



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 3/30/11/2020) Resolución N° 03-00-2020

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

VISTO Y CONSIDERANDO: El orden del día;

La presentación del MSC. JORGE RUBEN MADELAIRE ALARCON, Director General de Planificación y Desarrollo de la Universidad Nacional de Asunción, relacionada a la elaboración del Plan Estratégico de la UNA 2021-2025;

El Abg. CRISTHIAN ALFONSO PARANDERI VILLAMAYOR, mociona aprobar el Plan Estratégico de la UNA, en atención al trabajo inclusivo que se realizó desde el Rectorado de la UNA, dando participación a todas las Unidades Académicas a través de la designación de representantes para la construcción de esta propuesta.

El Ing. DIEGO JOSE MORAN RUIZ DIAZ, dice que es muy importante este Plan Estratégico que se aprobará, justamente el mismo servirá de base para el nuevo modelo de Universidad que queremos, sería interesante que este trabajo inclusivo como se menciona, también sea inclusivo para los miembros de esta Asamblea Universitaria, y no se niegue la posibilidad de aportar y contribuir al fortalecimiento de este documento, a los asambleístas.

El Prof. Ing. Agr. JORGE DANIEL GONZALEZ VILLALBA, secunda la moción del Abg. Cristhian Paranderi.

La Rectora y Presidenta pone a consideración la moción de aprobar el Plan Estratégico de la UNA 2021-2025 y solicita a los miembros Decanos, Docentes, Graduados y Estudiantes de la Asamblea Universitaria seguir acompañando la implementación de los procesos establecidos para el cumplimiento de los mismos;

La propuesta fue aprobada por amplia mayoría de los miembros participantes;

La Ley 4995/2013 "De Educación Superior", el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción y el Reglamento de la Asamblea Universitaria;

LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES, RESUELVE:

03-01-2020

Aprobar el Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/30/11/2020)

Resolución Nº 03-00-2020

../.. (2)

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Asunción es la institución estatal de estudios terciarios más antigua de la República del Paraguay y la de mayor población estudiantil y académica. Sus egresados han tenido una notoria participación en la vida social, política, artística, cultural y científica del país. La Universidad Nacional de Asunción cuenta actualmente con 14 facultades, presencia en 12 Departamentos y distribuidas en 21 ciudades dentro del territorio nacional.

La UNA desarrolla sus actividades en un contexto dinámico y marcado por grandes desafíos que afectan al entorno universitario, constituyéndose en una institución innovadora, emprendedora y comprometida con el país. Actualmente cuenta con 82 carreras de grado y 228 programas de postgrados, representando un total de 48.905 estudiantes de carreras de grado y 4.850 estudiantes de programas de postgrados.

El Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción busca favorecer el desarrollo de la educación superior, en coherencia con las Leyes Nacionales, Acuerdos y Normas Internacionales, el Estatuto y las Normas de la Universidad, siendo un instrumento válido para dar cumplimiento a la declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2018, organizada por la UNESCO y que establece lo siguiente, "Ratificamos el papel central de las universidades públicas de la región que constituyen espacios privilegiados para la construcción de puentes entre tendencias globales e identidades nacionales y son las principales instituciones en el ámbito público para la comprensión reflexiva y la crítica sustentada en el conocimiento sobre la sociedad contemporánea e instituciones fundamentales para la producción de conocimientos, atendiendo a un conjunto muy amplio de preocupaciones sociales, demandas y problemas en diversos ámbitos".

En este contexto, conforme al marco legal y en función a las políticas públicas y sectoriales, se elaboró el presente Plan Estratégico, que contiene los compromisos institucionales a corto, mediano y largo plazo, que servirá para direccionar el posicionamiento que se pretende alcanzar.

El Plan Estratégico es el producto de una imperiosa reflexión acerca del futuro de la Universidad y, tras ella, como resultado de un análisis exhaustivo, plantea la necesidad de planificar las acciones estratégicas contenidas en este documento, que nos permita liderar nuestros propios cambios y busque optimizar las actividades logrando mayor eficiencia, eficacia y competitividad de la Institución.

El Plan Estratégico se realizó con la participación y trabajo colaborativo de los representantes designados por las unidades académicas y los principales miembros de la comunidad universitaria, esperando que constituya una herramienta fundamental para implementar las acciones estratégicas como respuesta a lo que la sociedad espera de la misma.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

.../... (3)

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Fundamentos

El Plan Estratégico Institucional constituye una herramienta imprescindible de gestión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer para lograr mayor eficiencia en los procesos y calidad en los bienes y servicios que se ofrecen.

Por otra parte, por su importancia pasa a constituirse en el marco rector para la planificación anual de programas, proyectos y otras actividades administrativas y de gestión. Así también, en su fase operativa, permite hacer el seguimiento y la evaluación de los objetivos y metas establecidos para el cumplimiento de la misión institucional.

El presente Plan Estratégico fue elaborado teniendo en cuenta documentos referenciales como el Estatuto y las Normas de la Universidad Nacional de Asunción, las Leyes y Normas Nacionales, Leyes y Acuerdos Internacionales, y otros Documentos cuya referencia se presentan en la Bibliografía.

La elaboración y puesta a consideración del presente Plan Estratégico se sustenta en:

- Constitución de la República del Paraguay, 1992.
- Ley N° 4995, 2013. De la Educación Superior del Paraguay.
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y documento de ajuste.
- Res. CONES N° 6/10 "Por la cual se aprueba la actualización de la Guía de Elaboración de Proyectos Educativos".
- Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: Mecanismo de evaluación y acreditación institucional (ANEAES).
- El Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado por Acta N° 7 (A.S. N° 7/05/12/2017), Resolución N° 34-00-2017.
- La Política de la Universidad Nacional de Asunción, ratificada por Acta N° 5 (A.S. N° 5/25/11/2019), Resolución N° 06-00-2019.
- El Plan Estratégico 2016-2020 de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado por Acta N° 7 (A.S. N° 7/30/03/2016), Resolución N° 0142-00-2016.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020) Resolución N° 03-00-2020

... (4)

- Organigrama de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado según Resolución del Rectorado 2009/2017, de fecha 28 de agosto de 2017.
- El Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD) de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado por Resolución N° 0425/2016, de fecha 15 de marzo de 2016.
- Modelo Estándar de Control Interno para Entidades Públicas del Paraguay, MECIP 2015.
- La declaración mundial sobre la Educación Superior – UNESCO: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción, 9 de octubre de 1998.
- La Declaración Mundial sobre la Educación Superior – UNESCO: Las nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, 8 de julio de 2009.
- Decreto 9299/2018, que crea la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (RIACES), para la promoción del intercambio de buenas prácticas en la Educación Superior, a los fines del aseguramiento de su calidad.
- La “Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, Córdoba, 2018”.
- La “Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. CRES 2018”.
- Informe del PNUD sobre el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Antecedentes

La Universidad Nacional de Asunción, con sus 131 años de vida institucional desarrolla un Plan Estratégico renovable cada 5 años, como instrumento de gestión que define las acciones a ser implementadas en el marco educativo.

La Universidad Nacional de Asunción ha elaborado y aprobado tres Planes Estratégicos desde el 2005 al 2020, validados en los siguientes períodos:

Plan Estratégico de la UNA correspondiente al período 2005-2010

El documento fue aprobado por Resolución del Consejo Superior Universitario N° 524-00-2005 del 20 de diciembre de 2005.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)
Resolución N° 03-00-2020

../.. (5)

Los ejes estratégicos definidos para el período fueron:

1. El estudiante y el graduado.
2. El docente y la práctica docente.
3. El currículo y las carreras.
4. Investigación y extensión.
5. Gestión y organización.
6. Financiamiento y gestión financiera.
7. Principios, valores y responsabilidad social.

Plan Estratégico de la UNA correspondiente al período 2011-2015

El documento fue aprobado por Acta AU N° 4/23/02/2011. Resolución N° 0094-00-2011.

Las líneas estratégicas para el siguiente quinquenio fueron:

1. Excelencia en la Educación Superior.
2. Gestión eficiente.
3. Relación con la Universidad.

Plan Estratégico de la UNA correspondiente al período 2016-2020

El documento fue aprobado por Acta AU N° 7/30/03/2016. Resolución N° 0142-00-2016.

Las líneas estratégicas para el quinquenio fueron:

1. Innovación en la Gestión Institucional.
2. Excelencia Académica.
3. Liderazgo en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).
4. Relacionamiento con la Sociedad promoviendo el Desarrollo Sostenible.
5. Eficiencia Administrativa y Financiera.

Metodología de trabajo

La metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 fue la del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollada por Robert Kaplan y David Norton y la variante aplicada al Sector Público desarrollada por Paul R. Nivel. Este método traduce las estrategias en acciones, por medio de un sistema de indicadores que permite fácilmente hacer un seguimiento y monitoreo en el avance de los objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral tiene como uno de sus elementos centrales la elaboración de un "Mapa Estratégico" que visualiza de manera gráfica el relacionamiento de causa efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia traducidas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes de actuación.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (6)

Además, la elaboración del Cuadro de Mando Integral incorporó la construcción de un Sistema de indicadores de desempeño, que permite definir las iniciativas propuestas para el cumplimiento de las metas previstas en el Plan. El Plan Estratégico de la UNA fue elaborado con la participación de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa (autoridades, docentes, egresados y estudiantes).

