RESOLUCIÓN N° 80/2022

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2023-2027, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR.

Pilar, 31 de octubre de 2022

VISTO:

Que, el Equipo Técnico designado para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Pilar lo ha presentado y puesto a consideración de los miembros del Consejo Superior Universitario; y

CONSIDERANDO:

Que, el Plan Estratégico Institucional (PE) de la Universidad Nacional de Pilar tiene el propósito de orientar a la gestión, de tal forma que la articulación de los objetivos que han sido enunciados en las líneas estratégicas pueda ser ejecutadas de forma eficiente en los niveles operativos, a partir de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual.

Que, la duración establecida para el Plan Estratégico Institucional (PE) es de 5 años y tras una evaluación del equipo de diseño del PE, se realizan los ajustes acordes a las necesidades, al tiempo, a los desafíos que enfrentan las Universidades Públicas en la actualidad.

Que, se han realizado una serie de talleres para construir el PE, siguiendo un proceso que facilitó la participación de diferentes actores institucionales.

Por tanto, en sesión ordinaria, Acta N°799

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR
RESUELVE:

ART.1°) ***Aprobar*** el Plan Estratégico Institucional 2023-2027, de la Universidad Nacional de Pilar.

ART. 2°) ***Comunicar*** y archivar.

Ena. Elsa De Felice de Bricchi
Secretaria General

Prof. Dr. Adolfo V. Villasboa Romañach
Presidente CSU

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR · ÑEEMBUCÚ · PARAGUAY

Plan Estratégico Institucional

2023 - 2027

Autoridades de la Universidad Nacional de Pilar

Dr. Víctor Ríos Ojeda

Rector

Dr. Adolfo Vicente Villasboa Romañach

Vicerrector

Dr. Víctor H. Encina Silva

Decano Facultad de Derecho Ciencias Políticas y Sociales

Dra. Cecilia Aguilera de De Isasa

Decana Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades

Ing. Víctor Armin Riveros

Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural

Dr. Diosnel Aguilera Rojas

Decano Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas

Mg. Jorge Tomás Fornerón Martínez.

Decano Facultad de Ciencias Aplicadas

Dr. Nelson Benítez

Decano de la Facultad de Ciencias Biomédicas

Dr. Ever Federico Villalba Benítez

Decano Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes.

Comité Políticas del Conocimiento

Lic. Rebeca Jara de Arévalos

Directora Escuela de Postgrado

Lic. Lourdes Coronel

Directora PRIEXU

Lic. Darío Colmán

Director Administrativo Financiero

Dr. José María Gómez

Director Académico

MSc. Cresencia Barrios

Directora de Investigación

Dr. Ever Villalba

Director Cooperación Interinstitucional

Mg. Elida Duarte

Directora de Planificación

Unidad de Aseguramiento de la Calidad

MSc. Rossana Carrasco

Coordinadora

Dra. Lida Valenzuela de Brull

MSc. Clara Candia de Salinas

Comité de Elaboración del Plan Estratégico Institucional (Resolución N°237/21)

José María Gómez Duarte

Alberto Luis Ríos Vargas

Gladys Emilse Brítez Caballero

Nelly Ceferina Amarilla Sánchez

Elida Duarte Sánchez

Emerenciano Ramírez Villasanti

María Elena López de Silva

Norma Sinforiana Garay de Mellone

Lida Ramoa Salcedo

Luisa del Pilar Gamarra Zalazar

Junior Rolando Ortega Carrasco

Tania Inocencia Riveros Montiel

Germán Leonardo Benítez Silva.

Celina Paredes Arce

Héctor Griffith Maldonado

CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 5

- GLOSARIO 6

- SIGLAS 7

2 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNP 8

3 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PE 9

4 METODOLOGÍA 10

5 POLÍTICAS 10

6 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES 12
6.1 VISIÓN 12
6.2 MISIÓN 14
6.3 VALORES: 15

- AGENDA DE CAMBIO 17

7 LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS E INDICADORES 18
7.1 INNOVACIÓN ACADÉMICA – (MODELO SOCIO CRÍTICO) 18
7.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL UNIVERSITARIA 20
7.3 UNIVERSIDAD INCLUSIVA 21
7.4 TERRITORIALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, EXTENSIÓN CON PERSPECTIVA DEL BUEN VIVIR. 24
24
7.5 GESTIÓN Y GOBIERNO COMPROMETIDO CON LA CALIDAD 27
7.6 VINCULACIÓN. 28
7.7 CALIDAD EDUCATIVA 30

8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

9. GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 40

10. REFERENCIAS 44

1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Pilar en ejecutiva tiene el propósito de orientar la gestión, de tal forma que la articulación de los objetivos que han sido enunciados en las líneas estratégicas pueda ser ejecutadas de forma eficiente en los niveles operativos, a partir de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual.

