recherche dès les premières années de leur cursus, de laboratoires expérimentaux ouverts à tous, de lieux et de formats d'apprentissage qui privilégient les liens entre la recherche et l'enseignement (méga-projets et makerspaces).

Éléments à améliorer :

Rien ne prouve que l'enseignement tient compte des résultats de la recherche. Le lien entre enseignement et recherche semble moins fort sur les campus extérieurs.

3. Parcours de l'étudiant

Champ 1 : Parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle

Des étudiants motivés qui cherchent à participer à la vie étudiante de l'Université : **les étudiants interrogés semblent satisfaits de leur université**. L'UVG propose des solutions adaptées aux principaux problèmes des étudiants.

Le parcours des étudiants, de l'admission à l'obtention du diplôme, est un sujet pris très au sérieux par l'UVG qui déploie diverses stratégies et activités d'information pour attirer de nouveaux étudiants, notamment par le biais de la Section d'extension et d'entrepreneuriat académiques (Sección de Extensión y Emprendimiento Académicos - SEEA) et du programme « Expérience UVG ».

Dans le cadre de sa politique d'orientation professionnelle, l'institution et son service de recrutement (SEEA) développent des relations étroites avec les écoles secondaires, en particulier avec les écoles partenaires (écoles pépinières dont le taux de recrutement se situe entre 18 et 35 %).

L'UVG propose des mesures qui permettent de personnaliser l'apprentissage : un cours théorique compte au maximum 35 étudiants et ceux dispensés dans les laboratoires spécialisés, entre 15 et 20 étudiants.

L'UVG fixe des règles générales pour l'organisation de la formation, l'organisation et la validation des examens, et la délivrance des diplômes. L'établissement définit les procédures d'évaluation des résultats de l'apprentissage et les communique aux étudiants. Les étudiants savent exactement où ils en sont dans leur programme d'études grâce au système d'inscription universitaire et à la plateforme CANVAS qui indiquent le pourcentage de réussite et la voie à suivre.

Une politique d'identification des difficultés et de soutien pour la réussite des élèves est définie et mise en œuvre : ainsi, depuis 2012, l'élève de première année qui connaît des difficultés, suit un programme de *coaching* élaboré par des enseignants.

L'Université propose, organise et facilite l'approche individuelle de tout étudiant, notamment en l'accompagnant dans l'élaboration de son projet personnel et professionnel : elle propose plusieurs cours qui peuvent être réalisés autour de cet environnement (entreprise, leadership, insertion professionnelle).

Les étudiants préparent leur insertion professionnelle tout au long de leur cursus, grâce à différents dispositifs pédagogiques réalisés avec des partenaires professionnels (projets, méga-projets, stages). En ce qui concerne les ressources matérielles, notamment les ordinateurs, les étudiants indiquent que le wifi fonctionne sur tous les campus, mais plus ou moins bien selon les lieux. Le campus central est le mieux équipé des trois campus. Cependant, le campus de l'Altiplano dispose de ressources telles que des drones pour les zones d'expérimentation. L'Université ne prenant part à aucune activité politique, les étudiants regrettent le manque d'espace pour le débat public.

La vie étudiante est animée par de nombreuses associations, mais seule l'Association générale (*Asociación General*) dispose de son propre espace. Le sport joue un rôle très important malgré le manque d'installations sportives, comme un gymnase par exemple.

Il y a des moments et des lieux d'échange avec les autorités : ainsi, tous les deux mois, parfois tous les mois, il y a une réunion « pizza avec le recteur ».

Il existe une Unité des diplômés (*Unidad Egresados*) qui nourrit le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'Université, et soutient l'insertion professionnelle ; elle publie des offres d'emploi dans la Banque de l'emploi, des bulletins ou propose des approches d'intermédiation professionnelle. En revanche, l'insertion sur le marché du travail n'est pas évaluée ou analysée.

Aspects notables :

Des étudiants motivés qui cherchent à participer à la vie étudiante de l'Université : les étudiants interrogés semblent satisfaits de leur université. L'UVG propose des solutions adaptées aux principaux problèmes des étudiants.

Éléments à améliorer :

Donner la parole et le droit de vote aux étudiants dans les instances de direction - conseils, etc.

Mettre en place un service d'analyse des résultats de l'insertion professionnelle et identifier les parcours effectués pendant la période de référence par l'ensemble des systèmes d'aide aux étudiants (observatoire de la vie étudiante).

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

Les ressources consacrées à l'apprentissage au sein de l'UVG sont variées et permettent d'accéder aux connaissances par plusieurs biais. À partir des **bases de données**, grâce à l'**équipement technologique** et au **système de bibliothèque**, l'étudiant peut tirer profit de l'apprentissage d'expériences variées. La **généralisation** de ces options de ressources aux trois campus est l'un **des points d'amélioration sur lesquels l'Université doit travailler**.

L'Université del Valle du Guatemala dispose d'un comité des bibliothèques (*comité de Biblioteca*), chargé de définir la stratégie pour les trois bibliothèques existantes (une pour chaque campus), et composé : de toutes les personnes chargées du décanat ; du responsable de la Direction des études ; et d'une personne représentant l'Institut de recherche. Les bibliothèques sont ouvertes du lundi au samedi (avec des horaires restreints le samedi) et disposent d'espaces de d'échanges, de lecture, de formation, des laboratoires informatiques et des lieux de repos. Les bibliothèques sont accessibles au public qui peut emprunter des livres. Il existe, en outre, des prêts interuniversitaires pour les membres de la communauté universitaire, grâce au réseau de bibliothèques dont ils font partie. Cependant, il n'existe pas de modalité de prêt inter-bibliothèque.

En ce qui concerne les collections d'intérêt particulier, la bibliothèque dispose d'une collection de 20 000 archives historiques, comprenant des livres, des manuscrits, des photos, des journaux de terrain et des documents archéologiques, qui peuvent tous être consultés à la bibliothèque. Tous ces matériaux sont conservés par les départements d'archéologie et de chimie. Aucun autre progrès n'a été réalisé au niveau de l'accessibilité, car il n'existe pas de textes en braille pour les personnes non voyantes. S'agissant de la diversité culturelle, il existe des textes en langues mayas, tels que des dictionnaires et des manuscrits, ainsi que des documents bilingues en espagnol produits par les étudiants de l'Université. Sur ce dernier point, l'Université ne dispose d'aucun matériel traduit en langue des signes guatémaltèque.

Les bibliothèques, quant à elles, proposent aux étudiants une formation à la recherche documentaire, mais uniquement sur demande (elle peut être dispensée par des enseignants ou même des étudiants). Il n'y a pas de formation ouverte à l'ensemble de la communauté universitaire dans ce domaine. En fait, tous les étudiants suivent ces formations d'une manière ou d'une autre, puisqu'elles sont intégrées à l'un des cours communs, qui est le cours de recherche.

En termes de ressources électroniques, l'Université del Valle est abonnée à plusieurs bases de données *EBSCO* et *Research for Life* (neuf au total), qui sont choisies par thème, en donnant la priorité aux bases de données multidisciplinaires. Ces bases de données sont accessibles sur le campus, mais aussi hors campus. Cependant, dans ce cas, un mot de passe doit être demandé en amont par courrier. Le budget est pris en charge par les bibliothèques qui considèrent que l'offre est suffisante. Si un document spécifique doit être consulté par un enseignant ou certains élèves en particulier, la bibliothèque peut l'acheter, sous réserve d'obtenir 4 avis successifs. Cette procédure est rare, car, grâce à une alliance avec l'université de *Pennsylvanie*, un grand nombre de ces ressources sont disponibles.

La mise à disposition des technologies à l'ensemble du corps étudiant fait également partie des ressources d'apprentissage. Le campus central et le campus Sud disposent tous deux d'un accès wifi complet, mais ce n'est pas le cas du campus de l'Altiplano. Le wifi de l'Université est accessible sans mot de passe, et il existe d'autres réseaux sécurisés, plus performants, à différents endroits de l'Université. D'autre part, les salles de classe et autres espaces d'apprentissage de l'UVG sont équipées de matériels qui facilitent l'apprentissage. Ces matériels sont répartis en fonction des spécialités et comprennent des téléviseurs, des projecteurs, des câbles de connexion, du matériel de laboratoire spécialisé, des imprimantes conventionnelles, des *makerspaces* pour les travaux de menuiserie et le graphisme, des serres, des systèmes d'irrigation, des drones, des découpeurs laser, des imprimantes 3D et des logiciels de vidéoconférence. Une formation est dispensée pour apprendre à utiliser ces équipements.

Aspects notables :

Variété d'espaces dédiés à la vie étudiante dans les bibliothèques ; ouverture des bibliothèques au grand public ; prêts inter-universitaire ; collection riche et soignée de documents historiques ; existence de documents en langues originales ; formation à la recherche documentaire pour tous les étudiants et alliances pour élargir l'offre documentaire ; accès aux bases de données ; et grande variété de ressources technologiques pour l'apprentissage.

Éléments à améliorer :

Le comité recommande d'étendre les horaires d'ouverture de la bibliothèque le samedi, de mettre en place un système de prêt entre bibliothèques, de traduire les documents en langue des signes guatémaltèque, de simplifier les procédures d'achat d'articles scientifiques et de prévoir la même couverture wifi sur les trois campus.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Les bourses d'études, bien qu'accompagnées de crédits, sont un aspect important de l'amélioration de la portée et de la permanence de la **population étudiante** de l'UVG, qui est très **diversifiée**. Il existe des **aides** définies pour certains groupes de population, mais des **améliorations spécifiques sont nécessaires** pour permettre à tous les étudiants d'accéder à l'Université et d'y rester. Parmi les **points notables** de l'Université, il faut souligner sa capacité à mettre en place un environnement d'apprentissage qui génère un **fort sentiment d'appartenance**.