Las etapas en el proceso de elaboración del Plan Estratégico se indican a continuación:

Etapas Inicial

- Conformación del Equipo Técnico (ET).
- Análisis de la factibilidad de enmarcar los Planes Estratégicos de las Unidades Académicas con el de la UNA, a fin de tener una agenda institucional unificada.
- Talleres de metodologías para la Planificación Estratégica.
- Evaluación del Plan Estratégico vigente Período 2016–2020.

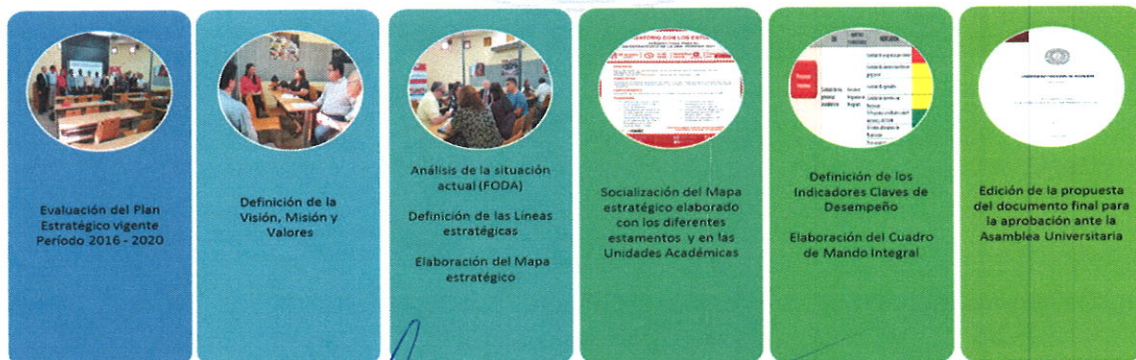
Etapas de Desarrollo

- Definición de la Visión, Misión y Valores.
- Análisis de la situación actual (FODA).
- Definición de las Líneas estratégicas.
- Elaboración del Mapa estratégico.
- Socialización del Mapa estratégico elaborado con los diferentes estamentos y en las Unidades Académicas.
- Definición de los Indicadores Claves de Desempeño.
- Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Etapas Final

- Edición de la propuesta del documento final para la aprobación ante la Asamblea Universitaria.

Proceso de elaboración del Plan Estratégico 2021-2025





Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

..//.. (7)

Actividades realizadas

Las actividades se iniciaron en mayo de 2019 con la conformación del Equipo Técnico (ET) responsable de la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 de la UNA, coordinado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD) y los representantes de las Unidades Académicas designados por la máxima autoridad de cada una de las Facultades.

Las actividades realizadas por la Dirección General de Planificación y Desarrollo en conjunto con los representantes de las Unidades Académicas fueron:

Seminarios de Contextualización dirigidos al Equipo Técnico

- Plan Nacional de Desarrollo 2030, STP.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pacto Global Paraguay.
- Sistema Nacional de Estadísticas, DGEEC.
- Responsabilidad Social Universitaria, Facultad de Ciencias Médicas.
- Plan Nacional de Transformación Educativa, Comisión Intergubernamental responsable de la Transformación Educativa.
- La Cultura de la Planificación como Factor Dinamizante del Desarrollo y Calidad Institucional en la Etapa del COVID-19, Red_Pa.
- Presentación del trabajo realizado por el Centro de Educación Superior para la Equidad, Ética y Transparencia de la Universidad Estatal de Nueva Jersey, Rutgers – Camden y la Universidad Nacional de Asunción – CESEET.

Talleres dirigidos al Equipo Técnico

- Conceptos y metodología de la planificación estratégica.
- Elaboración del análisis FODA.
- Definición de las Líneas y objetivos estratégicos.
- Elaboración de los Indicadores Claves de Desempeño.
- Construcción del Cuadro de Mando Integral.

Reuniones de trabajo del Equipo Técnico

- N° 1 (presencial), presentación de los miembros del Equipo Técnico responsable de la elaboración de la propuesta del Plan Estratégico 2021-2025 de la UNA.
- N° 2 y 3 (presencial), seminarios de contextualización.
- N° 4 (presencial), taller de elaboración de la propuesta de la Visión y Misión.
- N° 5 (presencial), taller de elaboración del Informe Consolidado del Seguimiento del Plan Estratégico 2016-2020 para presentar a la Asamblea Universitaria.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (8)

- N° 6 y 7 (presencial), taller de elaboración de la Matriz FODA e identificación de las Líneas Estratégicas con los representantes de las Unidades Académicas.
- N° 8 (virtual), presentación de una "Síntesis de los impactos del COVID-19 en las Unidades Académicas".
- N° 9 (virtual), presentación del informe: "Respuestas institucionales a los impactos del COVID-19" desde la UNA.
- N° 10 (virtual), análisis de los desafíos en la Educación Superior para incluir en el Mapa Estratégico.
- N° 11 (virtual), presentación de la "Situación actual del Plan Estratégico de cada Unidad Académica", definición de estrategias para la Socialización del Mapa Estratégico de la UNA y las Perspectivas por cada eje.
- N° 12 (virtual), presentación de la experiencia de la Socialización del Mapa Estratégico con los diferentes estamentos en sus respectivas Unidades Académicas. Taller de elaboración de los Indicadores Claves de Desempeño, conceptos, técnicas y herramientas.
- N° 13 (virtual), definición y análisis del Mapa Estratégico socializado. Elaboración de los Objetivos Generales ajustados al Plan Estratégico.
- N° 14 (virtual), presentación de las funciones que desempeña el CETTRI en la UNA. Taller de construcción del Sistema de Indicadores.
- N° 15 (virtual), presentación de las líneas de trabajo prioritarias en las Direcciones Generales de las áreas misionales del Rectorado en el marco de la elaboración de los indicadores y definición de iniciativas y acciones para los objetivos estratégicos del Plan.
- N° 16 (virtual), definición del Sistema de Indicadores de Desempeño del PE, espacio de diálogo y consenso para la definición del Tablero de Control.
- N° 17 (virtual), presentación del documento final del Plan Estratégico de la UNA Periodo 2021–2025 para la aprobación ante la Asamblea Universitaria.

Talleres dirigidos a los Directores Generales de las áreas misionales

- Conceptos y metodología de la Planificación Estratégica.
- Validación del análisis FODA y definición de los Ejes Estratégicos.
- Elaboración de los Indicadores Claves de Desempeño.
- Construcción del Cuadro de Mando Integral.

Otras actividades realizadas

- Reuniones de trabajo con los Directores Generales de las áreas misionales y del Centro Nacional de Computación para analizar el manejo de datos estadísticos.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

..//.. (9)

- Teleconferencias con el Prof. Dr. Gonzalo Rodríguez Rodríguez, especialista en Planificación Estratégica por la Universidad de Santiago de Compostela - España, para analizar el diseño del Plan Estratégico 2021-2025 de la UNA.
- Conversatorios con los representantes del estamento estudiantil y con representantes del estamento de graduados de la UNA.
- Conversatorios en las Unidades Académicas con los representantes de todos los estamentos (autoridades, docentes, graduados y estudiantes) para la socialización del proceso de elaboración del Plan estratégico.

El Plan Estratégico es una herramienta para pensar y transformar la realidad con visión de futuro y se desarrolla mediante un proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender.

Este documento ofrece como elemento distintivo el análisis participativo de la problemática institucional entre el presente que se pretende cambiar y el futuro que se desea.

Además, el involucramiento en el proceso de formulación de los actores prevé un compromiso para la acción, orientada a la transformación efectiva, los cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución.

Miembros del Equipo Técnico

Las dependencias responsables de la ejecución del Proyecto fueron: la Dirección General de Planificación y Desarrollo del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción y los representantes de las Unidades Académicas designados por la máxima autoridad de cada una de las Facultades.

El equipo de trabajo estuvo coordinado por la DGPD y sus funciones principales fueron:

- a) Evaluar el Plan Estratégico vigente de la Universidad Nacional de Asunción.
- b) Monitorear el proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional.
- c) Acompañar y examinar la elaboración y ajuste de los Planes Estratégicos en las Unidades Académicas.