Para lograr eficiencia en la ejecución del PE, se requiere necesariamente que tanto las áreas misionales como las de apoyo trabajen de manera armónica y mancomunada, orientadas por la Visión Institucional altamente comprometida con los procesos educativos de nivel superior con el propósito de garantizar los derechos a la Educación Superior

El PE pretende ser una hoja de ruta que marca la dirección de las acciones fundamentales, requiere esfuerzos de coordinación, colaboración, visión conjunta y altos niveles de convicción, compromiso y liderazgo para que la ejecución de la estrategia genere como resultados cambios en la institución, para el beneficio de los actores de la comunidad educativa. Para ello, el diseño presentado se articula desde los enunciados de Políticas, Visión, Misión y Valores Institucionales como Intencionalidades Estratégicas de la UNP,

El PE como construcción estratégica, desde las actividades de gestión, precisan de un conjunto de condiciones de implementación y ejecución, que, basados en el consenso, requieren del trabajo constante de todas las autoridades, funcionarios, docentes, estudiantes y comunidad que buscan el logro de los objetivos establecidos en la Estrategia como proposición colectiva mediante el esfuerzo organizacional coordinado, construir la UNP que todos/as anhelan.

▪ GLOSARIO

- **Cuadro de Mando Integral**: Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores (Kaplan y Norton, 2005)
- **Líneas estratégicas**: Son agrupaciones de objetivos estratégicos en los que se pretende que se centre la UNP y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones (Rocancio, 2022)
- **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que determinan la planificación operativa de una institución (Palacios, 2022)
- Indicador: Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico (ONU, 2022)
- **Estrategia PND:** Principales componentes del Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030, que resultan del cruce de tres ejes estratégicos y cuatro líneas transversales, con los cuales se vinculan los programas / subprogramas / proyectos en el Presupuesto General de Gastos de la Nación.
- **Plan Estratégico (PE) :** Es un instrumento que contiene un conjunto de normas propias que dan sentido a la gestión y consolidan el marco de actuación Visión y Misión, las indicaciones que promueven la transformación, mediante una actitud crítica, proactiva y responsables (objetivos institucionales). La descripción de líneas estratégicas e indicadores. (UNP, 2018)
- **Plan de Desarrollo Institucional (PDI**): Es una herramienta para la acción que garantiza la ejecución del Plan Estratégico, contiene la descripción de los objetivos específicos, las acciones, los responsables, los plazos de ejecución, financiamiento, los indicadores de seguimiento y las pautas de control de su implementación (UNP, 2018)
- **Plan Operativo Anual (POA):** Contiene los seguimientos a corto plazo enmarcado por el Plan Estratégico Institucional (PE) con el objetivo de lograr con mayor pertinencia y ejecución de los objetivos específicos, acciones, plazos, responsables y resultados que proyectan en un año en la institución.
- **Plan de Mejoras:** Se trata de un diseño orientado a la evaluación integral de políticas y mecanismos de gestión de las instituciones de educación superior para su mejoramiento continuo (ANEAES)

▪ SIGLAS

ANEAES	Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
CAME	Cambiar, Afrontar, Mejorar, Explorar
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
DA	Dimensión Aprendizaje
DIE	Docencia, Investigación, Extensión
DP	Dimensión Persona
DPI	Dimensión Proceso Interno
DR	Dimensión Resultado
EU	Extensión Universitaria
FODA	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza
OE	Objetivo Estratégico
PE	Plan Estratégico
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
POA	Plan Operativo Anual
PND2030	Plan Nacional de Desarrollo 2030
REXUNPY	Red de Extensión Universidades Nacionales del Paraguay
SIPPE	Sistema Integrado de Información Integrado de Programa y Proyecto
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNP	Universidad Nacional de Pilar

2 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNP

En una Asamblea popular que se reunió el 14 de julio de 1991, en la que se resolvió fundar la "Universidad de Pilar en Formación", con la presencia de ministros, Senadores y Diputados Nacionales, altas autoridades educativas del país, así como Rectores y Decanos de diferentes Universidades de la vecina República Argentina. Un total de 121 personas firmaron el acta fundacional. Los pilarenses, residentes en Asunción, también se reunieron y firmaron el acta, en un gesto de fuerza común para un objetivo en común. Surge así una Universidad que no solamente es una alternativa para fortalecer el desarrollo nacional, sino producto de una convicción sin límites de una población deseosa de responder a sus propias necesidades (Paglialunga de Watzlawik, 2019).

