



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

Creada por Ley N° 822 del 12-01-96
La Universidad sin Fronteras

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

RESOLUCIÓN N° 105/2025

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2026-2030 DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL.-

Asunción, 04 de Diciembre de 2025.-

VISTO : El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Tecnológica Intercontinental correspondiente al período 2026–2030, elaborado conforme a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y elevado a consideración del Consejo Superior Universitario; y.-----

CONSIDERANDO:

- 1. Que,** la planificación estratégica constituye una herramienta fundamental de gestión institucional, orientadora de la toma de decisiones y del desarrollo académico, administrativo y organizacional a mediano y largo plazo;
- 2. Que,** el Plan Estratégico Institucional 2026–2030 ha sido elaborado mediante un proceso participativo y sistemático, incorporando instancias de diagnóstico institucional, análisis FODA, definición de objetivos estratégicos, metas, acciones e indicadores, alineados con la misión, visión y valores de la Universidad;
- 3. Que,** dicho Plan se articula con el Proyecto Educativo Institucional, los criterios de aseguramiento de la calidad establecidos por la ANEAES, y las políticas nacionales de educación superior, constituyéndose en un instrumento rector para la formulación de los Planes Operativos Anuales, los Planes de Desarrollo de las carreras y la asignación presupuestaria institucional;
- 4. Que,** el Consejo Superior Universitario, en ejercicio de sus atribuciones estatutarias, considera oportuno aprobar el Plan Estratégico Institucional 2026–2030, a fin de garantizar la continuidad de los procesos de mejora, innovación, sostenibilidad y responsabilidad social de la Universidad;

POR TANTO, EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES, RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Tecnológica Intercontinental correspondiente al período 2026–2030, que forma parte integrante de la presente Resolución. -----





UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INTERCONTINENTAL

Creada por Ley N° 822 del 12-01-96
La Universidad sin Fronteras

ARTÍCULO 2°: Disponer que el Plan Estratégico Institucional 2026–2030 constituya el marco orientador obligatorio para la elaboración y ejecución de los Planes Operativos Anuales (POA), los Planes de Desarrollo de las Facultades, Carreras y Dependencias, así como para la planificación presupuestaria institucional. -----

Art. 3.º Encomendar al Rectorado, a las autoridades académicas y administrativas, y a las instancias de gestión correspondientes, la implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos en el citado Plan Estratégico. -----

Art. 4.º Disponer la socialización del Plan Estratégico Institucional 2026–2030 en todas las sedes y unidades académicas y administrativas de la Universidad, a fin de asegurar el alineamiento institucional y el compromiso de la comunidad universitaria con su ejecución. -----

ARTÍCULO 5°: Comunicar a las instancias que correspondan y cumplida, archivar. -----




Lic. Liz Mariela Benítez B.
SECRETARIA GENERAL




Dr. Hugo Ferreira González
RECTOR



Plan Estratégico

2026-2030

Documento institucional que presenta la planificación estratégica 2026-2030, y los correspondientes procesos previos de construcción.

Contenido

Introducción	3
Marco Referencial Institucional	4
Metodología utilizada.....	5
Fundamentos Estratégicos	9
Análisis FODA	12
Matriz Estratégica.....	15
Plan Estratégico	24
Glosario	34

Introducción

La Universidad Tecnológica Intercontinental (UTIC) asume la planificación estratégica como una herramienta esencial para la efectiva gestión institucional, orientadora de la gestión a mediano y largo plazo. En este contexto el presente documento presenta los lineamientos estratégicos propuestos para la institución en lo que corresponde al período 2026-2030, sirviendo como bases el análisis de la ejecución del plan estratégico anterior para el periodo transcurrido entre los años 2018 y 2022 y los resultados de talleres de intercambio y diagnóstico situacional. Este diagnóstico se realizó a partir de un proceso de construcción colaborativa que contó con la participación de distintos equipos de la institución bajo el objetivo de establecer lineamientos consensuados, proyectados en una ruta clara y coherente que considerara la capitalización de fortalezas, la corrección de debilidades, y la respuesta proactiva a las oportunidades y amenazas del entorno.

El citado trabajo de planificación surge como fruto de la voluntad política del Rectorado y el Consejo Superior Universitario, y ha sido concebido para dar continuidad a los esfuerzos institucionales de mejora y de proyección interna, asumiendo que la implementación de estos lineamientos impulsará la evaluación integral y permanente de la institución, afianzando el compromiso de la UTIC con el aseguramiento de la calidad y los procesos de evaluación y acreditación ante la ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior) y ante nuestra comunidad educativa de influencia.

En este sentido, el documento final propuesto se articula de manera orgánica con los fundamentos estratégicos de la UTIC, integrando la misión, visión y valores institucionales, asociados a los objetivos y acciones a nivel macro, que han sido delineados para el periodo 2026-2030 en el orden de consolidar una identidad universitaria comprometida con la innovación, la excelencia y la responsabilidad social, promoviendo una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la comunidad académica y su entorno.

Marco Referencial Institucional

El fundamento y marco referencial que delinea la vida institucional, la creación, actualización e innovación de sus cursos, carreras y programas de posgrado y las actividades a corto, mediano y largo plazo de la UTIC, es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se halla formalizado a través de la Resolución N° 24/2022.

Dicho Proyecto Educativo Institucional establece dentro de su marco filosófico y modelo educativo, que la UTIC sustenta su ser institucional en una mirada humanista de la realidad, centrada en la persona como un ser digno, libre y social, buscando la valoración total de las dimensiones del ser humano (física, intelectual, emocional, profesional, sociocultural).

El citado marco adopta en ese sentido dos pilares que definen su actuar:

- Como Modelo Educativo: el Paradigma Humanista-Socioconstructivista, que se orienta a la formación integral del ser humano, entendiendo que el estudiante es el protagonista y constructor de su propio aprendizaje.
- Como Modelo de Gestión: un enfoque sistémico de calidad integral estructurado en torno a cinco componentes: Gestión de Gobierno democrático-participativo, Gestión Académica humanista-socioconstructivista, Gestión Administrativa-Financiera corporativa-solidaria, Gestión de la Comunicación e Información Transparente, y Gestión de la Vinculación Socioterritorial responsable-transformadora.

	Nuestro Propósito: Formar Profesionales que Transforman la Sociedad Desarrollamos la educación mediante la creación y aplicación de conocimiento con responsabilidad social y valores éticos, propiciando la formación integral de profesionales innovadores capaces de generar cambios positivos con apoyo de la tecnología.
	Nuestra Aspiración: Ser una Comunidad Educativa Emprendedora, Acreditada e Integrada Buscamos ser una institución reconocida por su calidad y sustentabilidad, articulando docencia, investigación y extensión, y conectada con otras instituciones a nivel nacional e internacional.
	Nuestros Compromisos: Calidad, Innovación y Pertinencia Nos comprometemos a fomentar la formación integral, desarrollar profesionales competentes con perfil emprendedor, promover el conocimiento con equidad, extender nuestros servicios a la comunidad y cultivar valores éticos.
	Nuestro Método: Integrar Docencia, Investigación y Extensión Realizamos nuestras funciones de manera articulada e interactiva, asegurando que el conocimiento se apropie críticamente y se aplique en la práctica para aprovechar oportunidades profesionales reales.