Los miembros del Equipo Técnico para la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción:

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, RECTORADO

MSc. Jorge Rubén Madelaire Alarcón, *Director General*
Prof. Dra. María Gloria Paredes de Maldonado, *Directora*
Ing. Com. Laura Celestina Morales Bernal, *Técnica*
Sra. Eulalia Concepción Facholi Villagra, *Técnica*



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

..//.. (10)

Ing. Reinaldo López Colman, Asesor

Ing. Miguel Ángel Gómez González, Asesor

Prof. MSc. Ing. José Félix Bogado Tabacman, Especialista Nacional invitado

Prof. Dr. Gonzalo Rodríguez Rodríguez, Especialista Internacional invitado

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

- Abg. Beatriz Espínola
- Mag. Dirse Martínez
- Lic. Claudia Álvarez
- Lic. Mariela García

Facultad de Ciencias Médicas

- Prof. Dr. Gustavo Machaín
- Prof. Dr. Luis Armoa
- Prof. Dra. Celeste Aparicio de Real
- Prof. Dr. Víctor San Martín

Facultad de Ingeniería

- Lic. Eva Denice Riveros Portillo
- Prof. Ing. Néstor Cabral Antúnez

Facultad de Ciencias Económicas

- Prof. Lic. Miguel Marcelo Perdomo Mena
- Prof. Lic. María José Miranda Chaparro

Facultad de Odontología

- Prof. Dra. Vilma De Jesús Benítez
- C.P. Jazmín Maidana Ortega

Facultad de Ciencias Químicas

- Econ. Paola González
- Prof. Lic. Sandra Mongelós

Facultad de Filosofía

- Prof. Abg. Walter Mercedes Cáceres Arrúa

Facultad de Ciencias Agrarias

- Prof. Ing. Agr. María Gloria Cabrera Romero
- Abg. Alejandro Moral González



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (11)

Facultad de Ciencias Veterinarias

- Prof. Dr. Alfredo Antonio Sandoval Riveros
- Prof. Dr. Sergio Rafael Pintos Casamayouret
- Prof. Dr. Jorge Luis Maciel Giménez
- Prof. Dra. Roswita Úrsula Fernández Gebhardt

Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte

- Prof. Arq. Stella Romero Ruíz
- MSc. Lic. Miguela Argüello
- Prof. Arq. Mercedes Morínigo

Facultad Politécnica

- Prof. Ing. Víctor Martínez
- Prof. Ing. Raúl Gómez
- Lic. Nelly Calderón

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

- Prof. MSc. Benigno Ricardo Olmedo Garay
- Prof. MSc. María Raquel Martínez Gavilán

Facultad de Enfermería y Obstetricia

- Prof. Mag. Miguela Juliana Hermosilla de González
- Prof. Mag. Rosa María Ruffinelli Gómez
- Lic. Gilda María Lidia Galeano de Martínez

Facultad de Ciencias Sociales

- Lic. Bruno Martínez
- Lic. Patricia Cristaldo
- Lic. Marielle Palau

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA 2021-2025

2.1. Visión

La UNA se consolidará como institución de Educación Superior líder a nivel nacional, logrando prestigio internacional a través de la excelencia académica, científica y tecnológica en las diferentes áreas del conocimiento, impulsando el desarrollo sostenible con un sistema de gestión integrado, sinérgico, transparente y comprometida con el bienestar de la sociedad.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (12)

2.2. Misión

Formar profesionales competentes, innovadores, éticos y socialmente responsables comprometidos con la promoción de la cultura a través de la enseñanza de calidad; así como la creación, aplicación y difusión del conocimiento orientados al bienestar de la sociedad.

2.3. Valores

Los valores definidos que debemos fomentar todos los miembros de la comunidad universitaria de la UNA son:

- **Compromiso:** Orientar nuestras capacidades para llevar adelante las funciones y actividades a desempeñar, fomentando una institución con proyección social, coherente y pertinente.
- **Equidad:** Aplicar la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, por mérito, capacidad o atributo de cada persona, orientando con ecuanimidad en cuanto a los deberes.
- **Ética:** Valorar el conjunto de preceptos de moral, deber y virtud que guían el comportamiento humano hacia la libertad y la justicia. Conjunto de estándares sobre conducta aplicables al ámbito del gobierno, las empresas y la sociedad basados en valores centrales que orientan las decisiones, elecciones y acciones.
- **Excelencia:** Orientar permanentemente los esfuerzos hacia el resultado óptimo y el cumplimiento de la misión de la Universidad, respecto a la formación calificada para el desempeño profesional en el marco del servicio y compromiso con la sociedad.
- **Honestidad:** Actuar con coherencia y autenticidad, respetando la verdad en relación con el entorno, los hechos y las personas.
- **Inclusividad:** Respetar las diferencias y opciones individuales de todas y cada una de las personas, sin privilegiar a unos o discriminar a otros, sin importar sus diferencias de género, capacidades diferentes, origen étnico, estrato socioeconómico, identidad u orientación sexual, inteligencia, apariencia física, estatus o cualquier otra.
- **Objetividad:** Expresar la realidad como condición esencial del saber y la investigación científica para la comprensión y transformación, la cual debe estar orientada hacia el bien común.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (13)

- **Respeto:** Aceptar y comprender la condición humana de las personas, valorando su forma de ser, pensar y actuar en un marco de tolerancia, constituye un valor fundamental para la convivencia universitaria, que conlleva el imperativo de la tolerancia.
- **Transparencia:** Actuar en todas las actividades desarrolladas como procesos, acciones, planes, divulgación de información en base a un conjunto de normas y procedimientos que aseguran una gestión clara y franca.

2.4. Ejes Estratégicos

Para la definición de los ejes estratégicos en la perspectiva de los Procesos Internos se tuvieron en cuenta los lineamientos propuestos en la política de la UNA, reflejando la visión y los objetivos planteados en las mismas y luego operacionalizados en el CMI.

Para el siguiente quinquenio la Universidad definió cuatro ejes estratégicos:

1. Calidad de los procesos académicos.
2. Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)
3. Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria atendiendo el desarrollo sostenible.
4. Desarrollo institucional.

A continuación, se describen la caracterización de los ejes estratégicos:

1. Calidad de los procesos académicos: La Universidad Nacional de Asunción considera a la educación de calidad como una de sus principales funciones, basada en la formación profesional, impulsada en el contexto de la autonomía institucional, de la libertad académica estructurada bajo criterios interdisciplinarios, de la promoción del pensamiento crítico, de tal modo a contribuir a la formación de ciudadanos líderes y comprometidos con su entorno. Además, existen aspectos a considerar para los procesos académicos como:

- Las políticas institucionales de formación integral y flexibilidad curricular.
- Ambiente para la discusión crítica sobre las concepciones de la vida, de la ciencia y de la tecnología, la cultura y los valores, la sociedad y el estado.
- Procesos y mecanismos de evaluación y actualización de los currículos y planes de estudio.
- Políticas institucionales sobre el manejo de los idiomas por parte de docentes y estudiantes.
- Estrategias que garanticen el uso de nuevas tecnologías por parte de docentes y estudiantes.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/30/11/2020)

Resolución Nº 03-00-2020

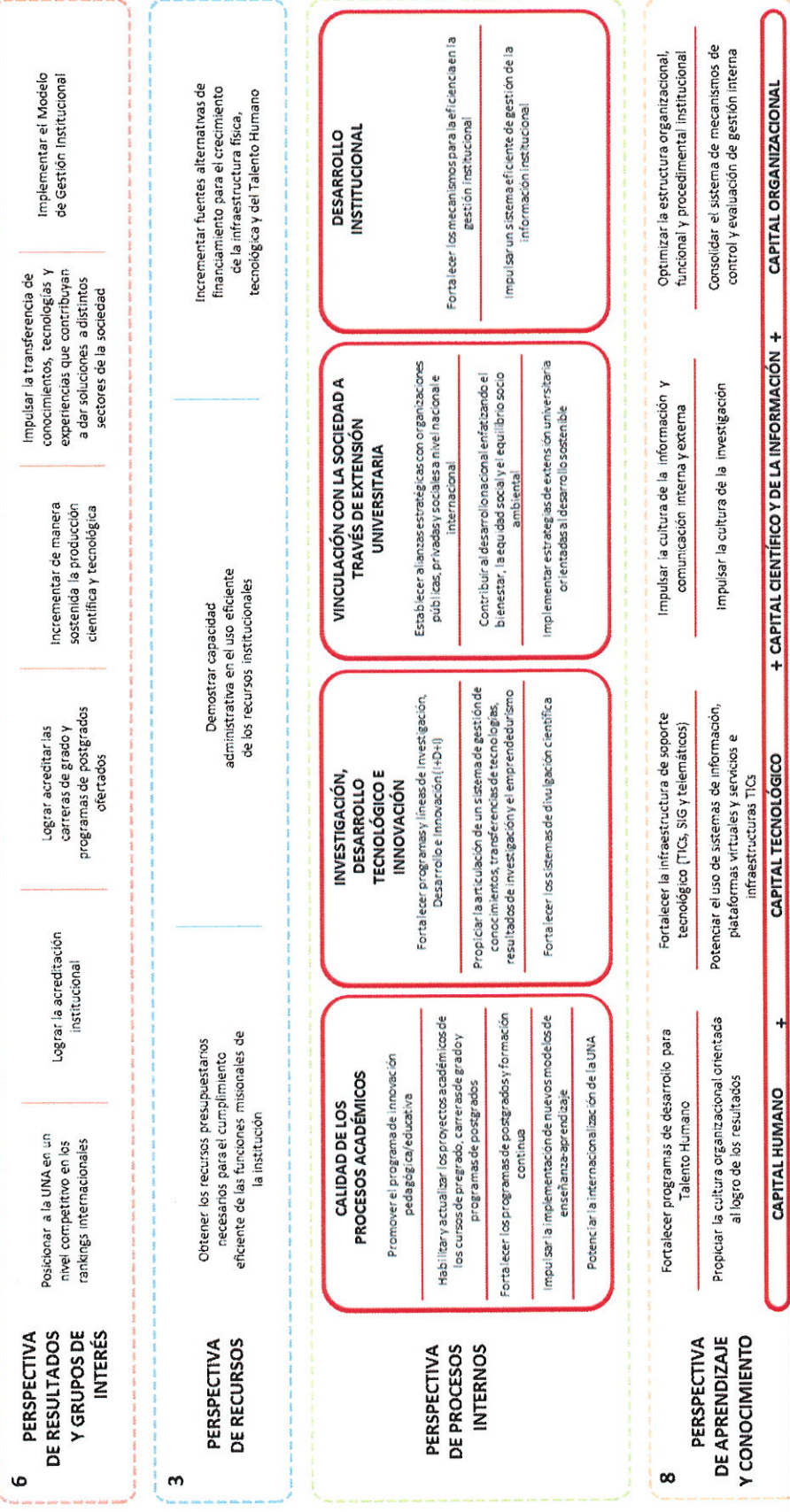
... (14)