L'Université del Valle dispose d'un système de crédits-bourses auquel tout étudiant peut prétendre. Les bourses sont accordées de manière partielle (ou complète si la personne remplit les conditions requises) et sont complétées par un prêt que l'Université octroie à l'étudiant et qui doit être remboursé à la fin des études, après l'obtention du diplôme, avec l'application d'un taux d'intérêt après une année de grâce. Chaque campus propose des degrés de recouvrement différents, en fonction du profil socio-économique de ses étudiants. Le campus de l'Altiplano, par exemple, est celui qui compte le plus grand nombre d'étudiants boursiers. Les titulaires d'une bourse complète sont tenus de rembourser leur prêt et de consacrer 60 heures par semestre à l'Université pour rendre des services. Si la bourse est partielle, le nombre d'heures est moins important. La bourse est perdue en cas d'échec dans une matière (le prêt n'est, alors, pas remboursable).

Il existe un autre type de bourse appelé « Poténciate », qui soutient les étudiants des écoles pépinières qui ont d'excellents résultats académiques et apportent une contribution sociale, qui peut également être obtenue sur présentation d'un essai. Cette bourse n'est pas conditionnée par un quelconque prêt octroyé par l'Université à l'étudiant. Comme le crédit-bourse sur critères socio-économiques, l'étudiant la perd lorsqu'il échoue à une matière. L'étudiant n'est pas autorisé à supprimer certaines matières, sinon, il est tenu de payer le montant correspondant.

En revanche, les possibilités de logement à l'Université sont limitées, car il n'y a des résidences que sur le campus de l'Altiplano (séparées par sexe), payables par nuitée.

En ce qui concerne la promotion de la santé, l'Université dispose d'un service de soins infirmiers et d'une clinique de nutrition à destination du public extérieur. Des campagnes sont menées et des Salons de la santé (physique, mentale et reproductive) sont organisés. L'UVG dispose de peu d'espaces pour promouvoir et organiser des activités sportives. En général, les services proposés aux étudiants ne sont pas accessibles tous les jours de l'année scolaire ni disponibles sur tous les campus. Sur certains campus il n'y a pas de personnel dédié aux Affaires étudiantes.

Il convient également de souligner l'existence d'un service d'aide aux étudiants, composé de trois personnes qui assurent une prise en charge psychologique sur rendez-vous.

L'UVG a également entrepris des efforts pour inclure divers groupes, historiquement discriminés : des progrès ont été accomplis mais des lacunes doivent encore être comblées à différents niveaux. Par exemple, la population indigène, majoritaire au Guatemala, est prise en compte et identifiée lors du processus d'admission, puisque le formulaire d'inscription correspondant demande une auto-identification ethnique. Le port des vêtements traditionnels de chaque peuple indigène ne pose aucun problème. La plupart d'entre eux choisissent les cursus Éducation et Sciences sociales (dans le cursus Anthropologie, il y a des enseignants indigènes qui sont chargés de dispenser les cours sur les populations indigènes). L'Université n'a pas exploré les raisons structurelles pour lesquelles il n'y a pas de diffusion plus large. Un élément à améliorer : l'Université ne dispose pas de matériel officiel dans les langues indigènes. L'UVG offre notamment un soutien en autorisant les étudiants qui ne peuvent pas arriver à l'heure en raison de la distance qui les sépare de l'Université à compenser ces retards par d'autres tâches (notamment sur le campus de l'Altiplano).

Le processus d'admission ne prévoit pas de mesure positive (discrimination positive) pour certains groupes de population.

Les personnes atteintes de surdité constituent un autre groupe culturel de référence. L'UVG n'a pas d'expérience avec les sourds signalistes, seulement avec les oralistes, et elle n'a pas développé de matériel officiel en Lensegua (langue des signes guatémaltèque) ; elle ne dispose pas non plus d'interprètes en langue des signes en interne. Parmi les points positifs figure l'existence d'un club de langue des signes à l'Université, animé par des professeurs sourds et organisé par l'Association des sourds du Guatemala, qui témoigne de la pertinence culturelle.

En ce qui concerne les personnes handicapées, l'Université a partiellement adapté ses campus à leurs besoins (même si des améliorations sont nécessaires) et il n'y a pas de problème majeur à intégrer ces étudiants dans le processus d'apprentissage. Pour les personnes aveugles et malvoyantes, il existe encore des obstacles : l'Université ne dispose pas de supports en braille ni de livres audio ; même si des adaptations sont faites pour ce public dans le cadre du processus d'apprentissage.

En ce qui concerne la population LGBTIQ+, l'UVG a crée des espaces sécurisés, comme le club Genre et Diversité, qui est toujours présent lors des intégrations. Dans le cadre des cours, des informations sont données sur ces personnes, souvent en les impliquant en tant que protagonistes. En outre, l'Université organise des conférences sur ces sujets dans le cadre de ses activités extra-scolaires. Toutefois, en l'absence d'une politique spécifique, ces efforts sont à la discrétion de chaque membre du personnel. Une autre question non résolue est le changement de nom dans le registre pour les trans-binaires¹⁰.

En ce qui concerne les étudiants parents, l'Université ne dispose pas d'espace de garderie, bien qu'elle en ait eu un pendant un certain temps. Toutefois, il existe une certaine souplesse vis-à-vis des étudiants qui viennent assister aux cours avec leur enfant.

Enfin, les étudiants ont un fort sentiment d'appartenance à l'institution, qui s'explique notamment par : le sentiment d'être écoulés, le partage avec les amis, les installations sportives (bien que peu nombreuses) et les activités diverses, les espaces verts, le soutien de la bourse (notamment socio-économique), la promotion de l'excellence académique, la proximité avec les autorités, le travail en réseau, le prestige auprès des entreprises pour le recrutement, le rôle des associations et des clubs d'étudiants, la qualité de leurs enseignants, le contact humain et l'esprit de recherche. Il est nécessaire d'améliorer la gestion des réseaux sociaux pour optimiser la communication autour des activités de la vie étudiante de l'Université.

Aspects notables :

Soutien socio-économique aux étudiants ; bourses Pot nciate ; services de nutrition et d'infirmierie ; respect et inclusion des étudiants issus des peuples indigènes ; existence d'un club de langue des signes culturellement pertinent ; quelques adaptations pour les personnes handicapées ; création d'espaces sûrs pour les personnes LGBTIQ+ et un fort sentiment d'appartenance à l'Université.

 l ments à améliorer :

Le comité formule quelques recommandations : limitation des heures de travail liées au crédit-bourse ; information sur les possibilités de logement propres à l'Université ou recommandations pour un logement à proximité ; ouverture de tous les services aux étudiants sur tous les campus et dans tous les fuseaux horaires ; étude des barrières structurelles qui peuvent affecter l'entrée et le séjour des étudiants des différents groupes de diversité, en les impliquant, pour la conception des supports correspondants ; élaboration d'une politique universitaire pour l'attention à la diversité ; options de prise en charge des enfants des étudiants ; définition de mesures positives dans le processus d'admission et renforcement de la communication sur les réseaux sociaux concernant la vie étudiante.

¹⁰ L'UVG précise que le changement de nom d'enregistrement peut être effectué à condition qu'il soit fait avant le Registre national des personnes (RENAP) et que la législation correspondante existe.

4. Relations extérieures

Champ 1 : les politiques de partenariat

L'UVG est largement reconnue pour ses relations son environnement socioéconomique. Elle bénéficie de nombreux accords avec des entreprises sur le territoire national et international, qui concernent surtout le domaine de la recherche.

Elle se montre particulièrement proactive au niveau des partenariats nationaux et internationaux, avec des coopérations solides et durables.

Les recommandations qui lui sont adressées incluent l'extension de ses partenariats dans le domaine de la formation.

L'UVG souligne l'importance qu'elle accorde à l'établissement d'accords et de partenariats avec des organismes publics ou privés guatémaltèques comme étrangers. Le rapport d'autoévaluation (RAE) évoque le processus de création desdits accords, dont l'Annexe 11 propose une liste.

L'UVG développe des partenariats avec le monde socioéconomique en lien avec la recherche. On peut ainsi insister sur certains partenariats avec diverses associations telles que Sotzil (savoirs autochtones), l'Association pour la recherche et les études sociales (ASIES), Funcagua (l'eau), le ministère de l'Éducation ou l'université publique San Carlos (recherche dans le domaine des sciences « dures » et de l'ingénierie).

Plusieurs groupes socioéconomiques travaillent avec l'Université depuis un certain temps, développant des programmes, organisant des concours de projets, lançant des mégaprojets ou proposant des stages (surtout dans les domaines de l'ingénierie et de la chimie) ainsi que des bourses ou des services de conseil (mentorat, coaching...). Grâce à ces partenariats, certaines entreprises finissent par embaucher les diplômés.

L'UVG jouit d'une image très positive auprès de ses partenaires. Les entreprises et partenaires universitaires ont une grande confiance en l'UVG. Ainsi, les mots tels que « proactivité », « reconnaissance », « prestige », « collaboration », « excellence scientifique », « haut niveau d'études », « professionnalisme », « innovation » et « développement du pays » sont ceux utilisés par ses soutiens pour la décrire.