Metodología utilizada

La universidad ha aplicado en la elaboración de su Plan Estratégico, un enfoque sistemático, colaborativo y de gestión orientada a resultados, buscando la mejora continua y la coherencia con los marcos normativos nacionales y las exigencias del entorno. Concretamente, se han estructurado las siguientes fases y herramientas para su elaboración:

1. Fundamento Conceptual y Marco de Referencia

El diseño de la planificación estratégica de la UTIC se inspira en modelos de gestión de excelencia y se alinea con las demandas de calidad y planificación nacional:

a. Modelo de Gestión Integral:

Tomando como base el marco teórico establecido por Norton y Kaplan en el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral o CMI), la UTIC adopta un modelo de gestión integral que sigue el enfoque propuesto relacionando la visión estratégica en un conjunto coherente de indicadores agrupados en perspectivas.

b. Perspectivas Estratégicas:

La UTIC adapta el modelo de Cuadro de Mando Integral a perspectivas asociadas a su rubro de trabajo, articulando un total de cinco perspectivas de gestión interconectadas: Gestión de Gobierno, Gestión Administrativa y de Apoyo al Desarrollo Institucional, Gestión Académica, Gestión de la Información y Análisis Institucional, y Gestión de Vinculación Social. Se refuerza la idea de la búsqueda de un equilibrio estratégico en la aplicación de este sistema, buscando la interconexión entre las distintas perspectivas sin la priorización de unas u otras.

c. Alineación y Calidad:

La metodología busca alinear contextos asociados a la matriz de calidad de la ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las líneas nacionales de acción previstas tanto en el Plan Nacional de Desarrollo 2050 como en los parámetros previstos por el Ministerio de Educación de Paraguay.

2. Etapas de Diagnóstico y Orientación Estratégica

Toda planificación estratégica requiere la visión de escenarios tanto internos como externos de la organización, por lo cual el trabajo aplicado para la planificación de la UTIC, se inicia con el análisis minucioso de ambas situaciones, utilizando herramientas probadas de gestión estratégica:

a. *Análisis Estratégico Situacional (FODA):*

La primera etapa del diagnóstico situacional utiliza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

b. *Matriz de Orientación Estratégica (CAME):*

Los hallazgos del FODA se traducen en acciones asociadas a enfoques estratégicos de ofensiva, reorientación, defensa o supervivencia, que serán plasmadas en la Matriz de Orientación Estratégica (CAME), diagramando las posturas y acciones organizativas que orientarán a la UTIC para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades.

c. *Análisis del Plan Anterior:*

El nuevo plan toma como base las actividades ya ejecutadas o en proceso del plan estratégico anterior (2018-2022) para asegurar la continuidad del proceso y la trazabilidad de acciones asociadas.

3. Proceso de Desarrollo y Validación Participativa

La construcción del plan como se ha indicado siguió un proceso de consulta, desarrollo y validación de orden colaborativo que consideró la participación de distintos equipos de la institución, que en entornos de diálogo y debate definieron lineamientos consensuados a partir de discusiones a lo interno de cada grupo de trabajo con resultados específicos que se generaron en talleres de análisis, revisión e interpretación de documentos institucionales y del sector, así como de discusiones internas sobre el marco de los resultados de la herramienta FODA e información complementaria que fue surgiendo durante las discusiones.

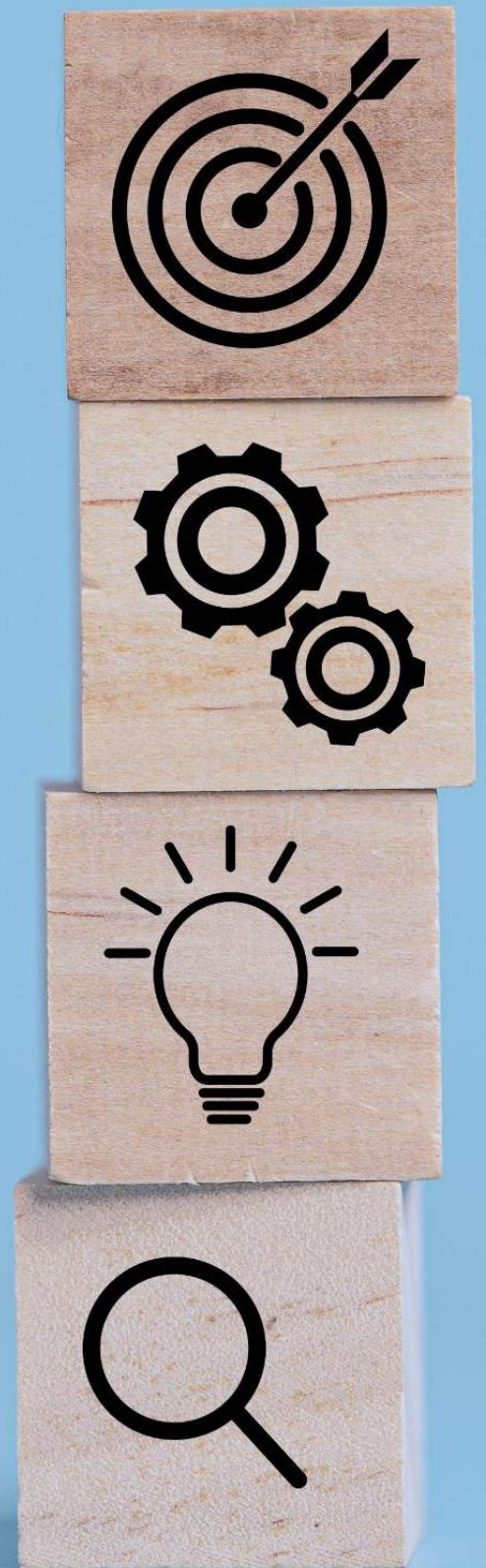
4. Implementación, Monitoreo y Evaluación Continua

El plan estratégico de la UTIC plantea una articulación operacional que debe desglosarse anualmente en Planes Operativos (POA) por parte de cada área y ser consecuentes con los Planes de Desarrollo específicos de cada Decanato, considerando a su vez estos lineamientos para la elaboración anual del presupuesto general UTIC. El monitoreo por su parte, define la revisión y medición del alcance las metas específicas fijadas tanto a nivel macro en la planificación estratégica como a nivel micro contemplando el avance del POA, promoviendo a su vez el desarrollo de una cultura de toma de decisiones basada en datos, utilizando la información recolectada para optimizar procesos y fundamentar decisiones estratégicas, usando entre otras fuentes los informes de autoevaluación de las distintas carreras, los informes de pares de las carreras y/o programas que se presentan a evaluación, las encuestas periódicas a distintos stakeholders como empleadores, egresados y alumnos y los temas o puntos tratados en las instancias de los Consejos Académicos y Administrativos de la universidad.

De esta manera, la UTIC garantiza que la gestión institucional esté orientada por la mejora continua y la adaptación a los cambios del entorno, reforzando la

transparencia en la ejecución de sus planes y la rendición de cuentas ante su comunidad universitaria y la sociedad. La integración entre la planificación estratégica, los planes operativos y el monitoreo sistemático fortalece el vínculo entre los fundamentos institucionales y la acción diaria desarrollada por sus miembros.

diseño
estratégico
UTIC



Fundamentos Estratégicos

La misión, visión y valores institucionales de la UTIC constituyen el marco rector que orienta la toma de decisiones y la ejecución de acciones dentro de la universidad. Este plan estratégico ha sido desarrollado para asegurar que todos los objetivos planteados se encuentren alineados con dichos principios fundamentales, permitiendo así que el crecimiento y el desarrollo de la institución se realicen de manera coherente con su identidad y propósito. De este modo, se promueve una gestión transparente y responsable, enfocada en el logro de metas sostenibles y en el fortalecimiento del compromiso institucional.

La intencionalidad estratégica declarada por la UTIC comprende:



MISIÓN

Desarrollar su actividad educativa mediante la búsqueda, creación, transmisión y aplicación de conocimientos con Responsabilidad Social Territorial, enmarcada en valores éticos, propiciando la formación integral de profesionales innovadores capaces de generar procesos de transformación intelectual, socio-económica, cultural y política en la sociedad, con apoyo de las nuevas tecnologías de la comunicación.