En 1994 por decreto de Ley N.º 529/94 se convierte en Universidad Nacional y se constituye así en el más importante centro de formación de recursos humanos de la región. La UNP pasa a ser oficialmente la segunda universidad pública más antigua del país. Es la primera universidad organizada fuera de la capital. Su creación responde a las condiciones políticas que se dieron luego del advenimiento de la democracia en el Paraguay (Paglialunga de Watzlawik, 2019).

La UNP tiene una trayectoria de 31 años, desde sus inicios contó con una Carta Magna Universitaria con directrices que orientan la vida institucional, desde el 2015 se cambió la denominación de Carta Magna a Estatuto cuyo contenido ha sido modificado acorde a la evolución natural de las instituciones de Educación Superior en el país.

La UNP empezó a diseñar su Plan estratégico (PE) en el año 2010 con amplia participación de todos los estamentos, la duración establecida fue de 5 años, en el 2015 se empieza a diseñar un nuevo PE con duración de 6 años. Tras una evaluación del equipo de diseño del PE periodo 2022 /2027 se realiza los ajustes acordes a las necesidades, al tiempo, a los desafíos que enfrentan las universidades públicas en la actualidad.

- Plan Estratégico 2010-2015
- Plan Estratégico 2016-2020 (con una resolución de ampliación de plazo)
- Plan Estratégico 2023- 2027

El Plan estratégico es una herramienta de gestión que contiene las directrices que orientan la vida institucional, si bien ha sido de interés de la institución, cobró fuerza con el advenimiento de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación superior (ANEAES) creada por Ley N° 2072, en el año 2003, como responsable de evaluar y acreditar la institución y las carreras de grado y postgrado.

Por otro lado, la necesidad de adecuarse a las exigencias del Ministerio de Hacienda y Secretaría de Planificación, ya que son instancias encargadas del proceso de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo a través del seguimiento en la ejecución del gasto, la medición física de los avances de los programas de inversión y la medición de la producción de Bienes y Servicios de los Organismos y Entes del Estado (OEE). (CEPAL, 2022). La Universidad Nacional de Pilar, comprometida con la calidad, hasta la fecha se han acreditado siete carreras, algunas ya con segunda acreditación y otras en proceso, para el logro de estas certificaciones de calidad se han fortalecido la gestión, principalmente, siendo el Plan Estratégico una de las herramientas esenciales, para el proceso mencionado. Las siguientes carreras cuentan con acreditación según el Modelo Nacional:

- Administración de Empresas
- Contaduría Pública Nacional
- Licenciatura en Enfermería
- Licenciatura en Ciencias de la Educación
- Ingeniería Agropecuaria
- Licenciatura en Análisis de Sistemas
- Derecho

En este contexto, la UNP tomó la decisión de presentarse a la convocatoria de la Agencia Nacional de Acreditación y Evaluación de la Educación Superior (ANEAES), para la evaluación institucional de carácter diagnóstica. La ANEAES propone el Mecanismo Nacional de Evaluación y Acreditación Institucional, como un instrumento de diagnóstico. La UNP es una de las dos universidades que alcanzó el puntaje óptimo requerido. El diagnóstico presentado identificó las fortalezas y debilidades de la gestión, en ese sentido se elaboró un plan de mejora propuesto por la ANEAES.

Estos antecedentes forman parte del contexto institucional de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Pilar.

3 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PE

El Proceso de elaboración del PE se inicia con la constitución del Equipo de adecuación del Plan Estratégico según la Resolución N.º 237/2021.

Se han realizado una serie de talleres para construir el PE, donde se siguió un proceso que facilitó la participación de diferentes actores institucionales. La herramienta utilizada fue el FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para luego establecer las estrategias a través de la herramienta Matriz CAME que implica (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar), aprovechar las oportunidades, para luego utilizar la Matriz Cruzada para identificar las estrategias prioritarias.