Aspects notables :

L'UVG est largement reconnue pour ses relations avec son environnement socioéconomique. Elle se montre particulièrement proactive au niveau des partenariats nationaux et internationaux, avec des coopérations solides et durables.

Éléments à améliorer :

Nous conseillons à l'UVG de poursuivre sa politique de partenariat et de l'étendre également à la formation. L'UVG peut proposer une formation en ressources humaines (formation continue) et en connaissance de l'entreprise. Elle peut également s'appuyer sur des professionnels dans le cadre de ses cours et émettre un appel à propositions pour améliorer le contenu de ses enseignements.

Champ 2 : les relations internationales

L'internationalisation semble être une problématique importante pour l'Université, même si elle se concentre presque exclusivement sur la mobilité académique des étudiants et chercheurs, sans qu'il soit clairement fait mention de programmes, de projets ou d'autres activités d'enseignement ou de recherche sortants.

Les étudiants qui disposent des ressources pour une mobilité sortante sont très satisfaits du soutien de l'UVG.

S'agissant de la mobilité étudiante de l'UVG, les étudiants reçoivent des informations complètes du service des relations internationales, avec une liste d'accords internationaux et des bourses proposées. Plusieurs événements sont également organisés sur le campus Central, comme le « salon des bourses », qui a lieu chaque semestre.

La mobilité étudiante est préparée avec ce service et le directeur de la filière afin de définir un programme de formation. Le choix des cours s'effectue conjointement avec l'étudiant et sur la base de la correspondance du nombre d'heures d'enseignement. Ce service se charge de l'envoi de la candidature à l'université partenaire. L'UVG possède des accords pour la mobilité étudiante, par exemple, avec le MIT, aux

États-Unis, pour ses filières d'ingénierie. Les mobilités dans des universités avec lesquels il n'existe pas d'accord interinstitutionnel peuvent également être acceptées. Les échanges avec ce service sont fluides, rapides et personnalisés.

En fonction des accords internationaux, les frais d'inscription sont dus à l'UVG uniquement ou aux deux établissements. Le nombre de bourses d'aide à la mobilité est très faible et celles-ci ne proviennent pas de l'UVG. L'UVG accompagne les demandes de bourse Erasmus+. Les bourses proposées par les ambassades permettent de réaliser des stages à l'étranger. Les étudiants de l'UVG interrogés sont satisfaits de la préparation des mobilités et de l'expérience de leur mobilité académique. Ils n'ont eu aucun mal à suivre les cours.

S'agissant de la mobilité étudiante à destination de l'UVG, le processus est initié par l'établissement d'origine et les échanges avec le service correspondant à l'UVG sont fluides. Cette mobilité entrante est très faible, étant donné les conditions de vie au Guatemala et l'insécurité au quotidien. Il n'existe aucune association étudiante internationale au sein de l'UVG, probablement en raison du faible nombre de mobilités à destination de l'UVG.

La mobilité des chercheurs et des enseignants se fait souvent dans le cadre de projets de recherche et peut inclure un soutien pour les étudiants et les doctorants. Elle se fait principalement à destination des États-Unis.

Outre la mobilité, il convient de souligner les accords de formation, de recherche et de bourses, non seulement avec les États-Unis (MIT, Colorado, fondations, chambres de commerce), mais également avec le Royaume-Uni (Greenwich) ou le Japon.

Aspects notables :

Ce service propose des accords et destinations adaptés aux étudiants et en nombre suffisant.

La facilité et la rapidité des processus de mobilité mis en œuvre par l'Université sont appréciées par les étudiants, de même que l'organisation des salons des bourses et événements internationaux (conférences, congrès, séminaires, stages...).

Éléments à améliorer :

Le taux de mobilité est faible. L'augmentation du nombre de bourses de mobilité permettrait d'aider les étudiants à réaliser leurs projets d'internationalisation. Dans la mesure où la mobilité bénéficie principalement aux étudiants du campus Central, la mise en place d'une dynamique plus globale et équilibrée serait nécessaire. De même, des échanges avec d'autres pays de la zone pourraient ouvrir le champ des perspectives.

5. Pilotage

La gestion de l'Université est professionnelle et solide. Les services administratifs sont bien organisés et ne perdent jamais de vue les objectifs du plan stratégique 2016-2020.

Ce plan stratégique est structuré autour d'objectifs associés à quatre piliers (expérience, technologie, croissance et développement de la couverture, du lien et de la communication) et à trois axes transversaux (durabilité et développement, infrastructures, et talents). Pour atteindre ces objectifs, **l'établissement a mis en place une organisation adéquate et novatrice** qui se reflète dans son organigramme. La Direction générale de la gestion des talents dépend directement du rectorat.

L'établissement surveille et évalue l'avancement du plan stratégique. Il dispose de 17 indicateurs clés de performance (ICP). En décembre 2018, la « Direction générale de la planification » (*Dirección General de Planificación*) a élaboré un rapport de mi-parcours relatif au plan stratégique avec une approche par pilier, par objectif et par initiative stratégique. Ainsi, tous les doyens et directeurs de département peuvent analyser leurs résultats et évaluer leur performance grâce au système de gestion de la qualité, qui permet d'obtenir des informations relatives à 15 indicateurs sur 17. La gestion stratégique est entièrement coordonnée par la Direction générale de la planification et fait l'objet d'une présentation mensuelle au Comité directeur.

Le plan stratégique est basé sur un budget prudent et réaliste. Sa mise en œuvre dans le respect du budget fait l'objet de contrôles, de même que les finances. Les comptes annuels de l'Université sont vérifiés par une société d'audit externe et indépendante, *PKF International Limited*. Le dernier audit, en date du 31 décembre 2018, indique que les états financiers de l'Université présentent sa situation financière de manière raisonnable et tiennent compte de tous les aspects importants.

La politique de ressources humaines est adaptée au plan stratégique et met l'accent en particulier sur la formation, le bien-être et la satisfaction du personnel.

Les services du patrimoine et de l'information connaissent leurs actifs et les contrôlent correctement. Ils s'intègrent parfaitement aux objectifs de l'Université.

Champ 1 : les finances de l'établissement

L'Université est un établissement privé. Elle ne reçoit aucune contribution permanente de l'État. Les revenus et les dépenses sont indiqués par campus (Central, Sud et Altiplano). Les revenus, en dehors de la recherche, sont répartis entre les cotisations et frais d'inscription (88 %), les prestations de services (9 %) et les dons et autres sources de revenu (3 %).

L'objectif stratégique de l'Université est de renforcer la viabilité financière grâce à la diversification des sources de revenus avec les donateurs et les clients.

À cette fin, les éléments suivants ont été développés et augmentés :

- la collecte de dons. Les membres de la Fondation sont très investis dans l'établissement. La Fondation dispose d'un « service Développement » (*Dirección del Desarrollo*) chargé de récolter les fonds. Les dons sont recueillis par la Fondation puis transférés à l'Université. 55 % des revenus de l'établissement proviennent de dons réalisés aux États-Unis (dont 64 % par l'USAID) et 45 % de personnes au Guatemala. La source de revenus la plus importante correspond aux bourses ;
- l'offre de cursus de formation continue ;
- le pourcentage d'étudiants payant l'intégralité des frais d'inscription.

Les dépenses sont réparties entre l'enseignement, l'administration, l'exploitation, les charges financières et les projets. On remarque que la part des dépenses d'enseignement est de 72 %, dont 65 % correspondent aux dépenses de personnel.

L'objectif stratégique de l'Université est de renforcer la viabilité financière grâce à un modèle d'autosuffisance des campus. Les résultats obtenus sont positifs et les deux campus externes sont autosuffisants.

Les fonds reçus pour les projets de recherche sont en augmentation et sont conséquents (31 % de la totalité des revenus). Ceux-ci sont gérés par un service spécifique, la Direction administrative des projets qui est, en outre, responsable du contrôle des dépenses, lesquelles ne peuvent pas excéder les revenus. En 2018, tous les projets étaient de nature internationale. On remarque que 3 projets représentent 68 % des revenus.

Afin d'optimiser les analyses et d'évaluer le rendement, la comptabilité s'effectue également par centre de coûts (filiales) et les résultats peuvent s'observer au niveau des facultés.

L'approbation du budget incombe au Comité général de la Fondation. Avant sa soumission, le budget présenté par le Comité directeur est transmis au comité des finances de la Fondation et au Conseil d'administration. Il existe un budget par campus. Leur élaboration et leur mise en œuvre sont bien gérées. Le processus et le calendrier sont bien définis.

Le budget s'appuie sur le plan stratégique et repose principalement sur les objectifs en matière d'inscriptions et l'autosuffisance des campus. Il est divisé en un budget opérationnel, un budget stratégique géré par la Direction exécutive des projets stratégiques, et un budget « IPF » (*Inversión en Planta Física*) consacré aux investissements dans les infrastructures et financé par les excédents.

Sa mise en œuvre est surveillée par toutes les personnes responsables d'un programme budgétaire par l'intermédiaire du système budgétaire. Si les objectifs en matière d'inscription ne sont pas atteints, une révision du budget sera nécessaire pour l'ajuster au nombre réel d'inscriptions. Le pourcentage de mise en œuvre s'est amélioré et a atteint 98 % en 2018.

Les finances sont soumises à de nombreux contrôles à tous les niveaux. Outre le contrôle interne, il existe également un audit interne dépendant du « Service général de la gestion des risques et des audits internes » (*Dirección General de Gestión de Riesgos y Auditoría Interna, DGGRAI*) de la Fondation, qui peut réinspecter toutes les opérations comptables à tout moment. C'est ce service qui se charge également d'embaucher les services d'audit externes.