VISIÓN

La UTIC como comunidad educativa es emprendedora, acreditada e integrada a otras instituciones nacionales e internacionales. Contribuye al desarrollo integral de la sociedad con la inserción de profesionales innovadores y en diálogo permanente con ella. Con responsabilidad social territorial, calidad y sustentabilidad articula sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gestión.



VALORES

Responsabilidad Social territorial



Implica el compromiso activo, solidario, voluntario y de calidad de la Comunidad Educativa con las diversas instituciones sociales locales, tales como, organizaciones civiles, políticas, religiosas, lúdicas, orden público, militares, empresariales con vistas al mejoramiento social, económica, ambiental y cultural.

Gestión con calidad humana



Proceso mediante el cual las acciones planificadas se orientan al reconocimiento de la dignidad humana, que se manifiesta a través de una actitud ética – profesional. Esta actitud implica responsabilidad e idoneidad en el servicio, trato respetuoso con las personas y consideración de los derechos laborales para generar condiciones de bienestar individual y colectivo.

Democracia



Implica una forma de convivencia social, basada en el respeto a la dignidad de la persona, la libertad, responsabilidad y los derechos de todos y cada uno de los miembros de la comunidad en vista al bien común.

Universalidad



Se considera como la generación de nuevas formas abarcales de interacción con los demás en diferentes ámbitos, como el político, económico, social-cultural. Se refiere fundamentalmente a la actitud que se relaciona con la libre expresión de las ideas, la promoción de la dignidad y el reconocimiento de los genuinos derechos de las personas a fin de crear oportunidades propicias para el mejoramiento de las mismas.

Inclusividad

Abre las posibilidades de acceso a la formación académica y sociocultural a todas las personas sin distinción alguna, respondiendo a la diversidad.

**Autonomía de
Pensamiento**

Se refiere a la capacidad de las personas de procesar informaciones con de criterios propios a fin de llegar al pensamiento autónomo.

Innovación

Se considera como la capacidad para realizar actividades que permitan, de una manera novedosa y creativa, la prevención y solución de los problemas del entorno social.

Justicia

Es la voluntad constante de "dar a cada uno lo suyo", lo cual implica, igualdad de oportunidades para acceder equitativamente a los beneficios del progreso y desarrollo social, y tiene su fundamento en la universal y radical dignidad de las personas.

**Identidad
Nacional**

Se manifiesta en características peculiares y diferenciadoras de toda nación, tales como: recuperar, fortalecer y mantener la memoria histórica, respetar los valores culturales, elevar la autoestima colectiva. Permite equilibrar los valores globales, regionales y locales sin perder la identidad.

Análisis FODA

Consta seguidamente el resumen del análisis FODA, recabado a partir de los talleres de trabajo, los distintos informes de pares de las evaluaciones de carreras recibidas y las informaciones recabadas mediante consultas a la comunidad educativa. Este compendio ha agrupado los temas debiendo considerarse que evaluación crítica de estos factores internos y externos, considerando asimismo el cruce entre los aportes y explicaciones recibidas en cada instancia considerando que algunos puntos fueron incorporados en ambos grupos.

Análisis Interno

 FORTALEZAS	Infraestructura y equipamiento adecuado	La universidad cuenta con instalaciones y recursos físicos que sustentan sus operaciones académicas y administrativas.
	Estructura Organizacional Definida	Existe una estructura formal con normativas y reglamentaciones claras que guían el funcionamiento institucional.
	Presencia Estratégica a Nivel Nacional	La UTIC tiene sedes en puntos clave del país, lo que le otorga un alcance geográfico significativo y acceso a diversos mercados locales.
	Carreras Acreditadas	Se cuenta con carreras que han superado los procesos de evaluación de la ANEAES.
	Capital Humano Calificado	La institución posee un plantel docente conocedor y experimentado en el ejercicio profesional asociado a cada carrera y equipos experimentados en las distintas áreas de gestión.
	Infraestructura para desarrollo de Educación a Distancia	Plataforma EAD montada y en funcionamiento.

Debilidades	Insuficiente dotación de Docentes a Tiempo Completo	Pocos docentes con dedicación exclusiva efectiva en todas las carreras lo que limita el acompañamiento académico y el desarrollo de la investigación.
	Necesidad de optimizar la Atención al Cliente	Se identifican áreas de mejora en los procesos de captación, seguimiento y retención de estudiantes.
	Remuneración docente	La remuneración del personal docente no es competitiva para atraer y retener talento.
	Capacitación Pedagógica	Ausencia de procesos sistemáticos de formación pedagógica y didáctica continua.
	Seguimiento insuficiente a Planes operativos y estratégicos	Falta de seguimiento sistemático a la ejecución de planes estratégicos y operativos,
	Seguimiento insuficiente a Egresados	Ausencia de un programa formal de seguimiento a egresados, lo que dificulta medir el impacto y corregir debilidades del proceso académico.
	Debilidad en funciones sustantivas	Se percibe la necesidad de fortalecer de manera decidida la investigación y la extensión universitaria con recursos y estrategias claras.
	Uso de Resultados de Evaluación	Los resultados de las evaluaciones no siempre se utilizan de forma sistemática para implementar mejoras tangibles en todas las áreas y sedes.
	Carencia de Políticas Formales de Seguridad Informática	Ausencia de políticas escritas y actualizadas para la ciberseguridad, lo que expone a la institución a riesgos operativos y de datos.



Análisis Externo



OPORTUNIDADES	Mercado Emergente de EAD	Existe un creciente mercado nacional e internacional para la educación a distancia que la UTIC puede capitalizar.
	Alianzas Estratégicas	Posibilidades de establecer alianzas con universidades nacionales e internacionales, así como con empresas e instituciones para programas conjuntos, pasantías y proyectos.
	Demanda de Formación no formal	El mercado laboral y la sociedad demandan formaciones cortas, especializadas y flexibles (cursos, talleres, diplomados) en áreas emergentes como la IA.
	Fondos concursables para investigación	Existen fuentes de financiamiento externas, como las ofrecidas por el CONACYT, para el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo.
	Desarrollo Tecnológico Acelerado	La disponibilidad de nuevas herramientas tecnológicas (IA, Big Data, 5G) abre un abanico de posibilidades para optimizar la gestión y la enseñanza.



AMENAZAS	Aumento de costos y burocracia	Los procesos de acreditación y habilitación de nuevas carreras son cada vez más costosos y burocráticamente exigentes.
	Inestabilidad económica	Factores como la recesión o la inflación pueden reducir la capacidad de pago de los estudiantes y aumentar los costos operativos de la institución.
	Brecha digital y resistencia al cambio	Una parte de los estudiantes carece de equipos o conectividad adecuados, y algunos docentes muestran resistencia a capacitarse en nuevas herramientas digitales.
	Competidores	La rápida obsolescencia tecnológica y la aparición de competidores con mayor capacidad de innovación representan un desafío constante.
	Regulaciones restrictivas	Cambios imprevistos en las políticas educativas o nuevas regulaciones pueden dificultar la operación y limitar el crecimiento.

Matriz Estratégica

La combinación de los elementos del FODA determina las cuatro estrategias que luego definirán las acciones: a partir de esta matriz, es fundamental abordar de manera prioritaria las debilidades identificadas, reorientando los esfuerzos hacia su corrección y transformación en fortalezas. De este modo, se establecen estrategias de reorientación que permiten implementar acciones correctivas específicas, como el fortalecimiento del seguimiento a planes operativos y egresados, la mejora en la remuneración y capacitación docente, y el impulso decidido al desarrollo de la investigación y extensión universitaria, asegurando así una evolución sostenida y coherente con los objetivos institucionales. En este punto es primordial fijar prioridades, que sin desmeritar el conjunto de hallazgos permite la concentración en líneas de acciones que a su vez permitan focalizar recursos.