4 METODOLOGÍA

Para la implementación del Plan, se utilizó la herramienta (FODA), se dio participación a diferentes actores institucionales: docentes, directivos, funcionarios y miembros de la comunidad. A través de la elaboración primeramente de la Matriz CAME, luego la matriz cruzada que facilitó establecer las estrategias a ser implementadas El cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* permite transformar la estrategia en acciones, con un sistema de indicadores que posibilita realizar un seguimiento y monitoreo del avance de los objetivos estratégicos. Y con el "Mapa Estratégico" se puede visualizar de manera gráfica el relacionamiento de causa-efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

5 POLÍTICAS

Las Políticas de Gestión Institucional de la Universidad Nacional de Pilar son lineamientos generales que orientan la actuación de la comunidad educativa, para el cumplimiento de las funciones misionales de Docencia, Investigación y Extensión en el marco de la gestión del Plan Estratégico Institucional; de acuerdo con los principios de pertinencia, eficacia y efectividad, se plantean las siguientes políticas generales:

Innovación Modelo socio crítico

Se fundamenta en la crítica social con énfasis en la autorreflexión. Considera que el aprendizaje se construye a partir de la interacción con el contexto. Pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano. Se caracteriza por la adopción de una visión global y dialéctica de la realidad educativa. Incluye la aceptación compartida de una visión democrática del conocimiento, y los procesos implicados en su elaboración. Asume una epistemología particular, en cuanto a sus relaciones con la realidad y con la práctica. (Boza, 2022)

Derechos Humanos

Los derechos humanos son el fundamento ético de la vida universitaria, y consecuentemente conllevan a la necesidad de desplegar, desde la gestión, un conjunto de programas orientados a garantizar su defensa, promoción y protección (Cruz, 2021). En este aspecto consideramos que la

inclusión es un imperativo de justicia social, que refleja el objetivo en la meta 4.3 de los ODS “sobre igualdad de acceso a una educación técnica, profesional y superior asequible”. Para ello se debe eliminar las barreras para que todos/as los/as estudiantes puedan acceder a una educación superior de calidad, dando prioridad a los grupos vulnerables.

Territorialización de la investigación, innovación, extensión

La territorialidad es entendida como espacio que supera lo geográfico, como flujo de relaciones políticas, sociales, culturales y económicas; flujo de relaciones intersubjetivas que permiten experiencias de intercambio, diálogo y aprendizaje colectivo, que conforman tramas donde se entrelazan los intereses de los diversos actores de la sociedad: universidad, estado, empresas locales, organizaciones sociales entre otras.

Estudio, protección y restauración del medio ecológico

La Universidad Nacional de Pilar asume el compromiso de incorporar al medio ecológico como política institucional, siendo un desafío para la gestión institucional que abarca a las funciones misionales (docencia, investigación, extensión), de manera transversal y multidisciplinaria. Además de agregar un valor cualitativo a la gestión que le permita aportar la formación de profesionales, la producción científica y fomentar una conciencia responsable que tenga como horizonte procurar el buen vivir dentro de la universidad (campus-territorio).

Vinculación

La vinculación es transversal a las funciones misionales y se debe considerar como instancia y acción que requiere una constante retroalimentación de conocimiento y aprendizaje entre las diversas funciones e instancias interuniversitarias y con el conjunto de la sociedad. La vinculación con el entorno que orientan la priorización de programas y proyectos acorde a las necesidades de formación de la sociedad. Además, la Vinculación interinstitucional enmarcadas en las funciones sustantivas de la educación superior, a través de programas y proyectos a nivel nacional e internacional (ANEAES, 2018) (Campos Ríos & Sánchez Daza, 2006).

Transformación digital de la UNP

La política de transformación digital incluye la digitalización de procesos administrativos, digitalización de procesos educativos e implementación de la función de seguridad digital. Se pretende crear un sistema universitario provisto de información confiable; capaz de ser un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la consecución de los objetivos institucionales, espacio generador de soluciones para una mejor utilización del recurso

de la información, actuando como facilitador para la incorporación de nuevas tecnologías. Funciona como articulador comunicacional entre las distintas instancias académicas.