2. **Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación:** La Universidad Nacional de Asunción proyecta un proceso dinámico que permite la formación del talento humano de alto nivel, orientado a brindar soluciones a los problemas tecnológicos y científicos de tal modo a realizar una contribución significativa en el desarrollo socioeconómico del país y la región. Desde la Investigación e Innovación Científica y Tecnológica la Universidad proyecta sus metas a crear, conceptualizar, estudiar, desarrollar y divulgar el conocimiento como factor clave en toda actividad productiva humana, asumido como esfuerzos colectivos, sistematizados, generalizados y estandarizados que incluyen procesos de integración, adaptación, mejoramiento y adecuación a las nuevas tecnologías.
3. **Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria atendiendo el desarrollo sostenible:** La Universidad Nacional de Asunción propone cambios significativos por medio de la vinculación proactiva con los diferentes actores sociales y la comunidad universitaria, a través de la implementación de procesos de participativos en la ejecución de programas y proyectos articulados por la Red de Extensión Universitaria, promoviendo así un proceso pedagógico transformador y de compromiso social que contribuye al desarrollo inclusivo, sostenible y sustentable de la sociedad paraguaya y su entorno regional e internacional para compartir conocimientos científicos, empíricos, tecnológicos y culturales.
4. **Desarrollo institucional:** La Universidad Nacional de Asunción plantea la transparencia y la eficiencia organizacional, funcional, administrativa y financiera basada en un modelo de gestión dinámico y ágil, concordante con una estructura administrativa flexible, que responda a las demandas internas y externas, respetando el principio de centralización normativa y descentralización operativa, que provea un sistema integrado de información de la gestión académica, de investigación y extensión, que suministre información actualizada y confiable para la toma de decisiones en los niveles estratégicos y operativos. La gestión eficiente debe crear condiciones propicias para la obtención de fuentes alternativas que permitan formular, aprobar y gestionar proyectos de expansión para la mejora de la infraestructura física y tecnológica, las becas y el financiamiento de estudios para estudiantes, graduados, docentes e investigadores

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)
Resolución N° 03-00-2020

..//.. (15)

2.5. Mapa Estratégico



AUISG/CDA/mvgt/amg/ajrg/mv



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (16)

2.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la UNA definidos en base al Modelo de Norton y Kaplan del CMI están relacionados con cuatro perspectivas básicas y varían según las necesidades específicas de las instituciones.

Perspectiva de resultados y grupos de interés: identifica a la población beneficiaria y las medidas de la actuación institucional para lograr la satisfacción de los mismos enfocada al servicio brindado.

Perspectiva de recursos: presenta los objetivos relacionados con la administración financiera y datos económicos que reflejan el uso de recursos en la institución.

Perspectiva de procesos internos: es una de las perspectivas elementales en donde se detectan los procesos necesarios para optimizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución para lograr sus objetivos.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: constituye la base sobre la cual se sustentan las demás perspectivas y reside en las capacidades “estratégicas” propias de la institución: Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Científico y de la Información, Capital Organizacional, que deben estar alineados con los procesos internos.

Los objetivos definidos para el Plan Estratégico por perspectivas se presentan a continuación:

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RESULTADOS Y GRUPOS DE INTERÉS	1	Posicionar a la UNA en un nivel competitivo en los rankings internacionales
	2	Lograr la acreditación institucional
	3	Lograr acreditar las carreras de grado y programas de postgrados ofertados
	4	Incrementar de manera sostenida la producción científica y tecnológica
	5	Impulsar la transferencia de conocimientos, tecnologías y experiencias que contribuyan a dar soluciones a distintos sectores de la sociedad
	6	Implementar el Modelo de Gestión Institucional



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (17)

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RECURSOS	7	Obtener los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones misionales de la institución
	8	Demostrar capacidad administrativa en el uso eficiente de los recursos institucionales
	9	Incrementar fuentes alternativas de financiamiento para el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del Talento Humano

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PROCESOS Calidad de los procesos académicos	10	Promover el programa de innovación pedagógica/educativa
	11	Habilitar y actualizar los proyectos académicos de los cursos de pregrado, carreras de grado y programas de postgrados
	12	Fortalecer los programas de postgrados y formación continua
	13	Impulsar la implementación de nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje
	14	Potenciar la internacionalización de la UNA
PROCESOS Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación	15	Fortalecer programas y líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)
	16	Propiciar la articulación de un sistema de gestión de conocimientos, transferencias de tecnologías, resultados de investigación y el emprendedurismo
	17	Fortalecer los sistemas de divulgación científica
PROCESOS Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria atendiendo el desarrollo sostenible	18	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y sociales a nivel nacional e internacional
	19	Contribuir al desarrollo nacional enfatizando el bienestar, la equidad social y el equilibrio socio ambiental.
	20	Implementar estrategias de extensión universitaria orientadas al desarrollo sostenible
PROCESOS Desarrollo institucional	21	Fortalecer los mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional
	22	Impulsar un sistema eficiente de gestión de la información institucional



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (18)

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
APRENDIZAJE Capital: Humano	23	Fortalecer programas de desarrollo para Talento Humano
	24	Propiciar la cultura organizacional orientada al logro de los resultados
APRENDIZAJE Capital: Tecnológico	25	Fortalecer la infraestructura de soporte tecnológico (TICs, SIG y telemáticos)
	26	Potenciar el uso de sistemas de información, plataformas virtuales y servicios e infraestructuras TICs
APRENDIZAJE Capital: Científico y de la Información	27	Impulsar la cultura de la información y comunicación interna y externa
	28	Impulsar la cultura de la investigación
APRENDIZAJE Capital: Organizacional	29	Optimizar la estructura organizacional, funcional y procedimental institucional
	30	Consolidar el sistema de mecanismos de control y evaluación de gestión interna



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/30/11/2020)

Resolución Nº 03-00-2020

..//.. (19)

2.7. Cuadro de Mando Integral - Sistema de Indicadores de Gestión

Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
1	Posicionar a la UNA en un nivel competitivo en los rankings internacionales	Posición de la UNA en el ranking a nivel regional	Ranking QS	Entre las 100 primeras a nivel regional	-Conformar un Comité responsable de implementar las estrategias para el mejoramiento del posicionamiento institucional	Autoridades de la Universidad Nacional de Asunción
		Posición de la UNA en el ranking a nivel internacional	Ranking QS	Entre las 800 mejores universidades a nivel mundial	-Elaborar un diagnóstico sobre los factores que afectan al posicionamiento institucional	
					-Diseñar el Plan de Estrategias e implementarlo	
2	Lograr la acreditación institucional	Acreditación de la UNA por la ANEAS	En proceso	Acreditación institucional	-Realizar proceso de acreditación en forma articulada y con participación activa de las Facultades a través de sus representantes -Implementar normas y procedimientos de acreditación institucional acorde a la autonomía universitaria -Definir políticas de aseguramiento de la mejora continua	Dirección General Académica y representantes de las Facultades Comité central de autoevaluación institucional
3	Lograr acreditar las carreras de grado y programas de postgrados ofertados	% de Carreras de grados convocadas por la ANEAS y que han sido acreditadas	40 % Carreras de Grado	70% de las Carreras de Grado convocadas por ANEAS acreditadas	-Implementar acciones articuladas desde el Rectorado y las instancias responsables del aseguramiento de la calidad de todas las Facultades para la acreditación de las carreras de grado convocadas por la ANEAS	Dirección General Académica y representantes de las facultades
		% de Programas de Postgrados convocados por la ANEAS y que han sido acreditadas	10% de Programas de Postgrado	50% de los Programas de Postgrado convocados por ANEAS acreditados	-Implementar acciones articuladas desde el Rectorado y las instancias responsables del aseguramiento de la calidad de todas las Facultades para la acreditación de los Programas de Postgrado convocados por la ANEAS	Dirección General de Postgrado y relaciones internacionales, representantes de las facultades
4	Incrementar de manera sostenida la producción científica y tecnológica	% de incremento anual de publicaciones en revistas científicas no indexadas	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Desarrollar el programa de mejora de la producción científica y tecnológica (Obtención de fondos, capacitación a los investigadores, Reglamento General de Investigación, Regular la carrera del docente-investigador en la UNA, incentivar la publicación, etc)	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica y representantes de las Facultades



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (20)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		% de incremento anual de publicaciones en revistas científicas indexadas y arbitradas				
		% de incremento de participación con ponencias en eventos nacionales			-Diseñar e implementar un Sistema de gestión de indicadores bibliométricos de la UNA	
		% de incremento de participación con ponencias en eventos internacionales				
5	Impulsar la transferencia de conocimientos, tecnologías y experiencias que contribuyan a dar soluciones a distintos sectores de la sociedad	% de incremento anual de cantidad de proyectos de investigación interdisciplinarios que contribuyan a dar soluciones a distintos sectores de la sociedad ejecutados o en ejecución en el año	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Establecer contacto con el entorno para generar acciones de vinculación priorizando las necesidades y expectativas como temas de investigación y extensión	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica, Dirección General de Extensión Universitaria y representantes de las Facultades
		% de incremento anual de actividades de capacitación y servicios de consultoría a diferentes sectores de la sociedad				
6	Implementar el Modelo de Gestión Institucional	Documento del modelo institucional diseñado e implementado	En elaboración	1 (un) Documento	-Conformar un Comité responsable para elaborar la propuesta del modelo de gestión institucional -Elaborar un diagnóstico sobre los factores que afectan al posicionamiento institucional -Diseñar estrategias que apuntan a la toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión -Definir las políticas y procesos que promuevan la mejora continua	Autoridades de la UNA