Estrategias ofensivas: Explotando oportunidades		
Oportunidad Clave	Acción Estratégica Ofensiva	Impacto Cruzado FODA
<i>Mercado emergente de EAD y potencial de alianzas internacionales</i>	Establecer consorcios y convenios con universidades nacionales y del exterior para expandir la oferta de EAD y desarrollar programas conjuntos.	Aprovecha la Modalidad de Educación a Distancia (EAD) consolidada (Fortaleza) y la Presencia Estratégica a Nivel Nacional (Fortaleza).
<i>Fondos concursables para investigación (CONACYT)</i>	Fortalecer el equipo de investigadores y crear estrategias sistemáticas para postular a proyectos financiados por CONACYT y otras entidades.	Corrige la Debilidad en Funciones Sustantivas (investigación) e impulsa la Cultura de Investigación e Innovación.
<i>Demanda de nuevas formaciones (especializadas y flexibles)</i>	Crear una oferta flexible de cursos, talleres y diplomados en áreas de alta demanda, como sostenibilidad y tecnología, para diversificar ingresos y aumentar la pertinencia de la oferta académica.	Aprovecha la Modalidad de Educación a Distancia (EAD) consolidada (Fortaleza) y ayuda a afrontar la inestabilidad económica (Amenaza) al diversificar ingresos.

Estrategias de reorientación: Corrigiendo debilidades

Debilidad Crítica	Acción Estratégica Correctiva	Impacto Cruzado FODA
<i>Seguimiento insuficiente a planes operativos y egresados</i>	Implementar un sistema de evaluación y seguimiento de planes asociados tanto al Plan estratégico como a los Planes de desarrollo de las carreras.	Optimización de tiempos para la administración y gestión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<i>Baja remuneración docente y capacitación pedagógica continua</i>	Mejorar la remuneración docente para hacerla más competitiva y regularizar un plan de formación pedagógico-didáctica continua para todo el cuerpo docente.	Afronta la amenaza de brecha digital y resistencia al cambio mediante la formación continua en tecnologías educativas, e impulsa la mejora de la gestión del talento humano.
<i>Débil desarrollo de la investigación y extensión</i>	Incrementar la inversión y destinar recursos específicos para fortalecer los proyectos de investigación y las actividades de extensión universitaria.	Aprovecha los fondos concursables para investigación (oportunidad) y sostiene el capital humano calificado (fortaleza).
<i>Necesidad de actualizar la oferta académica (implícito en la necesidad de pertinencia)</i>	Proseguir con el plan de actualización de los proyectos académicos de grado y posgrado para asegurar su pertinencia y alineación con las normativas vigentes.	Aprovecha la demanda de nuevas formaciones (oportunidad) y sostiene la calidad y pertinencia académica basada en las carreras acreditadas (fortaleza).

Estrategias defensivas: Afrontando amenazas

Amenaza Relevante	Acción Estratégica Defensiva	Impacto Cruzado FODA
<i>Aumento de costos y burocracia en acreditaciones</i>	Focalizar los recursos financieros en los procesos de acreditación de carreras que demuestren ser estratégicas y sostenibles.	Sostiene la fortaleza de carreras acreditadas y contribuye a la sostenibilidad financiera (objetivo estratégico).
<i>Brecha digital y resistencia al cambio tecnológico</i>	Implementar programas de capacitación en herramientas digitales para estudiantes y docentes, y buscar alianzas con proveedores para facilitar el acceso a equipos.	Aprovecha las alianzas estratégicas (oportunidad) y atiende la debilidad en capacitación pedagógica con énfasis en tecnologías educativas.

Estrategias defensivas: Afrontando amenazas

Amenaza Relevante	Acción Estratégica Defensiva	Impacto Cruzado FODA
<i>Inestabilidad económica y recesión</i>	Diversificar las fuentes de ingresos y desarrollar modelos de precios flexibles que se adapten a la capacidad de pago de los estudiantes.	Aprovecha la demanda de nuevas formaciones (oportunidad) y fortalece la eficiencia en la gestión administrativo-financiera.
<i>Obsolescencia tecnológica y ciberseguridad</i>	Mantener una inversión constante en la actualización de herramientas y sistemas, y desarrollar e implementar políticas y protocolos avanzados de seguridad informática.	Corrige la carencia de políticas formales de seguridad informática (debilidad) y garantiza la solidez de la infraestructura tecnológica.
<i>Regulaciones Restrictivas</i>	Mantener un monitoreo constante de normativas académicas asociadas a Educación Superior y Aseguramiento de la Calidad	

Estrategias de supervivencia: Manteniendo fortalezas

Fortaleza Fundamental	Acción de Sostenimiento	Impacto Cruzado FODA
<i>Presencia estratégica a nivel país</i>	Evaluar periódicamente la sustentabilidad de cada sede para optimizar la red y asegurar su viabilidad a largo plazo.	Afronta la amenaza de aumento de costos y burocracia al garantizar la optimización de recursos y sostenibilidad financiera.
<i>Carreras acreditadas por la ANEAS</i>	Mantener la calidad educativa y los estándares que permitieron la acreditación, e iniciar procesos de acreditación para nuevos programas estratégicos.	Aprovecha la demanda de nuevas formaciones (oportunidad) y ayuda a afrontar la competencia tecnológica (amenaza) al mantener el sello de calidad.
<i>Modalidad de Educación a Distancia consolidada</i>	Fortalecer la plataforma EAD, invertir en su mejora continua y flexibilizar su uso para apoyar tanto a programas 100% virtuales como presenciales.	Aprovecha el mercado emergente de EAD (oportunidad) y contribuye a modernizar la infraestructura tecnológica (objetivo estratégico).

Estrategias de supervivencia: Manteniendo fortalezas

<i>Fortaleza Fundamental</i>	<i>Acción de Sostenimiento</i>	<i>Impacto Cruzado FODA</i>
<i>Estructura organizacional y normativas claras</i>	Mantener actualizadas las normativas internas y la estructura respecto a organización y funciones, asegurando que la estructura responda ágilmente a los nuevos desafíos.	Corrige el riesgo de seguimiento insuficiente a planes (debilidad) al clarificar la articulación entre el Plan Estratégico, el Plan de Desarrollo, los Planes operativos y los presupuestos.
<i>Capital Humano calificado</i>	Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios, y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño explorando el uso de indicadores objetivos, asegurando que el compromiso y la calificación se mantengan como el pilar de la gestión.	Se orienta a evitar la baja proactividad y efectividad y fideliza el talento humano permitiendo retención de los mejores empleados
<i>Infraestructura y equipamiento adecuado</i>	Preparar y aplicar un plan de renovación periódica de equipos e insumos asociados al desarrollo académico (computadoras, libros, etc.)	

Adicionalmente y considerando los resultados de las evaluaciones a las que ha aplicado la universidad y sus correspondientes planes de mejora propuestos por los pares, se realizó un cruce de la matriz CAME UTIC con estas propuestas a fin de corroborar —o complementar— la concordancia con las estrategias propuestas, sistematizando lo indicado en los informes de evaluación en tres áreas:

- Gobernanza/Planificación/Datos, que agrupa temas asociados a Estructura, Normativas, Uso de Datos y Seguimiento de Planes.
- Recursos Humanos/Docentes, que a su vez contempla Calidad del Talento, Capacitación, Evaluación de Desempeño), y
- Proyecto Académico/Recursos que aborda los ítems asociados a Curricular, Investigación, Extensión, Infraestructura y Financiamiento.

Cabe la acotación de que se han omitido algunas recomendaciones por estar asociadas a puntos que los engloban o a situaciones que permean a más de una sede considerándose una única exposición, por lo que no existe una coincidencia de 100% con los informes habiéndose tomado como fuente de información un total de cinco informes asociado al 2024 y al 2025, incluyendo en este informe general solo. La finalidad de este cuadro comparativo tiene la orientación de servir de evidencia para próximas evaluaciones, documentando el interés y trabajo institucional en la

búsqueda de coherencia entre el Plan Estratégico, los Planes operativos, los Planes de Desarrollo y el Plan de Mejoras seguido en cada facultad.