Conformément à la législation guatémaltèque, l'Université possède un « Contrôleur de l'application » (*Oficial de Cumplimiento*) qui veille au respect des obligations légales. Il est en relation avec le « Service de vérifications spéciales » (*Intendencia de Verificación Especial, IVE*), chargé notamment de veiller à l'objet et au respect des lois contre le blanchiment d'argent et sur la prévention et la répression du financement du terrorisme.

Aspects notables :

L'organisation et la compétence des services financiers, le contrôle du budget et l'engagement très fort de la Fondation sur la question de l'utilisation des revenus.

Éléments à améliorer :

Poursuivre la diversification des sources de revenus.

Champ 2 : les ressources humaines de l'établissement

La Direction générale de la gestion des talents est bien organisée. Elle est structurée autour de cinq domaines : gestion, recherche, enseignement, développement de l'organisation, formation du personnel et équipement, et service des salaires et prestations.

Elle gère 766 enseignants, 841 employés administratifs et 106 chercheurs. La majeure partie du personnel administratif possède un contrat à durée indéterminée (81 %). En revanche, seuls 19 % des enseignants et 39 % des chercheurs ont un CDI.

Des réglementations encadrent l'emploi de ces travailleurs. La majorité des contrats des enseignants ont une durée de 5 mois. Ils comprennent un volet enseignement et un volet recherche pour ceux qui ont un contrat permanent. Le Vice-rectorat académique assure un suivi des objectifs en matière d'inscriptions et adapte le nombre de contrats en fonction du nombre d'étudiants.

L'amélioration du niveau d'études des enseignants est une thématique importante pour l'établissement, qui a durci ces efforts en la matière ces dernières années. Ces efforts doivent se poursuivre.

L'objectif stratégique de l'Université est de renforcer la gestion des talents humains via : des programmes de bien-être et de satisfaction des collaborateurs ; des programmes de formation, de filière et de rotation du personnel ; et des propositions de valeur et visant à attirer les talents.

En matière de santé et de bien-être, l'Université a développé différents programmes de politique sociale. L'assurance-accident universelle a été approuvée, et des journées sociales ont été mises en place, parmi lesquelles, par exemples, des journées médicales, la reconnaissance des anniversaires de travail, des rassemblements à l'occasion de Noël et la célébration des anniversaires.

La formation des personnels enseignants dépend de la Direction des études et celle du personnel administratif de la Direction de la gestion des talents. La formation des enseignants et l'actualisation de leurs connaissances ont lieu en juin (2 semaines) et en septembre (1 semaine) et sont inscrites au calendrier universitaire annuel approuvé par le Comité directeur. La formation du personnel administratif est continue et se produit toute l'année. Le programme de formation a été élargi afin d'inclure des cours d'amélioration de la performance et des cours pour le personnel.

Pour fidéliser ses personnels et attirer de nouveaux talents, l'Université propose des avantages en sus de la rémunération, notamment : assurance-accident universelle (indépendamment du type de contrat), journées médicales, aides pour le transport, bourses pour les enfants, service de garde d'enfants, formation continue quasi-gratuite, ou bourses pour financer (entièrement ou partiellement) des études de *maestría* ou de second cycle. Dans le même temps, lorsque c'est possible, l'Université cherche à transformer les contrats fixes en contrats à durée indéterminée. Concernant les enseignants, ils semblent avoir droit à une évolution de salaire lorsqu'ils obtiennent le titre de docteur (à l'étranger).

La gestion des salaires et des prestations se fait par l'intermédiaire d'un logiciel qui permet de connaître le coût des rémunérations et de transférer les informations comptables à la Direction des finances. Des travaux importants ont été entrepris pour intégrer l'ensemble des processus et des différents systèmes impliqués. Il est nécessaire de consolider cet effort d'intégration des systèmes. Des résultats ont ainsi été obtenus en matière d'automatisation de processus autrefois réalisés manuellement. Les améliorations à l'horizon juin 2020 prévoient l'implémentation de diverses fonctionnalités dans le logiciel de gestion *Evolution* pour l'émission automatique de la rémunération (personnel sous contrat et services professionnels).

L'évaluation est un élément central de la politique de ressources humaines de l'établissement.

À cet égard, il existe :

- une évaluation de la direction à 360°/180° réalisée d'année en année grâce à un consultant externe ;
- une évaluation des performances à 90°. Chaque année, les collaborateurs sont évalués par leur superviseur direct. Cet outil est utilisé dans le cadre des critères qui déterminent les augmentations de salaires annuelles ;
- une évaluation de l'environnement organisationnel est réalisée tous les 2 ans par le cabinet *Great Place to Work* (GPTW). L'Université est, dans la région Amérique centrale et Caraïbes, le premier établissement d'enseignement supérieur à obtenir cette certification.

Elle possède un « Comité de santé et de sécurité au travail » (*Comité de Salud y Seguridad Ocupacional*) représenté sur les trois campus. Celui-ci est chargé de la surveillance et de la gestion des conditions de sécurité et d'hygiène.

Aspects notables :

L'organisation et la compétence du service des ressources humaines, qui poursuit un objectif de bien-être au travail et d'amélioration continue à travers des évaluations pertinentes.

Éléments à améliorer :

L'UVG doit faire attention au léger déséquilibre entre les différentes catégories de personnel, le personnel administratif étant clairement plus nombreux que les chercheurs.

Une évolution salariale peut peut-être être envisagée pour augmenter le nombre de docteurs.

Champ 3 : système d'information

L'Université s'appuie sur un système d'information incluant la « Direction des technologies de l'information et de la communication » (*Dirección de Tecnología de Información y Comunicación*), DITIC. Son organisation et son fonctionnement sont clairement définis. Ce service a pour objectif principal le développement permanent des systèmes d'information et l'appui aux différents services et usagers (il existe des groupes cibles et des enquêtes). Il se compose de services techniques qui assurent la maintenance de l'infrastructure et soutiennent les usagers en cas de besoins sur les trois campus.

L'objectif stratégique de l'Université est le renforcement des équipements et de la technologie grâce à l'optimisation et à l'automatisation des processus administratifs. Les projets sont classés par ordre de priorité, quantifiés, planifiés et organisés dans le temps au moyen d'un plan pluriannuel et d'un plan opérationnel annuel.

Des résultats ont été obtenus de manière générale et en particulier en matière d'automatisation des processus de gestion des talents.

Les accès au système d'information sont régis par des politiques et processus définis par l'établissement. Le service responsable des systèmes génère des sauvegardes régulièrement. Les informations sont stockées sous forme physique, en lieu sûr.

On peut également souligner les éléments suivants :

- l'installation du système de gestion de la qualité, qui inclut des indicateurs et des rapports d'exécution ;
- l'élaboration d'un plan de développement à travers trois groupes de travail : projets académiques, finances et administration, et maintenance du système ;
- l'installation du nouveau système de gestion de bibliothèque Koha.
- En 2016, en lien avec la Direction des technologies de l'information et de la Communication, la Direction de l'innovation et de la technologie pour l'apprentissage (DITA), a vu le jour. Sa mission est « d'apporter des transformations positives aux processus d'enseignement/d'apprentissage en utilisant la technologie d'une manière innovante et efficace ». L'utilisation de plusieurs plateformes est ainsi facilitée, parmi lesquelles se détache notamment :
- le LMS (*Learning Management System*) ou CANVAS, qui propose différentes fonctionnalités aussi bien pour les professeurs que les étudiants et gère notamment les cours en ligne ainsi qu'une grande partie du matériel pédagogique.

Aspects notables :

Un bon système d'information pour la gestion de l'établissement avec une direction solide.

Éléments à améliorer :

Poursuivre les efforts pour l'adoption des systèmes dans les services concernés.

Champ 4 : patrimoine immobilier de l'établissement

Les biens de l'Université del Valle du Guatemala sont décrits à l'article 39 de ses statuts. Il s'agit des biens affectés à l'Université par la Fondation de l'Université del Valle du Guatemala, des biens acquis à l'avenir par la Fondation et destinés à l'usage spécifique de l'Université, et des biens acquis par l'Université elle-même pour son propre usage, avec l'accord de la Fondation.

L'UVG est présente sur trois campus : le campus Central, le campus Sud et le campus de l'Altiplano. Les terrains où se trouvent les installations des campus Central et Sud appartiennent à la Fondation de l'Université

del Valle du Guatemala. L'Université ne paie pas de loyer. Le terrain sur lequel se trouve le campus de l'Altiplano appartient à l'État du Guatemala. La Fondation en est l'usufruitier pour une période de 50 ans.

L'établissement connaît et contrôle parfaitement son patrimoine et son état.
Les travaux d'entretiens sont prévus et planifiés. Si nécessaire, ils sont sous-traités.

La sécurité est un axe important pour l'Université :

- sécurité des biens : l'Université possède des assurances pour les bâtiments et véhicules. C'est la Fondation, par l'intermédiaire de la DGGRAL, qui se charge de souscrire les polices d'assurance ;
- sécurité des personnes : équipe de sécurité sur le campus, travaux de sécurité sur le campus Sud, exercices incendie et de tremblement de terre.

Très occasionnellement, des chambres sont louées (par nuitée) à des étudiants et du personnel sur le campus de l'Altiplano. Des locaux sont également loués sur le campus Central pour trois cafétérias, une banque et un fournisseur de services de reprographie. Les revenus générés sont faibles.