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (21)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
7	Obtener los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones misionales de la institución	% de variación del Presupuesto de la UNA solicitado y otorgado anualmente	DATOS 2019/2020 = (+) 5%	≤ 1% del Presupuesto de la UNA solicitado y otorgado anualmente	-Acciones de cabildéo para el logro del presupuesto solicitado	Autoridades de la UNA y Dirección General de Administración y Finanzas
8	Demostrar capacidad administrativa en el uso eficiente de los recursos institucionales	% de ejecución anual del presupuesto	85%	> 90%	-Programa de eficiencia administrativa institucional en el uso de los recursos financieros, RH y manejo de los bienes patrimoniales institucionales (Adquisición, renovación, mantenimiento)	Dirección General de Administración y Finanzas
9	Incrementar fuentes alternativas de financiamiento para el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del Talento Humano	% de participación de ingresos de otras fuentes (diferente a F10) en el total del presupuesto nacional e internacional	FF 10 (OF 003 FONACIDE) 2% AÑO 2020. FF 20 (OF 001 CRÉDITOS PÚBLICOS) 2% AÑO 2020. FF 30 (OF 063 CONACYT) 17% AÑO 2020.	Promedio > 10%	-Establecer alianzas estratégicas y firmas de convenio con organismos nacionales e internacionales	Dirección General de Administración y Finanzas y representantes de las Facultades
		Monto de ingreso anual generado por el Rectorado y las Facultades provenientes de la prestación de servicios (consultorías, servicios, cursos, asesorías especializadas, etc)	EJECUCIÓN 2019 GS. 158.956.349.052	Incremento anual del 10%	-Implementar actividades de captación de fondos en el marco de las alianzas logradas	
10	Promover el programa de innovación pedagógica / educativa	% de implementación de programas de innovación pedagógica / educativa en la UNA por acciones	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Captar fondos y programas para el desarrollo de los proyectos de innovación pedagógica -Generar espacios de socialización para la red de docentes innovadores -Consolidar y divulgar el banco de proyectos de innovación docente y uso de recursos pedagógicos	Direcciones Generales de áreas misionales y representantes de las Facultades



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/30/11/2020)

Resolución Nº 03-00-2020

... (22)

Nº	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
11	Habilitar y actualizar los proyectos académicos de los cursos de pregrado, carreras de grado y programas de postgrados	% de cursos de pregrado, carreras de grado, programas de postgrados habilitados y catastrados en el CONES	Crear base de datos ¹	100%	-Habilitar y catastrar los cursos de pregrado, carreras de grado, programas de postgrados en el CONES	Dirección General Académica, Dirección de Postgrado y Relaciones Internacionales, Dirección General de Planificación y Desarrollo y representantes de las Facultades
		Cantidad de cursos de pregrado, carreras de grado, programas de postgrados actualizados acorde a la demanda del mercado laboral		Incremento anual según la Línea de base	-Ajustar la oferta de cursos de pregrado, carreras de grado, programas de postgrados actualizados acordes a la demanda del mercado laboral	
		% de satisfacción de los actores (Encuesta) con los ajustes curriculares		≥ 80%	-Realizar una encuesta de satisfacción de estudiantes y egresados con los ajustes curriculares implementados	
12	Fortalecer los programas de postgrado y formación continua	Cantidad promedio de nuevos programas de postgrados habilitados con financiamiento externo	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Desarrollar nuevos programas de postgrado con financiamiento externo	Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales y representantes de las Facultades
		Cantidad promedio de nuevos postgrados autofinanciados			-Desarrollar nuevos programas de postgrado autofinanciados	
		Cantidad promedio de cursos cortos impartidos (formación continua)			-Desarrollar nuevos cursos cortos de formación continua	
		% de satisfacción de estudiantes y egresados con los programas de postgrado			-Realizar una encuesta de satisfacción de estudiantes y egresados con los programas de postgrado	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (23)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
13	Impulsar la implementación de nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje	% de cátedras con esquemas educativos basados en el desarrollo y aplicación del e-learning	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Desarrollo de los proyectos en la modalidad e-learning	Dirección General de Académica, Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales y representantes de las Facultades
		Cantidad de asignaturas que implementan herramientas digitales para el desarrollo de las clases presenciales			-Desarrollar Programa de incorporación de las herramientas digitales	
		Cantidad de cursos de postgrado a distancia (e-learning) y semi presencial			-Desarrollar Programa de nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje	
		% de satisfacción de los docentes y estudiantes participantes de programas desarrollados en la modalidad e-learning			-Realizar una encuesta de satisfacción de docentes y estudiantes participantes de programas desarrollados en la modalidad e-learning	
14	Potenciar la internacionalización de la UNA	Cantidad de Facultades que cuentan con dependencia definida para la vinculación institucional a nivel internacional	Crear base de datos ¹	14	-Coordinar acciones en su estructura organizacional para la vinculación institucional a nivel internacional	Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales, Secretaría General y representantes de las Facultades
		Cantidad de acciones estratégicas para la modalidad de internacionalización de docentes, estudiantes, egresados y funcionarios		Incremento anual según la Línea de base	-Definir las estrategias de internacionalización en el cumplimiento de las funciones misionales	
		Cantidad de estudiantes internacionales cursando carreras de grado y programas de postgrado en la UNA		Incremento anual según la Línea de base	-Elaborar un registro de estudiantes internacionales cursando carreras de grado y programas de postgrado	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (24)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		Cantidad de recursos humanos involucrados en actividades de internacionalización.		Incremento anual según la Línea de base	-Elabora un registro de la cantidad de recursos humanos involucrados en actividades de internacionalización	
15	Fortalecer programas y líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)	Cantidad de programas/planes y acciones desarrollados para fomentar la Investigación, Desarrollo e Innovación	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Definir las políticas, reglamento, planes, programas y proyectos implementados para fomentar la Investigación, Desarrollo e Innovación y la formación de investigadores	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica, Dirección General de Proyectos, Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales y representantes de las Facultades
		Cantidad de líneas de investigación establecidos			-Fomentar la creación de líneas de Investigación	
		Cantidad de grupos de investigación establecidos			-Fomentar la creación de grupos de investigación	
		% de incremento del financiamiento obtenido para la Investigación, Desarrollo e Innovación			-Gestionar fuentes de financiamientos para becas y movilidad de los investigadores	
		Cantidad de becas para la Investigación, Desarrollo e innovación			-Elaborar un Registro de becas para I+D+I	
		Cantidad de movidades para la Investigación, Desarrollo e innovación			-Elaborar un registro de movidades para I+D+I	
		Número de Investigadores en la UNA			-Elaborar un registro de investigadores de la UNA	
		Número de Investigadores de la UNA categorizados en PRONII			-Elaborar un registro de investigadores de la UNA categorizados en PRONII	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (25)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
16	Propiciar la articulación de un sistema de gestión de conocimientos, transferencia de tecnologías, resultados de investigación y el emprendedurismo	Cantidad de patentes y otros títulos de propiedad intelectual solicitadas en el país y en el extranjero Monto de ingresos por licencias de títulos de propiedad intelectual (patentes, variedades, software) Cantidad de laboratorios o ensayos con certificación de calidad Cantidad de servicios tecnológicos ofrecidos por la UNA	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Fomentar la transferencia de resultados de investigación (CETTRI), las iniciativas emprendedoras (INCUNA) y las nuevas iniciativas de "start up" -Diseñar e implementar un sistema de gestión de ingresos por licencia de títulos de propiedad intelectual -Realizar los procesos de acreditación de calidad de acuerdo a las normas de calidad y riesgo -Definir acciones de fortalecimiento implementados para ampliar o mejorar los servicios ofrecidos	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica y representantes de las Facultades
17	Fortalecer los sistemas de divulgación científica	Cantidad de procesos de indexación externa de Revistas de la UNA Cantidad de eventos de divulgación social de la ciencia (jornada de puertas abiertas, ferias, conferencias, seminarios, días de campo)	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Impulsar los procesos de indexación externa de Revistas de la UNA -Crear la Oficina de Comunicación de Ciencia y Tecnología de la UNA responsable de coordinar la difusión y divulgación de los resultados de las investigaciones realizadas en la UNA	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica Universitaria y representantes de las Facultades
18	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y sociales a nivel nacional e internacional	Cantidad de alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y sociales a nivel nacional e internacional Cantidad de actividades desarrolladas en el marco de las alianzas estratégicas establecidas Cantidad de redes de vinculación establecidas a nivel nacional e internacional	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Establecer alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y sociales a nivel nacional e internacional -Establecer acuerdos y convenios de desarrollo específico formalizados con el sector empresarial, gremios y asociaciones de profesionales universitarios, así como con el Gobierno Central, Gobernaciones y Municipios. -Diseñar actividades de los sectores públicos y privados para el beneficio de la ciudadanía.	Direcciones Generales de áreas misionales, Dirección General de Proyecto, Secretaría General y representantes de las Facultades