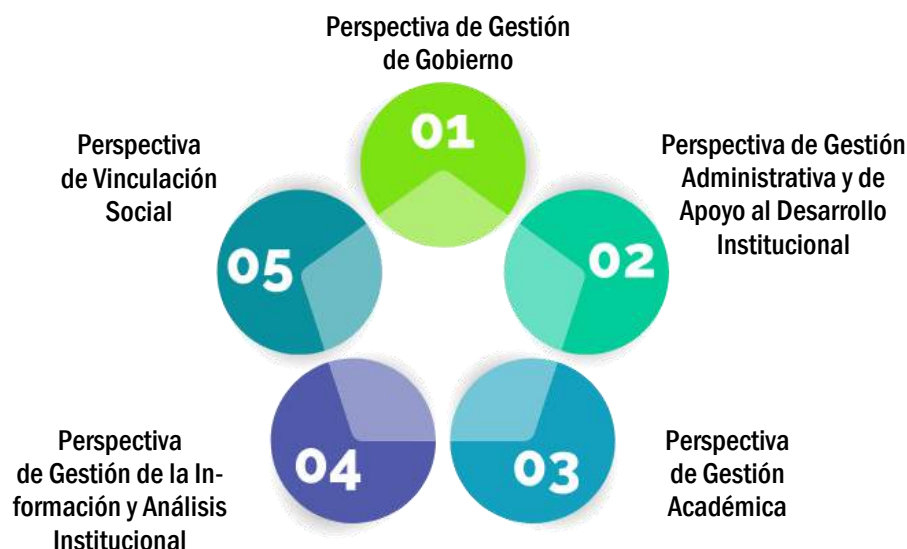
Derecho Hernandarias (2024 NOV)		
Informe ANEAS	Recomendación de Mejora	Objetivo CAME Asociado
Dimensión I. Gobernanza de la Carrera	R1. DISPONER del Organigrama de la Carrera y de la sede formalizados por medio de resoluciones.	Establecer un sistema riguroso de monitoreo de planes estratégicos y operativos, asegurando que la articulación entre el PE, los POA y los presupuestos sea una realidad en todas las sedes.
	R2. Descentralizar la toma de decisiones de la Carrera de Derecho de la sede de Hernandarias.	
	R3. Organizar de manera coherente la estructura organizacional de la Carrera.	
	R5. Aplicar de manera sistemática las normativas y reglamentaciones que rigen la Carrera.	
	R7. Contar con la participación de todos los actores de la Carrera para la elaboración del Plan de Desarrollo.	
	R4. Cubrir todos los cargos de la estructura organizacional.	Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios, y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño explorando el uso de indicadores objetivos, asegurando que el compromiso y la calificación se mantengan como el pilar de la gestión.
	R6. Contar con recursos humanos suficientes en número y cualificación.	
	R11. Disponer de recursos presupuestarios para el Plan de Desarrollo.	Fortalecer la gestión presupuestaria para garantizar la asignación de recursos a áreas críticas como investigación, extensión.
	R14. Utilizar los resultados de los procesos evaluativos para introducir mejoras en la carrera.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R15. Utilizar información proveída por el sistema para la toma de decisiones de la Carrera.	
Dimensión II. Proyecto Académico	R4. Instalar e implementar procedimientos que permitan la actualización de los programas de estudios según necesidad.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R5. Registrar los cambios realizados en la planificación docente a partir de los resultados de las evaluaciones de los estudiantes.	
	R6. Si bien se realiza, revisiones de las técnicas evaluativas no se evidencio su periodicidad.	

Derecho Hernández (2024 NOV)		
Informe ANEAS	Recomendación de Mejora	Objetivo CAME Asociado
Dimensión III. Personas	R7. Desarrollar proyectos de investigación respondiendo a las líneas de investigación definidas por la carrera.	Incrementar la producción científica mediante programas de incentivo y capacitación para docentes investigadores.
	R1. Determinar el perfil de todos los cargos directivos.	Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios, y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño explorando el uso de indicadores objetivos, asegurando que el compromiso y la calificación se mantengan como el pilar de la gestión.
	R2. Determinar el perfil de todos los cargos directivos.	
	R4. Delimitar las funciones de la Coordinadora de la carrera a las que le corresponden al cargo que ocupa.	Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios, y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño explorando el uso de indicadores objetivos, asegurando que el compromiso y la calificación se mantengan como el pilar de la gestión.
	R5. Optimizar el tiempo de los directivos con tareas propias del cargo.	
	R7. Contemplar en el mecanismo de selección docente el concurso de méritos para la incorporación a la docencia.	
	R11. Contar con docentes con formación de posgrado en el área de desempeño.	
	R3. Utilizar el resultado de la evaluación directiva para la mejora de la gestión.	
	R6. Tomar en consideración los resultados evaluativos para la toma de decisiones académicas.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R9. Incorporar las mejoras en la actividad docente conforme a los resultados de la evaluación docente.	
	R8. Construir los planes de capacitación en base a los resultados de la evaluación docente.	
	R12. Aplicar sistemáticamente el cronograma de capacitación docente propuesto.	Desarrollar programas de capacitación continua y fidelización para atraer, desarrollar y retener al mejor talento.
	R13. Elaborar el Plan de capacitación docente en base a los resultados evaluativos del desempeño docente.	
	R10. Aumentar la producción intelectual docente como resultado de procesos investigativos de la carrera.	Incrementar la producción científica mediante programas de incentivo y capacitación para docentes investigadores.

Derecho Hernandarias (2024 NOV)		
Informe ANEAES	Recomendación de Mejora	Objetivo CAME Asociado
Dimensión IV. Recursos	R1. Proyectar la construcción de un espacio destinado para recreación y para las actividades extracurriculares.	Preparar y aplicar un plan de renovación periódica de equipos e insumos asociados al desarrollo académico (computadoras, libros, etc.).
	R2. Sistematizar la adquisición y actualización de los equipamientos de laboratorio.	
	R3. Garantizar el acceso a redes de información.	
	R4. Proporcionar a los docentes tutores y responsables de la investigación un software antiplagio.	
	R5. Implementar mecanismo de evaluación e incremento del acervo bibliográfico.	
	R6. Dar más participación a todos los actores de la comunidad educativa en la identificación de las necesidades presupuestarias de la Carrera.	Fortalecer la gestión presupuestaria para garantizar la asignación de recursos a áreas críticas como investigación, extensión.
Dimensión V. Impacto y Resultados	R1. Habilitar cursos de Posgrados en la sede de Hernandarias, basados en las necesidades de formación detectadas, para ofrecer a los egresados.	Expandir la oferta en modalidad a distancia (EAD) y buscando activamente la acreditación de programas de posgrado.
	R2. Registrar y conservar la opinión de los egresados para la realización de ajustes del Proyecto Académico de la carrera.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R3. Recoger y registrar las sugerencias dadas por los agentes del medio externo para la realización de ajustes en el Proyecto Académico de la carrera.	
	R4. Promover la participación de la carrera en el desarrollo de programas nacionales y regionales asignándole presupuesto y capacitando a los participantes.	Fortalecer la gestión presupuestaria para garantizar la asignación de recursos a áreas críticas como investigación, extensión.
Enfermería Capiatá (2025 JULIO)		
Informe ANEAES	Recomendación de Mejora	Objetivo CAME Asociado
Dimensión I. Gobernanza de la Carrera	R1. Elaborar normativas sobre Gestión de reducción de riesgos.	Establecer un sistema riguroso de monitoreo de planes estratégicos y operativos, asegurando que la articulación entre el PE, los POA y los presupuestos sea una realidad en todas las sedes.
	R2. Planificar e implementar capacitaciones sobre el desempeño ético dirigido a los miembros de la comunidad académica.	Desarrollar programas de capacitación continua y fidelización para