L'objectif stratégique de l'Université est de renforcer l'infrastructure via la construction d'un centre d'innovation et de technologie (CIT). Ce projet est ambitieux et mobilise l'ensemble de l'établissement. Le Conseil d'administration, très impliqué, suit sa réalisation. Il devrait être opérationnel en 2020. Il est financé à 75 % par un prêt en quetzales, dont le remboursement sur 15 ans repose sur l'indexation de l'augmentation des mensualités sur celle du nombre d'étudiants et d'effectifs, conformément à un plan de viabilité. Cette opération implique le réaménagement du campus Central et le rapatriement d'unités éloignées du campus.

Le processus d'achats est régi par un manuel de procédures pour l'achat de biens et services, les achats s'effectuant par campus. Tous les ordres d'achat sont centralisés par le « service des achats » (*Departamento de Compras*) du campus Central et par la « Direction administrative des campus externes » (*Dirección Administrativa en los Campus Externos*). Les autorisations d'achat dépendent du montant des achats, à l'exception de ceux réalisés dans le cadre d'un projet disposant de fonds externes.

Par ailleurs, l'Université ne dispose pas encore d'infrastructures ni de signalisations pleinement adéquates pour les personnes malvoyantes ou souffrant de handicaps moteurs, ni d'une architecture adaptée aux personnes sourdes. Elle a néanmoins procédé à quelques modifications partielles concernant les accès verticaux et horizontaux.

Aspects notables :

Une analyse approfondie des besoins qui a mené à la construction d'un nouveau bâtiment.

Éléments à améliorer :

Poursuivre la rénovation des bâtiments du campus Central en fonction du degré de délabrement.
Dans la mesure où les infrastructures de l'UVG ne sont pas encore pleinement accessibles aux personnes en situation de handicap, poursuivre le développement du plan d'accessibilité conjointement avec les organisations de personnes concernées.

6. Qualité et éthique

Champ 1 : politique de qualité et d'amélioration continue

La qualité est un axe fondamental de l'UVG. Près de onze actions ont été proposées dans le but de l'atteindre, parmi lesquelles on distingue notamment les plans d'amélioration à court, moyen et long termes. Les filières de toutes les facultés sont soumises à des processus d'autoévaluation et les programmes de la faculté d'ingénierie ont été soumis à des processus d'accréditation de « l'Agence centraméricaine d'accréditation des programmes d'architecture et d'ingénierie » (*Agencia Centroamericana de Acreditación de Programas de Arquitectura e Ingeniería*).

D'après le rapport d'autoévaluation, **l'UVG occupe la première place du classement QS Ranking Latin American Universities au Guatemala et la première place parmi les Universités privées d'Amérique centrale et du Panama¹¹.**

Le progrès est mesuré périodiquement grâce à des évaluations de suivi du plan stratégique, mais également de la performance du personnel administratif et enseignant.

¹¹ D'après les déclarations de l'UVG elle-même (2019).

L'UVG affirme son engagement en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration continue de ses fonctions essentielles (enseignement, recherche, lien social et rayonnement) ainsi que des services qu'elle propose. Les étudiants évaluent les enseignants chaque semestre et des mesures correctives sont prises à des fins d'amélioration continue. Les lacunes en matière de performance sont analysées et des promotions sont attribuées. En outre, deux semaines par an (entre le début et la fin de chaque semestre), le corps enseignant bénéficie de formations dans divers domaines liés à la médiation pédagogique, à l'évaluation des apprentissages, à la préparation des cours, etc. Cet engagement est exprimé dans le plan stratégique 2016-2020 et dans le modèle pédagogique, entre autres normes institutionnelles. Dans le cadre de ses activités quotidiennes, l'UVG organise et prévoit les actions à mener, auxquelles elle associe la communauté universitaire afin d'assurer la diffusion de la culture de la qualité.

Le système interne d'assurance qualité est solide. Il appuie les informations, facilite la gestion et permet d'accéder aux informations et autres systèmes commerciaux fonctionnels entrant dans les autres processus en garantissant transparence et contrôle. L'existence d'outils numériques pour l'enregistrement, la conservation et la gestion des informations de nature pédagogique, administrative et financière a été démontrée. Il s'agit, par exemple, de la plateforme CANVAS (matériel pédagogique et système d'avertissement en cas d'échec d'un étudiant), du logiciel de gestion de la relation client (CRM) et du logiciel *Evolution* pour les ressources humaines.

Les responsables de la qualité expriment leur satisfaction vis-à-vis de la culture d'évaluation de la qualité qu'ils sont venus consolider à travers la mesure des indicateurs et l'obligation de rendre des comptes. De manière générale, on distingue les éléments suivants : engagement en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration continue ; association de la communauté universitaire aux processus de qualité ; mise en place de processus d'évaluation et d'autoévaluation ; et mise en place d'un système interne de garantie de la qualité doté de manuels et de procédures pour les divers domaines d'activité de l'Université.

Aspects notables :

L'UVG fait preuve d'un fort engagement concernant la qualité, l'amélioration continue et la culture d'évaluation.

Éléments à améliorer à des fins d'amélioration continue :

Le comité d'experts recommande d'optimiser le système de qualité grâce aux évaluations périodiques de la performance et des enseignants afin de faire le lien entre les résultats et le plan stratégique et, surtout, les mesures d'amélioration. Cela permettrait également de réviser le système d'indicateurs pour sélectionner ceux qui sont essentiels et pertinents pour la gestion de l'Université, dans la mesure où les indicateurs utilisés sont nombreux et complexes et peuvent parfois s'avérer défaillants ou inutiles.

Champ 2 : éthique et déontologie

L'Université dispose d'un « Code d'éthique » (Código de Ética) qui régit les établissements du « Groupe éducatif del Valle » (Grupo Educativo del Valle). L'UVG applique toutes les valeurs partagées par ces établissements (éthique, excellence, responsabilité, respect et sens critique). Il existe également un « Code de conduite des étudiants » (Código de Comportamiento de los Estudiantes).

Des comités d'éthique liés à ces deux codes sont en place mais ne permettent pas la participation des étudiants.

Ils font partie du Pacte mondial des Nations unies devant lequel ils rendent des comptes tous les deux ans.

Il existe, fondamentalement, deux façons de traiter les signalements concernant les infractions ordinaires et le harcèlement sexuel ou au travail. La première consiste à s'adresser à la Fondation de l'Université par courrier électronique ou par téléphone. À partir de là, la Fondation contacte le comité correspondant, une enquête préliminaire a lieu et des sanctions ou mesures adéquates sont prises. La seconde consiste à passer par le secrétariat de l'Université, qui prend le signalement par écrit et, conformément aux dispositions du Code de conduite, prend des sanctions lorsque le signalement concerne un élève. En cas de doute, le secrétariat invite les autorités et les professionnels de l'UVG à résoudre la situation. De nouveaux Codes sont actuellement en cours de préparation pour mettre à jour les procédures à suivre lorsqu'un signalement est effectué.

Il existe également un comité d'égalité des sexes qui définit les politiques et l'état de l'art et propose une formation à l'équité entre les sexes qui s'adresse à tout le personnel de l'UVG. Par ailleurs, des campagnes concernant les objectifs de développement durable sont également mises en place, de même que des

pépinières dans les écoles, principalement sur le thème de l'équité entre les sexes pour donner envie aux femmes de s'investir dans les filières scientifiques et technologiques. Les étudiants disposent d'un Club sur les questions de genre et de diversité approuvé par l'UVG, qui réalise des activités de sensibilisation sur ces sujets.

Depuis l'année 2003, il existe un comité d'éthique pour les questions d'éthique dans le domaine de la recherche en santé. En 2013, celui-ci a lancé des travaux dans le domaine des sciences humaines et sociales. L'UVG veille à l'intégrité de la recherche sur les personnes et les animaux. Toutes les personnes effectuant des travaux de recherche dans ces domaines signent un accord de confidentialité et suivent régulièrement une formation d'éthique. En outre, elles doivent renouveler leur licence d'éthique chaque année pour pouvoir effectuer des recherches sur des sujets humains. Il est mentionné que l'UVG est la première université à disposer d'un comité d'éthique pour la recherche sur les animaux et qu'en 2017, elle a participé à l'élaboration de la « loi nationale sur la protection et le bien-être des animaux » (*Ley nacional de protección y bienestar animal*), qui prévoit des dispositions en matière de recherche sur les animaux.

Les étudiants des filières scientifiques peuvent suivre un cours de bioéthique, tandis qu'un cours transversal de citoyenneté mondiale, abordant les Objectifs de développement durable, est proposé à toutes les filières.

Toutes les filières envisagent de rendre des heures d'apprentissage par le service obligatoires pour les étudiants.

Un Contrôleur de l'application se porte garant et un manuel d'application permet de mettre en œuvre les processus pour rendre des comptes et respecter les réglementations.

Aspects notables :

L'UVG respecte ses obligations de transparence et accepte de rendre des comptes vis-à-vis de l'utilisation efficace, pertinente et responsable des ressources. Pour cela, elle s'est dotée d'une structure et de procédures de contrôle parfaitement définies et se soumet volontairement à des audits.

Éléments à améliorer :

Le comité d'experts recommande d'élaborer une politique écrite et publique, répondant aux problématiques suivantes : équité et égalité des sexes, non-discrimination et harcèlement sexuel et au travail, en tenant compte des personnes en situation de handicap. Il est également souhaitable que les étudiants puissent prendre part aux différents comités d'éthique.