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (26)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		N° de beneficiarios de las actividades desarrolladas en el marco de las alianzas estratégicas establecidas			-Promover la vinculación con redes académicas operativas a nivel nacional e internacional	
19	Contribuir al desarrollo nacional enfatizando el bienestar, la equidad social y el equilibrio socioambiental	Cantidad de programas y proyectos de Extensión Universitaria Desarrollados	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Definir las Líneas de extensión universitaria establecidas que contribuyan al desarrollo sostenible de manera integrada a la solución de problemas de la sociedad.	Dirección General de Extensión Universitaria, Dirección General Académica y Representantes de las Facultades
		Cantidad de involucrados (docentes, estudiantes, organizaciones) asignados a proyectos de extensión universitaria				
		Cantidad de organizaciones identificadas con acciones conjuntas				
		% de satisfacción y requerimientos de los empleadores			-Rediseñar el Programa de seguimiento a egresados (desarrollo de empleabilidad, satisfacción y formación continua)	
		% de empleabilidad de los egresados de la UNA por áreas de conocimiento			-Diseñar programas de desarrollo de capacidades requeridas por el mercado laboral implementados	
		% de estudiantes trabajadores			-Acciones canalizados mediante el Centro de empleo de la UNA	
		Cantidad de iniciativas de Programas de Equidad implementados en la UNA			-Fortalecer el Observatorio de Equidad Institucional (capacitación, acciones, creación de base de datos) en las Facultades	
		Cantidad de iniciativas de Programas de Inclusión implementados en la UNA			-Implementar proyectos de la Red UNA inclusiva (capacitación, acciones) en las Facultades	
20	Implementar estrategias de extensión universitaria orientadas al desarrollo sostenible	Cantidad de programas y proyectos de cooperación orientados al desarrollo sostenible	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Definir estrategias orientadas al desarrollo sostenible	Dirección General de Planificación y Desarrollo, Dirección General de Extensión Universitaria y representantes de las Facultades



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (26)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		Cantidad de docentes, estudiantes, entidades y beneficiarios involucrados			-Desarrollar proyecto con Organizaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de objetivos comunes orientadas a la promoción de los ODS	
21	Fortalecer los mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional	% de resultados misionales obtenidos con los recursos asignados	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Conformar un comité de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI)	Autoridades de la UNA, Dirección General de Planificación y Desarrollo, Dirección General de Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica y representantes de las Facultades
		% de procedimientos y las operaciones administrativas/ financieras, y sus mecanismos de control y de rendición de cuentas implementados sistemáticamente en el Rectorado y las Facultades			-Definir estrategias que apuntan a la toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión	
		% de expedientes finiquitados anualmente / Número de expedientes ingresados			-Brindar soluciones legales a los problemas y asuntos que se presenten en la gestión diaria	
		% promedio de desarrollo de los Planes Operativos Anuales (POA) alineados a los objetivos estratégicos del PEI			-Establecer políticas y procesos que promuevan la mejora continua del sistema de programación, seguimiento y evaluación de actividades	
22	Impulsar un sistema eficiente de gestión de la información institucional	% de utilización del Sistema de Gestión de información (Gdoc, Títulos, Pago, Académico, CONSUNA, etc.)	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Diseñar un Plan de gestión de la información institucional para optimizar el uso de los sistemas existentes	Direcciones Generales del Rectorado y Centro Nacional de Computación
		% de gestiones administrativas y académicas por vía electrónica			-Diseñar un plan para asegurar la eficiencia en los procesos administrativos desarrollados utilizando las nuevas tecnologías para la gestión eficiente de la información	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

.../... (27)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
23	Fortalecer programas de desarrollo para Talento Humano	% de implementación del programa de desarrollo de Talento Humano	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Desarrollar el Programa de Desarrollo del Sistema de Gestión de Personas (SGP-UNA)	Dirección General de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, Dirección General Académica y Dirección de Investigación Científica y Tecnológica, Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales
		% de docentes con título de Doctorados, Maestrías y Especializaciones			-Impulsar las Políticas de Talento Humano implementadas en los procesos de selección, inducción, promoción y desvinculación de los funcionarios administrativos y de servicios	
		% de docentes según escalafón			-Impulsar el proceso de incorporación al escalafonamiento de los docentes	
		Cantidad docentes - investigadores a tiempo completo por Facultad			-Diseñar e implementar el Reglamento de Talento Humano de la UNA	
24	Propiciar la cultura organizacional orientada al logro de los resultados	Cantidad de Proyectos gestionados dirigidos al logro de resultados implementados	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Establecer políticas institucionales desarrolladas orientadas al logro de resultados	Dirección General de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, Dirección General de Planificación y Desarrollo, y el Centro de Educación Superior para la Ética, Equidad y Transparencia (CESEET)
		% de cumplimiento del POA por dependencia			-Diseñar un plan para potenciar la cultura organizacional orientada al logro de los resultados a través de capacitaciones a autoridades y funcionarios	
		% de satisfacción de los funcionarios con las actividades desarrolladas			-Aplicar una encuesta de satisfacción a los funcionarios con las actividades desarrolladas	
		% de conocimiento de EET aplicado a estudiantes, funcionarios y docentes de la UNA			-Aplicar el Test de EET aplicado a funcionarios, docentes y estudiantes de la UNA	
25	Fortalecer la infraestructura de soporte tecnológico (TICs, SIG y telemáticos)	% del presupuesto de la UNA destinado a la adquisición de hardware y software	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Definir el presupuesto de la UNA destinado a la adquisición de hardware y software	Autoridades de la UNA y Dirección General de Administración y Finanzas y Centro Nacional de Computación



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (28)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		Cantidad de Proyectos gestionados dirigidos para el mejoramiento de la conectividad y de soporte tecnológico			-Diseñar Proyectos para el mejoramiento de la conectividad y de soporte tecnológico	
26	Potenciar el uso de sistemas de información, plataformas virtuales y servicios e infraestructuras TICs	1 Plataforma de sistematización de la información diseñada e implementada	Diseño de la plataforma	Plataforma en implementación en la UNA	-Crear plataformas de sistematización de la información en la UNA	Dirección General de Planificación y Desarrollo, Centro Nacional de Computación y representantes de las Facultades
		% de uso de los Sistemas de gestión e información y plataforma virtuales			-Ajustar los Sistemas de gestión y de información existente	
		Cantidad de proyectos de capacitación relacionados al uso de las Nuevas tecnologías.			-Diseñar un plan para potenciar el uso de los Sistemas de gestión y de información, plataformas virtuales y servicios e infraestructuras TICs a través de capacitaciones a docentes, funcionarios y estudiantes	
		% de Carreras que incorporan las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Elaborar un diagnóstico de las carreras que incorporan las TICs en el proceso enseñanza aprendizaje	
27	Impulsar la cultura de la información y comunicación interna y externa	Cantidad de campañas de visibilidad de la oferta (académica, investigación, extensión y servicios) de la UNA	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Conformar la red de representantes del área de comunicación en las Facultades	Dirección General de Planificación y Desarrollo, Secretaría General, Gabinete del Rectorado y representantes de las Facultades
		Cantidad de publicaciones técnicas con datos completos, actualizados, verificables y útiles para la toma de decisión			-Diseñar un Plan de comunicación institucional implementado	
					-Implementar acciones de sistematización, publicación y difusión de la información universitaria	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (29)

N°	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Línea base	Metas	Iniciativas o Acciones	Responsables
		% de satisfacción de los usuarios internos y extremos sobre la disponibilidad de la información			-Aplicar una encuesta a los usuarios internos y extremos sobre la disponibilidad de la información	
28	Impulsar la cultura de la investigación	% de estudiantes incorporados en el Programa de iniciación científica	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Definir políticas, planes, programas y proyectos implementados para el desarrollo de la cultura de investigación -Crear el Programa de iniciación científica de la UNA	Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica y representantes de las Facultades
		% de incremento de participantes en la Jornada de Jóvenes Investigadores			-Incentivar a los estudiantes participar en la Jornada de Jóvenes investigadores	
29	Optimizar la estructura organizacional, funcional y procedimental institucional	% de actualización de organigramas, el Manual de funciones y Procedimientos existentes	Crear base de datos ¹	Incremento anual según la Línea de base	-Diseñar una estructura organizacional sistemática estandarizada en las Facultades para el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad	Dirección General de Planificación y Desarrollo, Dirección General de Extensión Universitaria y representantes de las Facultades y el Centro de Educación Superior para la Ética, Equidad y Transparencia (CESEET)
		% de Línea de Base de conocimiento sobre EET aplicado a staff administrativo, cuerpo docente y estudiantes de la UNA			-Aplicar una encuesta de conocimiento sobre EET aplicado a staff administrativo, cuerpo docente y estudiantes de la UNA	
		% de traspaso de la gestión funcional a la gestión por procesos			-Desarrollar un Plan de actualización y mejora de la estructura y desarrollo organizacional	
30	Consolidar el Sistema de mecanismos de control y evaluación de gestión interna	Calificación externa de MECIP adecuada	2,5	4	-Estrategias para aumentar la calificación en el grado de nivel de implementación del Sistema de Control Interno – Norma de Requisitos Mínimos.	Dirección General de Planificación y Desarrollo y representantes de las Facultades
		% de n° de acciones de mejoras cumplidas en relación al n° de acciones de mejoramientos presentados en base a las recomendaciones realizadas.	60%	> 80%	-Estrategias para aumentar la acciones de mejoras cumplidas en relación al número de acciones de mejoramientos presentados en base a las recomendaciones realizadas.	Auditoría de la UNA

1 Crear una base de datos en el 1er año para cuantificar la línea base y a partir del 2do año realizar el seguimiento de las metas.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

../.. (30)

Validación, seguimiento y evaluación del PE 2021-2025

La metodología aplicada para la validación del PE 2021-2025 elaborado fue la siguiente:

- **Interna**

Socializando el CMI con representantes de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, obteniendo como resultado indicaciones de mejoras en su redacción.