		atraer, desarrollar y retener al mejor talento.
	R3. Planificar e implementar la movilidad estudiantil y de docentes, con propósitos académicos e investigativos a nivel internacional.	Desarrollar programas de capacitación continua y fidelización para atraer, desarrollar y retener al mejor talento.
Dimensión II Proyecto académico	R1 Para una próxima actualización del proyecto académico considera el Mecanismo de Transformación y Ajuste curricular	
	R. Implementar sugerencia del sector externo y de egresados para la actualización del proyecto académico.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R4. Aplicar encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre satisfacción académica.	
	Documentar lo resultado de la orientación académica aplicada a estudiantes	
	Implementar programa de movilidad estudiantil	Fortalecer la gestión presupuestaria para garantizar la asignación de recursos a áreas críticas como investigación, extensión,
	Evaluar y difundir el impacto de las actividades científica realizadas con las universidades a nivel internacional.	
Dimensión III. Personas	R1. Contar con registros relacionados al mecanismo de selección para el personal directivo.	Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios, y mejorar los sistemas de evaluación de desempeño explorando el uso de indicadores objetivos, asegurando que el compromiso y la calificación se mantengan como el pilar de la gestión.
	R5. Documentar los mecanismos y procedimientos de selección y promoción de los funcionarios.	
	R6. Documentar que la formación continua se tiene en cuenta para la formación del personal administrativo y de apoyo.	Uso de los resultados de las evaluaciones deben utilizarse sistemáticamente para la mejora continua.
	R2. Documentar las mejoras implementadas como resultado de la evaluación de desempeño de los directivos.	
	R3. Implementar estrategias para lograr la movilidad de docentes nacional y/o internacional. R4. Fomentar la formación de posgrado de los docentes en el área de Enfermería.	Desarrollar programas de capacitación continua y fidelización para atraer, desarrollar y retener al mejor talento.
Dimensión IV. Recursos	R1. Crear espacios de participación de todos los miembros de la comunidad académica en la elaboración del presupuesto de la carrera.	Fortalecer la gestión presupuestaria para garantizar la asignación de recursos a áreas críticas como investigación, extensión.
Dimensión V. Impacto y Resultados	R3. Aplicar encuestas de satisfacción a docentes y estudiantes en cuanto a los proyectos de investigación y extensión y documentar los resultados.	Establecer un sistema riguroso de monitoreo de planes estratégicos y operativos, asegurando que la articulación entre el PE, los POA y los presupuestos sea una realidad en todas las sedes.

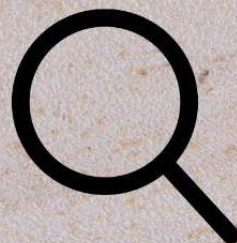
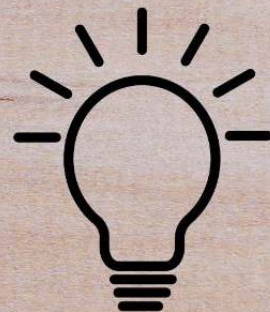
A partir de estas estrategias se han conformado los lineamientos que dan origen a los objetivos específicos del plan estratégico que la universidad eligió presentar bajo el modelo Balance Scorecard pero con una reestructuración de perspectivas más acorde al ámbito académico universitario.



Las estrategias planteadas en detalle en los cuadros siguientes se hallan asociadas al cumplimiento de factores críticos como:

1. La correcta socialización del plan con todos los niveles y sedes para asegurar el alineamiento y compromiso colectivo.
2. La contextualización de los objetivos estratégicos a realidades y necesidades de cada facultad, generando Planes de Desarrollo que den cobertura a estas necesidades siempre en plena alineación a la estrategia institucional.
3. Desarrollo de los Planes Operativos Anuales (POA) por parte de cada unidad académica y administrativa, desglosando los objetivos estratégicos en acciones, metas e iniciativas concretas.
4. Asignación de recursos y presupuestos correspondientes para la ejecución de los POA, garantizando que las prioridades estratégicas cuenten con el soporte financiero necesario.
5. Establecimiento de indicadores de gestión (KPIs) y metas específicas en el POA para que cada instancia pueda monitorear el avance.
6. Definir un calendario y una metodología formal para la revisión periódica del avance de los POA y KPIs, para sondear la necesidad de efectuar ajustes y tomar decisiones correctivas de ser necesario.

plan estratégico



P1: Perspectiva de Gestión de Gobierno				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Mantener: Estructura organizacional y normativas claras	OE 1: Mantener la Estructura Organizacional y asegurar la Articulación Estratégica entre planificación y operación.	Meta 1.1: Lograr un 100% de coherencia entre el POA y el presupuesto asignado anualmente en el próximo ejercicio.	a. Diseñar e implementar un "Modelo de Presupuesto Basado en Programas y Resultados (PPB)" que asocie cada actividad del POA con una partida presupuestaria.	% de unidades con POA alineado al presupuesto
			b. Capacitar al 100% del personal asignado a la elaboración de POA y Presupuesto en el uso del nuevo Modelo PPB.	
			c. Formalizar un nuevo flujo de trabajo para la elaboración del presupuesto, y el POA.	
Corregir: Seguimiento insuficiente a planes operativos y egresados	OE 2: Optimizar la administración y gestión de la estrategia mediante un sistema formal de seguimiento y evaluación.	Meta 2.1: Implementar un sistema de evaluación y seguimiento de planes en todas las sedes y carreras en el primer año.	a. Implementar un sistema de evaluación y seguimiento de planes asociados tanto al Plan estratégico como a los Planes de desarrollo de las carreras.	% de cumplimiento de metas estratégicas; Frecuencia de seguimiento y evaluación del POA.
			b. Realizar revisiones trimestrales de los avances del POA y del Plan Estratégico.	
Afrontar: Regulaciones Restrictivas	OE 3: Asegurar la adaptación proactiva a las normativas de Educación Superior y de Aseguramiento de la Calidad.	Meta 3.1: Mantener un 100% de cumplimiento de las normativas académicas vigentes y de calidad en todo momento.	a. Mantener un monitoreo constante de normativas académicas asociadas a Educación Superior y Aseguramiento de la Calidad.	% de cumplimiento normativo
			b. Crear un comité encargado del monitoreo, la capacitación al resto de la institución y la presentación de propuestas de adecuación para lo casos que surjan.	

P2: Perspectiva de Gestión Administrativa y de apoyo				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Afrontar: Inestabilidad económica y recesión	OE 4: Fortalecer la solidez financiera mediante la diversificación de ingresos y la eficiencia administrativa.	Meta 4.1: Aumentar en un 15% los ingresos provenientes de fuentes no arancelarias o de cursos no asociados a carreras en dos años.	a. Diversificar las fuentes de ingresos a través de "paquetes" de diplomados o de acuerdos con empresas para capacitaciones cerradas para el personal.	Tasa de crecimiento de ingresos no arancelarios; Índice de Gastos Operativos sobre Ingresos.
			b. Ofrecimiento de servicios de consultoría legal, administrativa, informática.	
			c. Fortalecer la eficiencia en la gestión administrativo-financiera a través de revisión de gastos y renegociación con proveedores.	
Corregir: Baja remuneración docente y capacitación pedagógica continua	OE 5: Mejorar la gestión del talento humano para fidelizar al personal calificado y reducir la rotación.	Meta 5.1: Implementar un plan de carrera formal y un nuevo esquema salarial en el plantel docente y los cargos clave en 18 meses.	a. Implementar un plan de carrera formal para docentes y funcionarios.	Tasa de rotación de personal calificado (Reducción); % de personal con plan de carrera formal.
			b. Mejorar los sistemas de evaluación de desempeño para docentes y empleados, asociándolo a requisitos como capacitación obligatoria o mejora en los procesos de enseñanza.	
			c. Identificación de los mejores talentos docentes.	
			d. Mejorar la remuneración docente para hacerla más competitiva para retener buenos docentes y captar un plantel de mayor renombre y calidad.	