IV. CONCLUSION

L'Université del Valle du Guatemala, que ce soit dans son histoire ou dans ses projections vers l'avenir, a pleinement conscience des valeurs sur lesquelles elle s'appuie, de la mission éducative qu'elle doit assumer et du rôle très important qu'elle joue au niveau national dans les domaines de la science, de la technologie et de l'éducation. Le fait qu'elle soit privée ne l'empêche pas de développer un engagement social fort et de tenir compte des défis et besoins du pays, ainsi que des efforts de professionnalisation exigés par l'environnement socioéconomique national, régional et international.

Son soutien le plus fidèle et le plus important vient de la Fondation, dont les membres se portent garants du maintien de l'établissement, de son développement et de sa visibilité ou, comme l'indiquent les statuts, de sa philosophie. La Fondation fournit également des ressources, ce qui nous amène à recommander vivement une politique de diversification des fonds. Au-delà de la Fondation, l'Université dans son ensemble peut compter sur le soutien et l'engagement d'une équipe de direction consciente des enjeux et des défis auxquels elle doit répondre.

L'Université dispose également d'une organisation administrative solide qui gère les questions internes avec un grand professionnalisme. Les services administratifs sont très bien organisés, avec des processus et procédures écrits, même si la bureaucratie ainsi générée est parfois contre-productive. Il convient néanmoins de souligner que les finances de l'établissement sont saines, que le budget est maîtrisé et viable et que le système d'information est solide. S'agissant de la politique de ressources humaines, le système d'évaluation et la volonté de prêter attention au bien-être du personnel méritent d'être remarqués. Nous recommandons toutefois d'envisager un meilleur équilibre entre personnel administratif et personnel enseignant/de recherche afin de renforcer la gestion des talents.

Les activités pédagogiques de l'UVG sont déployées à travers trois campus, ce qui montre une volonté d'offrir des espaces d'enseignement et de recherche à la population du pays dans toute sa diversité. Néanmoins, il est impossible de parler d'une couverture équilibrée au niveau de l'offre pédagogique et des infrastructures.

L'Université est très impliquée dans un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat, qui se traduit concrètement par la construction d'un centre moderne dans lequel, début 2020, seront juxtaposés plateformes technologiques, salles de classes et laboratoires. Ce mélange des espaces et des ressources pour l'apprentissage et la recherche fait sans nul doute partie des aspects les plus importants du profil de l'établissement.

La recherche est une finalité revendiquée par l'Université. Il s'agit moins de recherche fondamentale que de recherche liée à des projets innovants interdisciplinaires et au transfert technologique. Les contributions scientifiques de l'UVG sont reconnues au niveau national et régional. Toutefois, et malgré le grand dynamisme dont le vice-rectorat est à l'origine, les progrès scientifiques dépendent toujours énormément des propositions et appels à projets des donateurs, l'Université ne participant pas suffisamment au financement de programmes propres.

L'UVG peut se prévaloir d'une offre de formation assez large, couvrant de nombreux domaines de connaissances. Toutefois, l'offre en sciences économiques et juridiques est restreinte, ce qui constitue un manque préjudiciable pour le plein développement de l'Université. Les programmes d'études sont régulièrement mis à jour, ce qui permet de les adapter aux besoins chaque fois que cela est nécessaire.

L'UVG est très attentive à la question de l'internationalisation, notamment en ce qui concerne la mobilité académique des étudiants et chercheurs. Néanmoins, les chiffres de la mobilité (entrante comme sortante) sont bas et s'expliquent par le contexte socioéconomique et d'insécurité du pays, qui constitue un frein. Au minimum, on peut noter la satisfaction exprimée par les étudiants qui ont pu bénéficier d'une aide pour voyager à l'étranger.

La majorité des étudiants semblent satisfaits de l'Université. Dès la première année, ils sont très impliqués dans les projets de recherche et les formations comportant des stages. Outre les cours spécifiques à leurs filières, ils bénéficient de cours transversaux. Les ressources d'apprentissage et l'ambiance générale sont favorables aux résultats des étudiants, bien que les quelques limites au niveau des installations sportives, des espaces conviviaux, des logements et de l'accessibilité soient regrettables. De même, on peut déplorer l'absence de participation étudiante aux organes de gouvernance.

Fortement engagée en faveur de la qualité et de l'amélioration continue, l'Université del Valle du Guatemala, fondée il y a 53 ans, mène des politiques ambitieuses sous la forme d'un Plan Stratégique, lui-même ambitieux.

Afin d'être reconnue dans le monde de l'Université aussi bien que dans celui de l'entreprise, elle se montre très proactive en matière de partenariats nationaux et internationaux. Pour ce faire, elle cultive son image d'université au service des étudiants en leur offrant un enseignement d'excellence et en formant des citoyens dotés d'un sens critique et conscients de leur responsabilités sociales et environnementales.

Forces

- Mission et vision institutionnelle s'appuyant sur des valeurs partagées ; solide enracinement de l'Université dans son environnement et participant à la résolution des problèmes du pays ; fort engagement de la Fondation ; organisation interne qui repose sur des organes et services bien identifiés et sur le grand professionnalisme de la direction de l'Université et du personnel ; positionnement stratégique bien adapté, clair et partagé par la communauté et fort sentiment d'appartenance à l'Université.
- Recherche reconnue, de grande qualité et visible par les partenaires académiques et industriels, fortement encouragée par une direction dynamique, caractérisée par son excellence et son interdisciplinarité, impliquant fortement les étudiants dans les projets et laboratoires dès la première année.
- Politique de formation dynamique ; grande implication de la Direction des études ; volonté de proposer des formations liées aux besoins du pays ; grande flexibilité du système d'études ; effort pour assurer la mise à jour des programmes d'études tous les 5 ans ; formations comportant des stages et cours transversaux ; espaces physiques et modes d'apprentissage alliant recherche et enseignement.
- Rôle positif de l'Unité des diplômés pour maintenir le contact et favoriser l'insertion professionnelle ; multiplicité des ressources d'apprentissage actif et des ressources technologiques ; grande offre documentaire ; suivi personnel des étudiants ; appui socioéconomique important aux étudiants.
- Université largement reconnue pour son environnement socioéconomique et très proactive au niveau des partenariats nationaux et internationaux, avec des coopérations solides et durables ; facilité et rapidité des processus de mobilité étudiante et soutien financier.
- Gestion solide et professionnelle de l'Université ; organisation pertinente des services administratifs ; services bien structurés ; budget contrôlé, prudent et réaliste ; système d'évaluation du personnel très complet et formation très active ; politiques en faveur du personnel ; systèmes d'information novateurs, solides et innovants en voie d'adoption ; planification solide s'agissant de l'entretien et de la construction des immeubles.
- Fort engagement de l'UVG en faveur de la qualité, de l'amélioration continue et de la culture de l'évaluation ; système de qualité bien développé ; réalisation d'audits volontaires ; existence d'un Code d'éthique et d'un Code de conduite propres ainsi que de plusieurs comités d'éthique.

Faiblesses

- Forte dépendance à la Fondation ; appui insuffisant pour proposer une offre de formation, de recherche et de services étudiants plus complète sur les campus externes.
- Rare participation de toute la communauté à la gouvernance, absence de représentation des étudiants en particulier ; peu de régionalisation des services dans les campus externes ; absence de politique d'inclusion des étudiants et du personnel en situation de handicap ; et absence de politique universitaire en faveur de la diversité.
- Politique de recherche ni soutenue ni définie en termes d'objectifs, de ressources propres et de financement ; domaines de recherche essentiellement définis par les appels à projets des donateurs ; ressources financières peu diversifiées ; nombreuses démarches pour réaliser les projets.
- Absence d'enseignement des sciences économiques et juridiques dans les formations ; lien entre enseignement et recherche moins dynamique sur les campus externes.

- Manque d'un service pour évaluer et analyser l'insertion professionnelle ; manque d'installations sportives ; absence totale de logements étudiants ; associations étudiantes sans budgets ni locaux dédiés ; couverture inégale des trois campus en termes de ressources technologiques ; taux de mobilité étudiante faibles, avec une concentration importante sur le campus Central.
- Automatisation insuffisante des processus financiers ; approche peu prospective des ressources humaines ; léger déséquilibre entre les différentes catégories de personnel, le personnel administratif étant clairement plus nombreux que les chercheurs ; espaces pas assez accessibles pour les personnes en situation de handicap.
- Indicateurs de la qualité trop nombreux, complexes et parfois défaillants ; absence de participation étudiante aux comités d'éthique ; absence de politique établie et communiquée en matière d'égalité des sexes, de non-discrimination et de harcèlement sexuel et au travail.