Aseguramiento de la Calidad

Propende por la consolidación del sistema interno de aseguramiento de la calidad, articulando los procesos estratégicos y de apoyo orientados a los procesos esenciales de docencia, investigación y extensión, promoviendo una cultura de autoevaluación, autorregulación, autogestión y mejoramiento continuo. (ANEAES, 2020)

Gestión Integral y Sistémica

Gestión de procesos académicos, misionales y administrativos, los cuales se articulan de forma que permiten una sinergia en la institución, dinamizados a través de un conjunto de instancias, actores, políticas, procedimientos, requisitos definidos por la normatividad interna y externa, cuyo propósito fundamental es el de asegurar la calidad de la Institución y la de los programas académicos y en este sentido satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

6 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

6.1 VISIÓN

A través de un proceso participativo se enuncia la siguiente Visión, que indica el horizonte que plantea la institución:

Universidad Nacional de Pilar comprometida con la biodiversidad, reconocida por su excelencia académica, inclusiva, digitalizada, vinculada con el territorio nacional e internacional y promotora de la justicia cognitiva.

La visión contiene la problemática del contexto que desafía la respuesta de la academia a un problema global que amenaza la vida misma, según De Sousa Santos (2014), y teniendo en el territorio donde funciona la UNP, una importante extensión de humedales cuya función ambiental es extremadamente importante para la producción de agua dulce, por ese motivo estamos comprometida con la biodiversidad.

Por otro lado, la evolución institucional hasta la fecha permite visibilizar una trayectoria de superación marcada por *la excelencia*, demostrada por la participación a procesos de autoevaluación de carreras, y también la institucional; hecho que ha permitido someterse a la evaluación acorde al modelo nacional, a través de pares nacionales e internacionales desde la

Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), logrando la acreditación de carreras y la superación de la evaluación diagnóstica de la gestión institucional

Uno de los desafíos planteados por la Conferencia Mundial de Educación Superior, UNESCO (2022) se refiere a la ***inclusión,*** como un fuerte imperativo de justicia social, que refleja el objetivo en la meta 4.3 de los ODS "sobre igualdad de acceso a una educación técnica, profesional y superior asequible". Para ello se debe eliminar las barreras para que todos/as los/as estudiantes puedan acceder a una educación superior de calidad, dando prioridad a los grupos vulnerables. La institución está obligada a ofrecer respuestas flexibles a estudiantes diversos; se requiere estar organizados para facilitar la movilidad ascendente en el sistema educativo a todos los grupos diversos. *El aprendizaje es un atributo esencial de la especie humana, y las personas tienen derecho a oportunidades educativas que garanticen su derecho a aprender. Hacerlo realidad en la política y en la práctica significa abordar el acceso, la equidad y la no discriminación, la financiación y la gobernanza* (UNESCO, 2022).

La ***transformación digital*** es un desafío para las universidades, debido a los avances tecnológicos relacionados con los dispositivos digitales y las comunicaciones, que permiten acelerar, mejorar y transformar las innovaciones de las prácticas curriculares, pedagógicas y de evaluación. Las TIC son poderosas herramientas para abrir nuevas vías de investigación, incluidas las de la investigación interdisciplinaria, y también pueden tener un importante impacto transformador en la remodelación del trabajo disciplinario, como es el caso de lo que actualmente se conoce como *humanidades digitales*. La digitalización es un medio, una plataforma de apoyo a enfoques innovadores de enseñanza, aprendizaje e investigación. El uso de las tecnologías avanzadas requiere una nueva mentalidad entre el profesorado y una formación adecuada, además de nuevas configuraciones de la infraestructura física (UNESCO, 2002).

En cuanto a ***Justicia Cognitiva***, reafirmamos que la educación es un bien público, un derecho humano fundamental y la base para garantizar la realización de otros derechos. De Sousa Santos apuesta por la justicia cognitiva como una manera epistémica de comprender la estructura rígida de la educación superior y sus impactos en las poblaciones subalternizadas. El planteamiento del sociólogo portugués es que no hay justicia global sin justicia cognitiva, aludiendo con esto al conjunto de conocimientos alternativos que han sido ignorados, por no decir destruidos, como es su planteamiento, por el poder hegemónico del conocimiento científico (Castillo Guzmán & Caicedo Ortiz, 2016).