P2: Perspectiva de Gestión Administrativa y de apoyo				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Mantener	OE 6: Optimizar la red de sedes y filiales para garantizar su sostenibilidad y viabilidad a largo plazo.	Meta 6.1: Lograr que el 80% de las sedes tengan una rentabilidad positiva y/o estratégica en el próximo ejercicio.	a. Evaluar periódicamente la sustentabilidad de cada sede para asegurar su viabilidad a largo plazo.	
			b. Transformar la oferta académica en sedes deficitarias migrando gradualmente hacia programas semipresenciales o 100% EAD.	
			c. Ofrecer diplomados, cursos de postgrados y servicios de consultoría específicos en las sedes menos rentables para generar ingresos adicionales.	
Afrontar: Aumento de costos y burocracia en acreditaciones	OE 7: Focalizar los recursos financieros en los procesos estratégicos para garantizar su sostenibilidad y el sello de calidad.	Meta 7.1: Reducir los costos directos de los procesos de acreditación en un 40% en 12 meses.	a. Focalizar los recursos financieros en los procesos de acreditación de carreras que demuestren ser estratégicas y sostenibles.	% de reducción de costos de acreditación; N° de carreras estratégicas acreditadas.

P3: Perspectiva de Gestión Académica				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Corregir: Baja capacitación pedagógica continua y brecha digital	OE 8: Elevar el nivel pedagógico-didáctico del cuerpo docente, con énfasis en tecnologías educativas y brecha digital.	Meta 8.1: Lograr la participación del 90% del cuerpo docente en el plan de formación pedagógico-didáctica continua y en herramientas digitales en un año.	a. Cronogramar y desarrollar un plan de formación pedagógico-didáctica continua para todo el cuerpo docente.	% de docentes capacitados en pedagogía digital; Nivel de satisfacción docente con la capacitación.
			b. Cronogramar y desarrollar un plan de formación continua en tecnologías educativas.	

P3: Perspectiva de Gestión Académica				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Corregir: Necesidad de actualizar la oferta académica	OE 9: Asegurar la pertinencia y calidad de la oferta académica.	Meta 9.1: Actualizar el 30% de los proyectos académicos y generar al menos 2 proyectos de Postgrado en 2 años.	a. Realizar un Estudio de Necesidades del Mercado Laboral y Benchmarking de las ofertas académicas de la competencia para evaluar tendencias e identificar nichos.	% de programas con actualización curricular; Tasa de empleabilidad de egresados.
			b. Actualizar los proyectos académicos de grado y posgrado para asegurar su pertinencia y alineación con las normativas vigentes.	
Mantener: Carreras acreditadas por la ANEAES	OE 10: Mantener y capitalizar el sello de calidad y acreditación institucional para consolidar la matrícula.	Meta 10.1: Mantener el 100% de las carreras estratégicas con la certificación de acreditación vigente en todo momento.	a. Mantener la calidad educativa y los estándares que permitieron la acreditación.	N° de carreras acreditadas vigentes; % de estudiantes en carreras acreditadas.
		Meta 10.2. Mejorar la captación de alumnos a través de la promoción de las carreras acreditadas.	b. Iniciar procesos de acreditación de carreras sostenibles.	
			a. Publicitar las carreras acreditadas en medios de comunicación de mediano y alto impacto social.”.	% de aumento de la matriculación de estudiantes
Explorar: Demanda de nuevas formaciones (especializadas y flexibles)	OE 11: Diversificar la oferta a través de formaciones flexibles y especializadas para aumentar la pertinencia.	Meta 11.1: Crear y lanzar al menos cinco nuevos cursos, talleres o diplomados en áreas de alta demanda (sostenibilidad, tecnología) en 18 meses.	a. Crear una oferta flexible de cursos, talleres y diplomados en áreas de alta demanda.	N° de nuevas formaciones flexibles creadas; % de ingresos provenientes de estas formaciones.
			b. Aprovechar la Modalidad de EAD para la implementación de cursos.	

P4: Perspectiva de Gestión de la Información				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Afrontar: Obsolescencia tecnológica y ciberseguridad	OE 12: Fortalecer la solidez y seguridad de la infraestructura tecnológica y sistemas de información.	Meta 12.1: Mantener una inversión constante en la actualización de sistemas y una reducción a cero de incidentes críticos de ciberseguridad en un año.	a. Mantener una inversión constante en la actualización de herramientas y sistemas. b. Desarrollar e implementar políticas y protocolos avanzados de seguridad informática. c. Corregir la carencia de políticas formales de seguridad informática (debilidad).	% de presupuesto invertido en actualización tecnológica; N° de incidentes críticos de seguridad.
			b. Desarrollar e implementar políticas y protocolos avanzados de seguridad informática.	
Afrontar: Brecha digital y resistencia al cambio tecnológico	OE 13: Implementar programas de capacitación digital para estudiantes y docentes que minimicen la resistencia al cambio.	Meta 13.1: Lograr que el 80% de estudiantes y el 100% de docentes participen en programas de capacitación digital en el primer año.	a. Implementar programas de capacitación en herramientas digitales para estudiantes y docentes.	% de participantes en capacitación digital; N° de alianzas con proveedores de equipos tecnológicos.
			b. Alianzas con proveedores para facilitar el acceso a equipos.	
			c. Desarrollo de políticas internas para manejar archivos digitales para la mayor parte de los procesos.	
Mantener: Infraestructura y equipamiento adecuado	OE 14: Asegurar la idoneidad y renovación periódica de los equipos e insumos de apoyo al desarrollo académico.	Meta 14.1: Ejecutar al 100% el plan de renovación requerida por obsolescencia de equipos, acervo e insumos académicos en el plazo de 3 años	a. Preparar y aplicar un plan de renovación periódica de equipos e insumos asociados al desarrollo académico (computadoras, libros, etc.).	% de ejecución del plan de renovación; % de equipamiento considerado obsoleto.
Explorar: Análisis de datos para la toma de decisiones.	OE 15: Desarrollar una cultura de toma de decisiones basada en datos y	Meta 15.1: Diseñar, implementar y utilizar tableros de control de análisis	a. Implementar un sistema de análisis institucional que permita evaluar el desempeño en áreas clave (calidad educativa, satisfacción estudiantil, eficiencia administrativa).	% de tableros de control utilizados; N° de decisiones

P4: Perspectiva de Gestión de la Información				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
	optimizar el desempeño institucional.	institucional en los próximos 18 meses.	b. Uso sistemático de datos para optimizar procesos y fundamentar decisiones estratégicas. c. Capacitar a los líderes y directivos en la lectura e interpretación de métricas clave.	estrategias basadas en el análisis de datos.
Mantener: Imagen y posicionamiento institucional	OE 16: Fortalecer la comunicación y la imagen institucional-	Meta 16.1: Aumentar el índice de reconocimiento de marca en los stakeholders clave (empleadores, padres) en un 10% en 24 meses.	a. Diseñar e implementar planes formales de comunicación y marketing con orientación al público de interés. b. Alinear la comunicación institucional a los logros académicos y de investigación c. Publicitar la imagen y marca institucional en medios de mediano y alto impacto.	Índice de reconocimiento de marca; Tasa de conversión de marketing digital.