Recommandations

- Diversifier les sources de collecte de fonds ; au niveau stratégique, uniformiser l'offre de formation, de recherche et de services étudiants sur les trois campus ; développer l'offre de doctorats dans les domaines les plus pertinents pour l'Université.
- Réviser les statuts de l'UVG pour permettre aux étudiants de participer à la gouvernance de l'Université ; améliorer la communication des décisions de la gouvernance ; élaborer de façon participative une politique d'intégration des étudiants et du personnel en situation de handicap ; améliorer la communication interne.
- Diversifier le financement dans le domaine de la recherche pour éviter les contraintes externes, socioéconomiques et liées à la politique internationale ; soutenir les efforts de recherche dans le domaine des laboratoires ainsi que la simplification des procédures administratives ; réaliser des appels à projets internes pour de la recherche interdisciplinaire avec un financement propre.
- Encourager la réflexion sur l'offre en sciences économiques et juridiques ; renforcer le lien entre recherche et formation, en particulier dans les campus externes.
- Mettre en place un service d'analyse des résultats de l'insertion professionnelle ; augmenter l'espace dédié à la vie étudiante ; accorder plus d'attention à la diversité ; renforcer la communication relative à la vie étudiante sur les réseaux sociaux ; augmenter le nombre de bourses de mobilité étudiante et générer une dynamique plus globale et équilibrée entre les trois campus.
- Diversifier la politique de relations internationales, y compris avec les autres pays de la zone, et augmenter le nombre de bourses de mobilité grâce à une dynamique équilibrée entre les trois campus.
- Améliorer l'automatisation des processus financiers ; renforcer l'approche prospective des ressources humaines et les aligner sur les principes des missions de l'Université ; poursuivre l'effort d'intégration des systèmes dans les services concernés ; améliorer l'accessibilité de tous les espaces de l'Université.
- Optimiser le système de qualité grâce à des évaluations de la performance et des enseignants ; revoir le système d'indicateurs afin de choisir les plus pertinents pour la gestion de l'Université ; définir une politique d'éthique répondant aux problématiques d'équité et d'égalité des sexes, de non-discrimination, et de harcèlement sexuel et au travail en tenant compte, par écrit et publiquement, des personnes en situation de handicap ; permettre aux étudiants de prendre part aux différents comités d'éthique.

V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE

Domaine	Recommandations
Gouvernance et gestion de l'Université	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier les sources de collecte de fonds - Au niveau stratégique, uniformiser l'offre de formation, de recherche et de services étudiants sur les trois campus - Développer l'offre de doctorats dans les domaines les plus pertinents pour l'Université - Réviser les statuts de l'UVG pour permettre aux étudiants de participer à la gouvernance de l'Université - Améliorer la communication des décisions de la gouvernance - Élaborer de façon participative une politique d'intégration des étudiants et du personnel en situation de handicap - Améliorer la communication interne
Recherche et formation	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier le financement dans le domaine de la recherche pour ne pas dépendre des contraintes externes, qu'elles soient socioéconomiques ou liées aux changements politiques internationaux - Soutenir les efforts de recherche dans le domaine des laboratoires ainsi que la simplification des procédures administratives - Réaliser des appels à projets internes pour de la recherche interdisciplinaire avec un financement propre - Encourager la réflexion sur l'offre en sciences économiques et juridiques - Renforcer le lien entre recherche et formation, en particulier dans les campus externes
Parcours de l'étudiant	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un service d'analyse des résultats de l'insertion professionnelle - Augmenter l'espace dédié à la vie étudiante - Accorder plus d'attention à la diversité ; renforcer la communication relative à la vie étudiante sur les réseaux sociaux - Augmenter le nombre de bourses de mobilité étudiante - Générer une dynamique plus globale et équilibrée entre les trois campus
Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier la politique de relations internationales avec les autres pays de la région et du monde - Augmenter le nombre de bourses de mobilité grâce à une dynamique équilibrée entre les trois campus
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'automatisation des processus financiers - Renforcer l'approche prospective des ressources humaines et les aligner sur les principes des missions de l'Université - Poursuivre l'effort d'intégration des systèmes dans les services concernés - Améliorer l'accessibilité de tous les espaces de l'Université
Qualité et éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser le système de qualité grâce à des évaluations de la performance et des enseignants - Revoir le système d'indicateurs afin de choisir les plus pertinents pour la gestion de l'Université - Élaborer une politique d'éthique, à l'écrit et publique, répondant aux problématiques suivantes : équité et égalité des sexes, non-discrimination et harcèlement sexuel et au travail, en tenant compte des personnes en situation de handicap - Permettre aux étudiants de prendre part aux différents comités d'éthique

VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Recommandations générales

Les recommandations générales formulées à l'attention de l'UVG pour relever les défis du XXI^e siècle et assumer son pouvoir de transformation, comme indiqué dans le plan stratégique 2016-2020, sont les suivantes :

- Renforcer son rôle directeur dans le domaine de la science et de la technologie
- Renforcer l'innovation et l'entrepreneuriat afin d'apporter au Guatemala les transformations nécessaires
- Promouvoir et développer la recherche en renforçant le lien entre la formation et le rayonnement
- S'ouvrir davantage à l'international en recherchant de nouveaux partenariats

Étapes futures

Après 50 ans d'existence et pour les 50 prochaines années, l'UVG doit répondre à de nombreux défis, internes comme externes, pour continuer à honorer son engagement pédagogique et social :

- Uniformiser les trois campus et accroître l'offre de formation, de recherche et de services
- Renforcer la participation des étudiants à la gouvernance
- Diversifier les sources de collecte de fonds pour renforcer son autonomie
- Renforcer la gestion des talents pour créer plus de responsabilité et un sentiment d'appartenance.

VII. OBSERVATIONS DE L'UVG



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

11 calle 15-79 zona 15 V.H. III,
PBX: 2369 0791 al 95
Tels: 2364-0336 al 40
2364-0492 al 97
2507-1500
www.uvg.edu.gt
Apartado Postal No. 82, 01901
Guatemala, Guatemala C.A.

Guatemala, 28 de Febrero de 2020

Prof. Francois Pernot
Director of the Europe and International Department
HCÉRES

Estimado Profesor Pernot:

Por este medio la Universidad del Valle de Guatemala desea patentizar su agradecimiento a HCÉRES por el Informe de Evaluación que hemos recibido relacionado con el proceso de acreditación institucional.

Este proceso es de suma importancia para la universidad a mi cargo, pues nos permite continuar con el proceso de mejora continua en que hemos estado inmersos. Ha sido un ejercicio muy valioso el autoevaluarnos con respecto a los dominios que utiliza HCÉRES y ser evaluados externamente, dado que Guatemala no cuenta con dichas instancias.

Reconocemos el nivel de esfuerzo desarrollado por el equipo evaluador, quienes asumieron una agenda que requirió de un trabajo intenso, por lo que, en consideración para con el equipo evaluador, nos permitimos sugerir que en próximos procesos de evaluación se considere la conveniencia de agregar un día a la agenda.

Reconocemos el alto grado de profesionalismo del comité de expertos enviado, así como el nivel de análisis y detalle manifestado en las observaciones realizadas, en cada uno de los dominios, de igual manera la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para la UVG. Esto nos proporciona valiosos insumos que serán clave en el nuevo proceso de planificación estratégica, así como para fortalecer nuestra misión de continuar en el "Desarrollo de agentes de Cambio que impacten a la sociedad, mediante experiencias educativas y de investigación centradas en las Ciencias y Tecnologías".

Apreciamos las áreas fuertes identificadas en el informe en donde se han resaltado: nuestra misión y visión institucional, apoyados en los valores de la institución y la Fundación que nos dirige, el compromiso con el país y otras regiones del mundo, la organización y el profesionalismo de la UVG, el alto grado de pertenencia de nuestros miembros hacia la institución, el que nuestra investigación sea de alta calidad, interdisciplinaria y reconocida, la política de formación dinámica, el proponer carreras que están relacionadas con las necesidades del país, el modelo educativo de la UVG y los recursos de enseñanza-aprendizaje disponibles, el compromiso con nuestros egresados, el ser reconocidos por socios nacionales e internacionales en distintas instancias, una gestión fuerte y robusta, y un compromiso por la calidad, la evaluación y la mejora continua.

1/2...





UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

11 calle 15-79 zona 15 V.H. III,
PBX: 2369 0791 al 95
Tels: 2364-0336 al 40
2364-0492 al 97
2507-1500
www.uvg.edu.gt
Apartado Postal No. 82, 01901
Guatemala, Guatemala C.A.

...2/2

Por aparte, también apreciamos las observaciones de los evaluadores en torno a aspectos a mejorar, las cuales revisaremos detenidamente, como Universidad privada, en el marco del ethos, valores institucionales, marco legal de nuestro país y nuestro propio marco regulatorio.

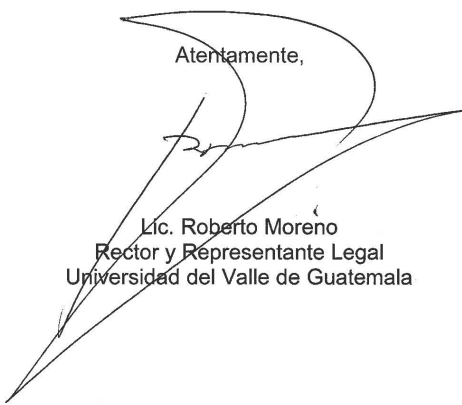
Hemos anotado sus comentarios, confiando en que los mismos nos permitirán identificar estrategias para fortalecer distintos aspectos de nuestro quehacer, así como nuestro impacto en Guatemala, en la región Centroamericana y el mundo.

Vemos la importancia de asumir los retos de la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, continuar desarrollando el interior del país por medio de los Campus externos, aumentar la participación de la comunidad en distintos espacios acorde con nuestros estatutos, continuar mejorando la eficiencia de los procesos, fortaleciendo la investigación y buscando la excelencia que trasciende.

Luego de este proceso, se ratifica nuestro compromiso de mejora continua con Guatemala, Centro América y otras regiones del mundo. A la vez, el ser acreditado por HCÉRES, permitirá brindarle mejores oportunidades de aprendizaje, movilidad y reconocimiento a nuestros estudiantes, egresados, investigadores y docentes.

Reiteramos nuestras más altas muestras de consideración, quedando a la espera del informe final y de la decisión sobre nuestra acreditación por la prestigiosa Agencia HCÉRES,

Atentamente,



Lic. Roberto Moreno
Rector y Representante Legal
Universidad del Valle de Guatemala



Département Europe et international

DECISION D'ACCREDITATION

UNIVERSITE DEL VALLE DU GUATEMALA

GUATEMALA

AVRIL 2020

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LA COMMISSION

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en six domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de l'établissement : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif d'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et raisonné.