6.2 MISIÓN

En cuanto a la definición de la **Misión** de la UNP, se plantea cuanto sigue:

Facilitar aprendizajes para forjar ciudadanos/as críticos/as, en un ambiente inclusivo, digitalizado, generadores/as de conocimientos y de innovación para el buen vivir, a través de la vinculación con el contexto nacional e internacional tendientes a la calidad educativa

La Universidad Nacional de Pilar asume como desafío la formación de ciudadanos/as críticos/as que tengan la posibilidad de incidir en la transformación social, económica y ambiental. El pensamiento crítico pone en cuestión el pensamiento establecido (hegemónico) que sirve de soporte a las relaciones de poder, (Ornelas, 2014, p 87. El pensamiento crítico latinoamericano enfrenta doble desafío: la necesidad de desprenderse del positivismo y las teorías exógenas, y de plantear una opción soberana, que pueda construir la autonomía intelectual de los pueblos latinoamericanos. Con esos cuestionamientos y oposiciones, la dimensión contextual regional adquiere una importancia vital en la construcción del pensamiento crítico y de núcleos de pensamientos autónomos en Paraguay, en eso es primordial el compromiso de las Universidades (Canese de Estigarribia, 2017)

Generadores de conocimiento basando en la promoción y concreción de una relación óptima en los procesos, las personas y la tecnología para producir un conocimiento desde el enfoque sociocrítico que le permita a la institución transformar la realidad social, económica y ambiental, y que los estudiantes, docentes incidan en las políticas sociales, económicas y ambientales a nivel local, nacional y regional.

Los resultados de ***innovación*** obtenidos a través de los proyectos estratégicos se traducen en productos entendidos como instrumentos, metodologías o recursos para la formación. Estos han de ser probados y analizados antes de consolidarse como productos. En definitiva, antes de pasar a un proceso de producción se estima importante plantear su aplicabilidad y sostenibilidad dentro de la organización, o buscar estrategias como la cooperación institucional, donde el flujo de transmisión del conocimiento es importante.

El *"buen vivir*" se plantea como un referente válido e interesante para repensar el proyecto social moderno, que ha llegado a sus límites, que se evidencian por doquier (problemas ambientales, crisis social y financiera/económica, etc.), las universidades juegan un papel importante al ser el lugar predilecto de construcción y reproducción de conocimiento que justifica y legitima las políticas socioeconómicas actuales que han generado en gran parte los problemas existentes, y por ende puede ser un espacio predilecto para pensar y revisar las potencialidades del "buen

vivir". El "buen vivir", como se ha traducido al español, tiene su origen en las cosmovisiones indígenas latinoamericanas de *Abya Yala*. La gran mayoría, con matices diferentes, comparten la idea del "buen vivir", que hace parte integral de sus cosmovisiones, que tiene una perspectiva en común: "el paradigma comunitario basado en la vida en armonía y el equilibrio con el entorno" (Huanacuni Mamani, 2010, p. 13).

6.3 VALORES:

Dignidad Humana:

Es el derecho que tiene cada ser humano, de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de ser persona.

Igualdad:

Es aquel derecho inherente que tienen todos los seres humanos a ser reconocidos como iguales ante la ley y de disfrutar de todos los demás derechos otorgados de manera incondicional, es decir, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, creencias o cualquier otro motivo.

Libertad:

En la UNP se brinda el ambiente propicio para el desenvolvimiento autónomo y creativo de las personas, y se establecen pautas consensuadas para armonizar las relaciones y orientar las acciones hacia el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, la institución impulsa la identificación de estructuras culturales y materiales alienantes, a fin de favorecer alternativas concretas de liberación personal y social

Responsabilidad:

En la UNP existe la consciencia de que la condición de ser con otros de la persona conlleva el imperativo moral de considerar las consecuencias de las acciones y omisiones, participar de la vida pública (institucional) y cumplir los deberes profesionales y ciudadanos, extendiendo dichas obligaciones a las relaciones de la entidad institucional con la sociedad. Se amplía con el concepto de Responsabilidad intergeneracional *que se aplica en relación con las consecuencias ambientales a largo plazo. Viene ligado a la misma noción de desarrollo sostenible, definido como "aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones* (Trellez Solís & Wilches Chaux, 1999).