- **Externa**

Sometiendo el CMI a la consulta y sugerencias de expertos nacionales e internacionales con experiencia en planificación estratégica.

El seguimiento del Plan Estratégico 2021-2025 de la UNA se realizará semestralmente a través de un cronograma de actividades, diseñado para la medición de los indicadores que permite visualizar el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados previstos.

Es importante resaltar que en una fase inicial se prevé realizar la agenda institucional, unificando el periodo de vigencia de los Planes Estratégicos de las Unidades Académicas con el periodo de vigencia del PE 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción.

La evaluación del Plan Estratégico se prevé realizar anualmente:

Año 1

- Definición de las Líneas de base para cuantificar las Metas de los Objetivos Estratégicos.

Año 2, 3 y 4

- Seguimiento del cumplimiento de las Metas.
- Realización de la Evaluación Intermedia.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (31)

Año 5

- Realización de la Evaluación Final.

2.8. Vinculación del PE 2021-2025 con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

- **Con el PND 2030**

En la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción, fueron considerados los lineamientos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2030. Específicamente se tuvieron en cuenta dos ejes que apuntan e involucran el accionar de la Universidad:

Eje 1 – Reducción de la pobreza y desarrollo social: Persigue la dignidad, bienestar, libertades y oportunidades para todas las personas, con enfoque intercultural, intergeneracional y de género.

Eje 2 – Crecimiento económico inclusivo: Prevé la necesidad de impulsar desde el Estado el fortalecimiento de los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, para promover a nivel país la implementación de una política orientada al desarrollo tecnológico de aquellos sectores prioritarios que involucren activamente a las universidades.

Estos dos ejes son promovidos en los objetivos estratégicos propuestos dentro del Cuadro de Mando Integral.

- **Con los ODS 2030**

En el Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción, la definición de los ejes estratégicos y las metas previstas están reflejados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

A continuación, se presentan las correspondencias de los Ejes Estratégicos con los ODS específicos:



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

..//.. (32)

CALIDAD DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN	VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN	DESARROLLO INSTITUCIONAL
			

BIBLIOGRAFÍA

Documentos

ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior; Paraguay). 2019. Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: mecanismo de evaluación y acreditación institucional (en línea). Asunción, Paraguay, ANEAES. 49 p.

ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Paraguay). 2015. Matriz de calidad para la evaluación institucional (en línea). Asunción, Paraguay, ANEAES. p. 1-13.

ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Paraguay). 2020. Mecanismo de Evaluación y Acreditación de carreras de grado (en línea, sitio web). Consultado 20/09/2019.

Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES): declaraciones y plan de acción (en línea). 2009. Perfiles Educativos 31(125):90-108. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v31n125/v31n125a7.pdf>.

IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe). 2018. Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES 2018 (en línea). Córdoba, Argentina, UNESCO. 80 p. Disponible en <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

../.. (33)

IESALC (2018) "Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. CRES 2008", en http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=365&Itemid=423&lang=es.

Matthes, K. Diagnóstico y recomendaciones para fortalecer las estructuras de investigación en la UNA, 2019.

San Martín, V; Galeano, J; Dami, HR; Torales, J; Giménez de Samudio, A. 2016. La extensión universitaria, esa oportunidad de construir una sociedad mejor. Asunción, Paraguay, EFACIM.

MEC (Ministerio de Educación y Cultura, PY). 2019. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Mecanismo Nacional de Evaluación Institucional para la Educación Superior.

MEC (Ministerio de Educación y Cultura, PY). 2015. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Matriz de calidad para la evaluación institucional, elaborado por ANEAS.

ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Ginebra). 2020. La Agenda para el Desarrollo Sostenible (en línea, sitio web). Consultado 10/05/2019. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.

STP (Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, Paraguay). 2014. Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (en línea). Asunción, Paraguay, STP. 87 p. Consultado 10/05/2019. Disponible en <http://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>.

STP (Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, Paraguay). s.f. Manual de implementación del MECIP (en línea, sitio web). Consultado 10/05/2019. Disponible en <https://www.stp.gov.py/v1/manual-de-implementacion-mecip/>.

UNA (Universidad Nacional de Asunción, Paraguay). 2017. Estatuto: aprobado, sancionado y puesto en vigencia por la Asamblea Universitaria el 5 de diciembre de 2017 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Acta N°7/2016. 51. p. Consultado 30/05/2019. Disponible en https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto_de_la_UNA_2017.pdf.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

../.. (34)

Leyes y Normativas

Acta n° 22. 2018. Por la cual se aprueba el código de ética de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 22 may. p. 1-19. Consultado 20/07/2019. Disponible en http://www2.una.py/actas_csu/documentos/9732.

Acta n° 7. 2016. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2016-2020 de la Universidad Nacional de Asunción, se felicita a la Comisión de Evaluación y Seguimiento de la Política y del Plan Estratégico de la UNA, se remiten las propuestas presentadas y se encarga a dicha (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. p. 1-20. Consultado 10/05/2019. Disponible en https://www.una.py/wp-content/uploads/2020/02/1.1-Res.-N°-7-Plan.Estrat.2016-2020.UNA_.pdf.

Acta n° 161. 2010. Plan Estratégico Institucional 2010-2015 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. 29 oct. p. 1-43. Disponible en <http://www.facen.una.py/wp-content/uploads/2018/09/Res-781-2010-PEI.pdf>.

Acta n° 20. 2019. Por la cual se prorroga la vigencia del Plan Estratégico Institucional, período 2010-2015, de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. 11 oct. p. 1. Disponible en <http://www.facen.una.py/wp-content/uploads/2018/09/RES.No-0542-2019ampliacion-del-PEI.pdf>.

Acta n° 16. 2017. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2017-2021 de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias. 31 ago. p. 1-66. Disponible en http://www.agr.una.py/descargas/plan_estrategico.pdf.

Acta n° 1110. 2015. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2015 - 2020 de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Químicas. 3 set. p. 1-8. Disponible en https://qui.una.py/wp-content/uploads/2020/06/PE-2015_2020-Resol-5894-acta-1110.pdf

Resolución n° 0162. 2015. Por el cual se modifican y se amplían los artículos 9°, 11° y 12° de la Resolución 1407/2014, que establece el reglamento interno de funcionarios y del personal contratado del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción y dependencias (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 03 nov. p. 1-14. Consultado 20/07/2019. Disponible en https://www.fenob.una.py/images/pdf/reglamento/reglamento_interno_una.pdf.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

../.. (35)

Constitución de la República del Paraguay, 1992 (en línea). 1992. Asunción, Paraguay, s.e. 70 p. Disponible en http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_pry_anexo3.pdf.

Ley 5189. 2014 "Que establece la obligatoriedad de la provisión de información en el uso de los recursos públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al servidor público de la República del Paraguay".

Ley n° 5282. 2014. De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental (en línea). Asunción, Paraguay, Gaceta Oficial de la República de Paraguay Núm. 180. p. 1-7. Consultado 11/06/2019. Disponible en <http://www.rti-rating.org/files/pdf/Paraguay.pdf>.

Ley n° 4995. 2013. De Educación Superior (en línea). Asunción, Paraguay, Poder Legislativo. 2 ago. p. 1-24. Disponible en <http://www.cones.gov.py/ley-4995-de-educacion-superior/>.

Resolución n° 1758. 2019. Por la cual se aprueba la modificación del código de ética del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 10 dic. p. 1-6. Consultado 20/07/2019. Disponible en <https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/12/2.-Código-de-Ética-del-rectorado-de-la-UNA.pdf>.

Resolución 43. 2015. Por el cual se aprueba la implementación experimental del mecanismo de evaluación y sus documentos orientadores, en seis instituciones de educación superior seleccionadas, durante los años 2015 y 2016 (en línea). Asunción, Paraguay, ANEAES. 13 mar. p. 1-3. Disponible en http://www.aneaes.gov.py/aneaes/images/Resolucion_ANEAES_43_15.pdf.

Resolución CONES N°166/2017 "criterios y requisitos requeridos para los procesos de actualización de proyectos curriculares de carreras de grado y programas de postgrado".

Resolución CONES N° 420/2020 "reglamento que establece la comisión de admisión y control de procesos, pautas, procesos y plazos aplicables a la creación de instituciones de educación superior (ies), aprobación y actualización de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado".

Resolución CONES N°78/2017 sobre Catastramiento de Carreras de Grado y Pregrado, y de Programas de Posgrado.

Resolución CONES N° 536/2018 que establece los Criterios para la Aplicación del Sistema Nacional de Créditos Académicos.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

../.. (36)

Resolución n° 3213. 2018. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción 2018-2019 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. p. 1-3. Consultado día mes. 2020. Disponible en <https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/04/PlanEstrategico2018-2019-del-Rectorado.pdf>.