P5: Perspectiva de Gestión de la Vinculación Social				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Corregir: Débil desarrollo de la investigación y extensión	OE 17 Fortalecer las funciones sustantivas de investigación y extensión, asegurando la inversión y destinación de recursos específicos.	Meta 17.1: Incrementar la inversión y destinar recursos específicos a I+E en un 10% anualmente.	a. Destinar recursos presupuestarios específicos para fortalecer los proyectos de investigación y las actividades de extensión universitaria. b. Buscar patrocinadores de las actividades de extensión e investigación.	% del presupuesto destinado a I+E; N° de proyectos de extensión activos.

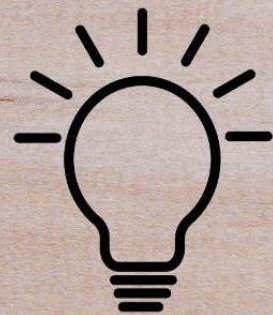
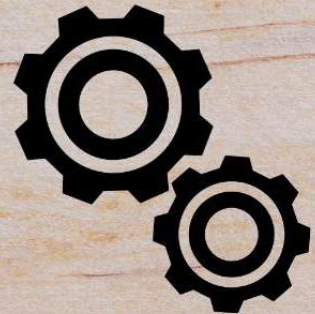
P5: Perspectiva de Gestión de la Vinculación Social				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Explorar: Fondos concursables para investigación (CONACYT)	OE 18: Aumentar la capacidad institucional para postular y ejecutar proyectos de investigación financiados por entes externos.	Meta 18.1: Lograr la aprobación y financiamiento de al menos tres proyectos de investigación (CONACYT u otros) en 3 años.	a. Fortalecer el equipo de investigadores y crear estrategias sistemáticas para postular a proyectos financiados por CONACYT y otras entidades.	N° de postulaciones a fondos externos; N° de proyectos financiados (tasa de éxito).
			b. Impulsar la Cultura de Investigación e Innovación a través de mayor presencia en la malla curricular, Congresos o concursos internos	
Explorar: Mercado emergente de EAD y potencial de alianzas internacionales	OE 19: Desarrollar consorcios y convenios internacionales para expandir la oferta educativa y la experiencia académica.	Meta 19.1: Formalizar al menos dos consorcios/convenios internacionales para EAD o programas conjuntos en 18 meses.	a. Establecer consorcios y convenios con universidades nacionales y del exterior para expandir la oferta de EAD y desarrollar programas conjuntos.	N° de convenios internacionales firmados; % de programas con componente internacional.
			b. Ampliar la oferta actual de las carreras para captación de alumnos en modalidad EAD	
			c. Ofrecer cursos cortos y postgrados a través de plataformas como UDEMY, COURSERA y otros.	
Corregir: Seguimiento insuficiente a planes operativos y egresados.	OE 20: Consolidar el vínculo con egresados y medir su impacto en el sector productivo para obtener retroalimentación.	Meta 20.1: Lograr una tasa de respuesta del 40% en la encuesta de inserción laboral y seguimiento de egresados en todas las ofertas académicas con egresados.	a. Implementar un programa sistemático y formal de seguimiento a egresados para medir su inserción laboral.	Tasa de respuesta de encuestas a egresados; % de egresados insertados laboralmente en su área.
			b. Establecer un sistema de obtención y análisis de retroalimentación de egresados para la mejora curricular	

P5: Perspectiva de Gestión de la Vinculación Social				
Acción clave CAME	Objetivo estratégico	Metas	Acciones asociadas	Indicadores
Explorar: Alianzas estratégicas con el sector productivo (Implícito)	OE 21: Fortalecer las alianzas estratégicas con el sector productivo para potenciar la empleabilidad y la experiencia profesional.	Meta 21.1: Incrementar en un 25% el número de convenios activos con empresas para prácticas profesionales y pasantías en 18 meses.	a. Fortalecer las alianzas estratégicas con empresas para facilitar prácticas profesionales y potenciar la empleabilidad de los graduados.	N° de convenios activos con el sector productivo; % de estudiantes que realizan prácticas profesionales.
			b. Vincular los proyectos de extensión e investigación a las necesidades concretas de las empresas aliadas.	

Como complemento del presente documento y con la finalidad de aportar a la comprensión integral de los planes como un segundo nivel de la mirada macro establecida en el Proyecto Educativo Institucional, seguidamente se plantea una relación entre los fundamentos del PEI y su coherencia con los Objetivos Estratégicos del presente Plan Estratégico.



glosario



A

- **ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior):** Agencia ante la cual se realizan los procesos de evaluación y acreditación.

B

- **Balanced Scorecard (BSC) / Cuadro de Mando Integral (CMI) :** Marco teórico utilizado como base para el Modelo de Gestión Integral, que relaciona la visión estratégica en un conjunto coherente de indicadores agrupados en perspectivas.

C

- **CAME (Matriz de Orientación Estratégica):** Herramienta de gestión estratégica que traduce los hallazgos del análisis FODA en acciones asociadas a enfoques de ofensiva, reorientación, defensa o supervivencia (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).
- **Carreras Acreditadas:** Carreras que han superado los procesos de evaluación y acreditación de la ANEAES.
- **CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología):** Institución pública dedicada a formular, coordinar, y evaluar las políticas públicas de ciencia, tecnología, innovación y calidad, a fin de contribuir con el desarrollo sostenible y la competitividad del Paraguay.

F

- **FODA:** Herramienta utilizada en la primera etapa del diagnóstico situacional para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización.
- **Funciones Sustantivas:** Funciones esenciales de la universidad que incluyen docencia, investigación, extensión y gestión.

K

- **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):** Indicadores de gestión y metas específicas que sirven para monitorear el avance de las acciones estratégicas.

M

- **Misión:** declaración que resume la razón de ser de una organización, definiendo su propósito actual, a qué clientes se dirige y qué valor les aporta.

P

- **Perspectivas Estratégicas:** Enfoques o puntos de vista para medir el desempeño de una organización.

- **PEI (Proyecto Educativo Institucional):** Documento que establece los fundamentos y principios rectores de la institución, con los cuales se alinea el Plan Estratégico.
- **Plan Estratégico**
 - **Dimensión Conceptual:** Es el nivel superior, orientado a definir la misión, visión y grandes líneas de acción de la institución, considerando tanto la proyección interna como externa.
 - **Dimensión Temporal:** Usualmente abarca un horizonte de 3 a 5 años, aunque puede adaptarse según el contexto (línea de autores Steiner, Bryson).
 - **Dimensión Funcional:** Marca los objetivos globales, orienta todas las áreas y determina el rumbo institucional; involucra a la alta dirección y define prioridades y criterios para la toma de decisiones estratégicas.
- **Plan Táctico**
 - **Dimensión Conceptual:** Traduce la estrategia en planes específicos para áreas, unidades, facultades o procesos críticos, tanto académicos como administrativos o de apoyo.
 - **Dimensión Temporal:** Abarca de 1 a 3 años, articulando las metas del plan estratégico mediante proyectos, programas o iniciativas sectoriales (línea de autores Koontz, Ackoff).
 - **Dimensión Funcional:** Detalla responsabilidades y recursos por áreas, permitiendo coordinar esfuerzos de manera intermedia entre la visión estratégica y la acción operativa.
- **Plan Operativo**
 - **Dimensión Conceptual:** Es la instrumentación concreta de los planes superiores en actividades y tareas diarias, habituales o recurrentes.
 - **Dimensión Temporal:** Ciclo anual o menor; puede incluir metas que, encadenadas, contribuyen a objetivos de mediano plazo.
 - **Dimensión Funcional:** Define quién, cómo y cuándo ejecuta las acciones; monitorea resultados inmediatos y retroalimenta la gestión para el ajuste de procedimientos.
- **Stakeholders:** Actores clave, mencionados en el contexto de encuestas periódicas, incluyendo empleadores, egresados y alumnos.
- **Visión:** El estado futuro al que aspira una institución.