La décision prise par le Hcéres et relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France de l'institution concernée par l'accréditation. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France de l'institution ou de ses programmes.

ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ

Critère d'accréditation

- La gouvernance et la gestion de l'institution sont basées sur une stratégie adaptée à son environnement et à son identité.
- L'organisation interne est clairement définie et permet à l'institution de remplir sa mission.
- La communauté universitaire participe à sa gouvernance.

Évaluation du critère

L'UVG est une université centralisée et hiérarchisée dont l'organisation interne repose sur des organes et des directions clairement identifiés. La stratégie de l'UVG, fruit d'un processus participatif, est tout à fait adaptée, claire et approuvée par la communauté. La mission et la vision de l'Université sont respectées car l'institution est solide et très professionnelle. En revanche, les étudiants ne participent pas à la gouvernance de leur Université.

DOMAINE 2 : RECHERCHE EN ENSEIGNEMENT

Critère d'accréditation

- L'institution a défini une politique de recherche et une politique pédagogique adaptées à sa stratégie et au développement économique et socioculturel de son environnement.
- Les axes stratégiques en matière de formation sont adaptés aux activités de recherche de l'institution.
- L'architecture de l'offre de formation est claire. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de délivrance de diplôme sont bien définies et respectées.

Évaluation du critère

Les politiques de recherche et d'enseignement sont adaptées au contexte national. Elle sont de grande qualité et hautement reconnues, bien qu'elles n'interagissent de manière visible que dans certains domaines de la connaissance. Toutes les procédures à destination des étudiants sont correctement définies et mises en œuvre, et l'offre de formation est riche. Les lieux et les formats d'apprentissage font le lien entre la théorie et la pratique, la recherche et l'enseignement.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Critère d'accréditation

- L'institution est attentive aux ressources nécessaires à l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.
- L'institution s'assure de l'information et de l'accueil des étudiants tout au long de leurs études.
- La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

Évaluation du critère

Les étudiants sont extrêmement bien accompagnés, dans un souci de permanence et d'insertion professionnelle, avec quelques fragilités au niveau des campus extérieurs ; il manque également une évaluation précise de l'insertion professionnelle. Les étudiants ont à leur disposition de nombreuses ressources permettant un apprentissage dynamique, ils bénéficient également d'un suivi personnalisé et d'un soutien socio-économique. Aucune disposition n'est prise concernant l'accueil des étudiants ou leur participation aux structures de gouvernance.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Critère d'accréditation

- L'institution définit et conçoit la politique d'alliances comme une valeur ajoutée.
- L'institution a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie.

Évaluation du critère

L'UVG est connue pour son environnement académique et socio-économique, et pour son approche proactive en termes de partenariats nationaux et internationaux. Elle bénéficie de partenariats solides et durables. Toutefois, le nombre de bourses de mobilité pourrait être revu à la hausse.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

- Le pilotage et l'organisation des ressources financières, budgétaires et humaines sont bien définis et maîtrisés. Ils sont adaptés à la stratégie définie par l'institution et intègrent une dimension pluriannuelle.
- L'institution possède un système d'information adapté à sa stratégie et à ses objectifs.
- La situation patrimoniale (patrimoine immobilier) de l'institution est connue et contrôlée.

Évaluation du critère

L'Université jouit d'une organisation pertinente, solide et professionnelle avec des services administratifs bien structurés. Le budget est étroitement contrôlé, le système d'évaluation et de formation du personnel est très complet. Le système d'information est à la pointe du progrès et la planification immobilière est saine. Toutefois, l'approche durable des ressources humaines est insuffisante, tout comme l'accessibilité de certains espaces (les salles de classe en particulier).

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETIQUETTE

Critère d'accréditation

- L'institution a défini une politique de qualité qui recouvre l'ensemble de ses missions et met en œuvre un projet d'amélioration continue.
- L'institution entretient des valeurs d'éthique et de déontologie mises en œuvre dans son fonctionnement habituel.

Évaluation du critère

L'Université est très attachée à la qualité, à l'amélioration continue et à une culture de l'évaluation, avec des audits internes et externes. Elle dispose d'un Code éthique. Toutefois, l'établissement et la diffusion d'une politique sur l'égalité des sexes, la non-discrimination, le harcèlement sur le lieu de travail et le harcèlement sexuel fait défaut.

SYNTHÈSE

RÉSUMÉ DES POINTS FORTS

- Mission et vision institutionnelle s'appuyant sur des valeurs partagées ; solide enracinement de l'Université dans son environnement et participant à la résolution des problèmes du pays ; fort engagement de la Fondation ; organisation interne qui repose sur des organes et services bien identifiés et sur le grand professionnalisme de la direction de l'Université et du personnel ; positionnement stratégique bien adapté, clair et partagé par la communauté et fort sentiment d'appartenance à l'Université.
- Recherche reconnue, de grande qualité et visible par les partenaires académiques et industriels, fortement encouragée par une direction dynamique, caractérisée par son excellence et son interdisciplinarité, impliquant fortement les étudiants dans les projets et laboratoires dès la première année.
- Politique de formation dynamique ; grande implication de la Direction des études ; volonté de proposer des formations liées aux besoins du pays ; grande flexibilité du système d'études ; effort pour assurer la mise à jour des programmes d'études tous les 5 ans ; formations comportant des stages et cours transversaux ; espaces physiques et modes d'apprentissage alliant recherche et enseignement.
- Rôle positif de l'Unité des diplômés pour maintenir le contact et favoriser l'insertion professionnelle ; multiplicité des ressources d'apprentissage actif et des ressources technologiques ; grande offre documentaire ; suivi personnel des étudiants ; appui socioéconomique important aux étudiants.
- Université largement reconnue pour son environnement socioéconomique et très proactive au niveau des partenariats nationaux et internationaux, avec des coopérations solides et durables ; facilité et rapidité des processus de mobilité étudiante et soutien financier.
- Gestion solide et professionnelle de l'Université ; organisation pertinente des services administratifs ; services bien structurés ; budget contrôlé, prudent et réaliste ; système d'évaluation du personnel très complet et formation très active ; politiques en faveur du personnel ; systèmes d'information novateurs, solides et innovants en voie d'adoption ; planification solide s'agissant de l'entretien et de la construction des immeubles.
- Fort engagement de l'UVG en faveur de la qualité, de l'amélioration continue et de la culture de l'évaluation ; système de qualité bien développé ; réalisation d'audits volontaires ; existence d'un Code d'éthique et d'un Code de conduite propres ainsi que de plusieurs comités d'éthique.

RÉSUMÉ DES POINTS FAIBLES

- Forte dépendance à la Fondation ; appui insuffisant pour proposer une offre de formation, de recherche et de services étudiants plus complète sur les campus externes.
- Rare participation de toute la communauté à la gouvernance, absence de représentation des étudiants en particulier ; peu de régionalisation des services dans les campus externes ; absence de politique d'inclusion des étudiants et du personnel en situation de handicap ; et absence de politique universitaire en faveur de la diversité.
- Politique de recherche ni soutenue ni définie en termes d'objectifs, de ressources propres et de financement ; domaines de recherche essentiellement définis par les appels à projets des donateurs ; ressources financières peu diversifiées ; nombreuses démarches pour réaliser les projets.
- Absence d'enseignement des sciences économiques et juridiques dans les formations ; lien entre enseignement et recherche moins dynamique sur les campus externes.
- Manque d'un service pour évaluer et analyser l'insertion professionnelle ; manque d'installations sportives ; absence totale de logements étudiants ; associations étudiantes sans budgets ni locaux dédiés ; couverture inégale des trois campus en termes de ressources technologiques ; taux de mobilité étudiante faibles, avec une concentration importante sur le campus Central.
- Automatisation insuffisante des processus financiers ; approche peu prospective des ressources humaines ; léger déséquilibre entre les différentes catégories de personnel, le personnel administratif étant clairement plus nombreux que les chercheurs ; espaces pas assez accessibles pour les personnes en situation de handicap.
- Indicateurs de la qualité trop nombreux, complexes et parfois défailants ; absence de participation étudiante aux comités d'éthique ; absence de politique établie et communiquée en matière d'égalité des sexes, de non-discrimination et de harcèlement sexuel et au travail.

DECISION FINALE

Au vu de l'appréciation des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

« Décision d'accréditation sans réserve, pour 5 ans »

La commission d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous qu'elle doit s'efforcer de résoudre :

- Renforcer son rôle directeur dans le domaine de la science et de la technologie
- Renforcer l'innovation et l'entrepreneuriat afin d'apporter au Guatemala les transformations nécessaires
- Promouvoir et développer la recherche en renforçant le lien entre la formation et le rayonnement
- S'ouvrir davantage à l'international en recherchant de nouveaux partenariats
- Uniformiser les trois campus et accroître l'offre de formation, de recherche et de services
- Renforcer la participation des étudiants à la gouvernance
- Diversifier les sources de collecte de fonds pour renforcer son autonomie
- Renforcer la gestion des talents pour créer plus de responsabilité et un sentiment d'appartenance.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Nelly Dupin, présidente par intérim



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

Date : Paris, 15 avril 2020

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont disponibles en ligne : www.hceres.com

Évaluation de clusters d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche
Évaluation d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche
Évaluation de la recherche
Évaluation d'écoles doctorales
Évaluation de programmes
Évaluation à l'étranger



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

hceres.com

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

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