Resolución CD n° 1355. 2018. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción 2018-2022 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería. 30 ene. p. 1-42. Disponible en http://www.ing.una.py/resoluciones2018/resCD1355_2018_016.pdf.

Resolución CD n° 100. 2017. Resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Asunción, de fecha 16 de febrero de 2017, Acta n° 3040, por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2017-2020 de la FCM-UNA (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Médicas. p. 1-23. Disponible en http://www.med.una.py/images/descargas/mecip/Plan_Estrategico_2017-2020_FCM-UNA.pdf.

Resolución n° 0374. 2018. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2018-2022 del Instituto Dr. Andrés Barbero de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Enfermería y Obstetricia. 23 feb. p. 1-17. Disponible en <https://www.fenob.una.py/images/2018/Plan-Estrategico-2018-2022.PDF>.

Resolución N° 1887/26/209. Acta 26 –Sesión Ordinaria del Consejo Directivo de la Facultad de Arquitectura Diseño y Arte de la Universidad Nacional de Asunción, de fecha 03 de diciembre de 2019, por la cual se autoriza la prórroga de la vigencia del Plan Estratégico de la FADA 2013-2018 hasta tanto termine el Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Asunción, (en línea), San Lorenzo, Paraguay. 1 p. Disponible en <http://oficial.fada.una.py/wp-content/uploads/2020/06/AMPLIACION-DEL-PE-DE-LA-FADA.pdf>.

Resolución N° 0425/2016, Por la cual se aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Universidad Nacional de Asunción de fecha 15 de marzo de 2016, 23 p.

UNAFIL (Universidad Nacional de Asunción Facultad de Filosofía, Paraguay). 2018. Plan Estratégico 2017-2021 Facultad de Filosofía Universidad Nacional de Asunción (en línea). Asunción, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Filosofía. 24 p. Disponible en <http://www.fil.una.py/home/images/publicaciones2019/plan-estrategico-2017-2021.pdf>.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (37)

UNAFP (Universidad Nacional Facultad Politécnica; Paraguay). 2017. Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad Politécnica. 25 p. Disponible en https://www.pol.una.py/archivos/Plan_Estrategico_Web.pdf.

UNAFCE (Universidad Nacional de Asunción Facultad de Ciencias Económicas, Paraguay). 2016. Plan Estratégico 2016-2020 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. 44 p. Disponible en https://www.eco.una.py/application/files/5815/0306/5509/plan_estrategico_FCE_2016-2020.pdf.

UNAFO (Universidad Nacional de Asunción Facultad de Odontología, Paraguay). 2018. Plan Estratégico Institucional 2019 - 2023 (en línea). Asunción, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Odontología. 25 p. Disponible en http://proyectos.com.py/odo/wp-content/uploads/2019/02/Plan_estrategico_de_la_Facultad_de_Odontologia_2019-2023.pdf.

UNAFCV (Universidad Nacional de Asunción Facultad de Ciencias Veterinarias Paraguay). 2014. Plan Estratégico 2015 – 2019 Facultad de Ciencias Veterinarias Universidad Nacional

de Asunción (en línea), San Lorenzo, Paraguay. 21 p. Disponible http://www.vet.una.py/web/wntent/uploads/2017/07/2017/Plan_estrategico_2017/plan_estrat%C3%A9gico_2015-2019.pdf.

UNAFACSO (Universidad Nacional de Asunción Facultad de Ciencias Sociales, Paraguay), logrando constituirse en la 14ª unidad académica desde el 17 de octubre del 2018. (Resolución CSU N° 0646.00-2018) Plan Estratégico en Borrador link <http://www.facso.una.py/images/2019/planificacion/Planificacin-Estrategica-proceso.pdf>

Libros y Artículos

Armijo, M. 2011. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (en línea). s.l., ILPES/CEPAL. 102 p. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.

Armijo, M. ILPES/CEPAL, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Santiago de Chile, 2009, 103 pag.

Aviles, K. 2004. La UNAM, la mejor universidad de América Latina: estudio mundial (en línea). La Jornada. Disponible en <https://www.jornada.com.mx/2004/03/01/041n1soc.php?origen=index.html&fly=1>.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020) Resolución N° 03-00-2020

... (38)

Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). Cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I., Trejo García, M., & Obón León, M. D. P. (2010). Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas (No. 658.406. 3 CHli).

Chiavenato, I; Ruíz Díaz, C; Torres Márquez, AC; Marés Chacón, J. 2010. Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. 5 ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 396 p.

Kaplan, RS; Norton, DP. 2016. El cuadro de mando integral (en línea). 3 ed. Barcelona, España, Gestión 2000. 28 p. Disponible en https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf.

Martínez Pedrós, D; Milla Gutiérrez, A. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (en línea). España, Ediciones Díaz de Santos. 366 p. Disponible en https://books.google.com.py/books?id=qGUOpeifd_UC&lpg=PP1&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false.

Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe 2015. New York: ONU; 2015 [citado 16/01/2017]. Disponible en: http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg_2015_s_summary_web.pdf

Núñez Jover, J. (2017). Educación superior, ciencia, tecnología y Agenda 2030.

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.

Rama, C (coord.). 2018. Dinámicas de la educación superior a distancia y virtual en América Latina: políticas, tensiones y tendencias de la educación y las tecnologías de comunicación (en línea). Córdoba, Argentina, UNESCO. p. 233-323. Disponible en [http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2281/1/ El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe.pdf](http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2281/1/El_papel_estrategico_de_la_educacion_superior_en_el_desarrollo_sostenible_de_America_Latina_y_el_Caribe.pdf).

Salmi, J. 2009. The challenge of establishing world class universities (en línea). Washington, DC, Estados Unidos de América, The World Bank. 136 p Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2600/476100PUB0Univ101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Serna Alcántara, G. A. (2017). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén.

Serna Alcántara, GA. 2007. Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén (en línea). Revista Iberoamericana de Educación 43(3):1-7. Disponible en <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1662Aquiles.pdf>.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 – 21 – 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo – Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo – Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (39)

Sitios - Noticias

UNA (Universidad Nacional de Asunción, Paraguay). 2020. La DGPRI prepara nuevo sitio web para mejorar comunicación (en línea, sitio web). Disponible en <https://www.una.py/2020/la-dgpri-prepara-nuevo-sitio-web-para-mejorar-comunicacion/>.

GLOSARIO

Siglas y abreviaturas

CONES	Consejo Nacional de Educación Superior
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
STP	Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social
DGEEC	Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos
Red_Pa	Red de Planificadores y Administradores del Paraguay
CONAcYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
ANEAES	Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
UNA	Universidad Nacional de Asunción
AU	Asamblea Universitaria
CSU	Consejo Superior Universitario
DGPD	Dirección General de Planificación y Desarrollo
DGA	Dirección General Académica
DGEU	Dirección General de Extensión Universitaria
DGICT	Dirección General de Investigación Científica y tecnológica
CETTRI	Centro de Transferencia de Tecnología y Resultados de Investigación
CESEET	Centro de Educación Superior para la Equidad, Ética y Transparencia
PND	Plan Nacional de Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PE	Plan Estratégico
PEI	Plan Estratégico Institucional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
CMI	Cuadro de Mando Integral
ET	Equipo de Trabajo
RT	Reunión de Trabajo
SIG	Sistema de Información Geográfica



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2020)

Resolución N° 03-00-2020

... (40)

Verbos de los Objetivos Estratégicos

Actualizar	Introducir o aportar los datos más actuales o recientes. Adaptar o cambiar una cosa antigua o anticuada dándole características de lo que se considera moderno o actual.
Asegurar	Dar garantía o seguridad de que una cosa va a suceder o realizarse. Decir algo con seguridad o certeza absoluta.
Consolidar	Hacer que una cosa inmaterial adquiera firmeza o solidez.
Contribuir	Ayudar a que algo tenga lugar, o concurrir con otros al logro de algún fin.
Demostrar	Hacer ver de forma práctica, mediante una explicación o una indicación, cómo funciona o se hace una cosa.
Establecer	Expresar (una persona con autoridad, o una ley, un reglamento, etc.) que indique lo que debe hacerse. Expresar o demostrar con firmeza un pensamiento de valor general.
Fortalecer	Hacer fuerte o más fuerte a alguien o algo.
Habilitar	Obtener autorización legal para implementar proyectos académicos.
Implementar	Poner en funcionamiento o llevar a cabo una cosa determinada.
Impulsar	Inducir o estimular a alguien a realizar una acción. Hacer crecer, aumentar o progresar una cosa.
Incrementar	Hacer que algo sea mayor en cantidad, tamaño, intensidad, importancia, etc.
Lograr	Llegar a hacer u obtener algo que se pretende, solicita o desea.
Optimizar	Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.
Posicionar	Tomar una posición, actitud o postura frente a un asunto público. Colocar o situar una cosa en la posición adecuada.
Promover	Hacer que se produzca un hecho como respuesta o reacción a algo. Impulsar el desarrollo o la realización de algo.
Propiciar	Ayudar a que sea posible la realización de una acción o la existencia de una cosa.
Obtener	Llegar a tener cierta cosa que se quiere, se solicita o se merece.
Potenciar	Comunicar fuerza o energía a una cosa o incrementar la que ya tiene

Ing. Quim. **CRISTIAN DAVID CANTERO A.**
SECRETARIO GENERAL

Prof. Dra. **ZULLY VERA DE MOLINAS**
RECTORA Y PRESIDENTA

No habiendo otro punto a tratar, se levanta la reunión siendo las 17:35 horas.