Patriotismo:

Para la UNP, este valor denota el amor a la Patria, e invita a reflexionar críticamente sobre los valores, costumbres, idiomas, cultura, biodiversidad e historia compartida, para la formación del ciudadano/a patriota, conocedor crítico y a la vez comprometido con su patria. Ser patriótico/a requiere priorizar la democracia y los derechos humanos de todos y todas.

Solidaridad:

La comunidad educativa de la UNP, es sensible a las necesidades de los demás y establece relaciones de colaboración y cooperación, tendientes al apoyo mutuo y al logro de los fines institucionales, sin perjuicio de los intereses privados de sus miembros. En el mismo sentido, la UNP pretende ofrecer respuestas a las demandas y aspiraciones de la sociedad, mediante el ejercicio (desarrollo) de sus funciones sustantivas y se abre al trabajo mancomunado con las comunidades y las instituciones afines a su naturaleza.

Equidad:

La equidad intenta promover la igualdad, más allá de las diferencias en el sexo, la cultura, los sectores económicos a los que se pertenece. Es por ello que suele ser relacionado con la justicia social, ya que defiende las mismas condiciones y oportunidades para todas las personas, sin distinción. Equidad implica, pues, dar oportunidades a todos los educandos para desarrollar sus potencialidades y para lograr hacer el mejor uso productivo y de realización.

Democracia:

En el preámbulo del Estatuto de la Universidad Nacional de Pilar se destaca que *la educación es un compromiso social y uno de los elementos fundamentales de la democracia, el desarrollo sostenible y la paz.* (UNP, 2015) La Universidad debe ser entendida como una instancia pública democrática, un campo en el cual la educación permita a sus estudiantes, docentes, funcionarios desarrollar un sentido de justicia, reclame su acción política y moral, utilice habilidades analíticas críticas, y cultive una sensibilidad ética a través de la cual aprendan a respetar los derechos de los otros. La democracia impone demandas cívicas sobre los ciudadanos, y tales demandas apuntan a la necesidad de una educación con una base amplia, crítica, y defensora de los valores públicos significativos. Solo a través de tal cultura educativa formativa y crítica los estudiantes pueden aprender a volverse agentes individuales y sociales, más que meramente espectadores desinteresados (Giroux, 2015)

▪ AGENDA DE CAMBIO

La aplicación de la herramienta de Matriz cruzada dio como resultado la identificación de los objetivos prioritarios de posicionamiento de la UNP en el contexto local, nacional e internacional, estos objetivos se relacionan a la imagen institucional y otros componentes de la institución

Situación Actual	Situación Futura
Imagen institucional La UNP tiene una buena imagen a nivel nacional e internacional.	• Fortalecer a la institución como entidad pública. • Enfatizar el contexto histórico de surgimiento
Énfasis en la calidad La UNP superó la evaluación diagnóstica, han sido acreditada 8 carreras	• Promover la acreditación institucional y de todas sus carreras.
Recurso presupuestario Recursos limitados para el fortalecimiento institucional y cumplimiento de las funciones misionales con criterios de calidad	• Desarrollar capacidades para la obtención de fuentes alternativas. • Diversificar la propuesta de post grado • Implementar cursos de educación a distancia • Seguir Gestionando recursos del presupuesto público
Organización institucional Compartimentos estancos, las facultades y direcciones funcionan como islas	• Fortalecer la cultura evaluativa. • Propiciar la integración de la gestión administrativa y de gobierno. • Facilitar el proceso de articulación de la Docencia, investigación y extensión • Gestión integrada
Innovación académica Aún persiste el modelo conductista	• Disponer de un programa de capacitación continua para autoridades, docentes, funcionarios, sobre el modelo sociocrítico • Actualizar los contenidos programáticos según el modelo sociocrítico. • Disponer de TIC para el gobierno, administración y educación digital

Investigación e innovación Van incrementando, todas las unidades cuentan con semilleros La ausencia de laboratorios impide el desarrollo de investigación en áreas de Ingeniería.	• Gestionar Redes de cooperación académica y científica • Fortalecer el área de investigación e innovación en todas las carreras • Elaborar un plan de gestión integrada para las ingenierías
Extensión Existen visiones y practicas polisémicas de la extensión	• Incorporar el concepto y práctica de la extensión crítica • Abordar la perspectiva del buen vivir
Internacionalización Incipiente y escasamente implementada en todas las unidades académicas. Incorporada como criterio de Calidad	• Internacionalización integral estratégica en todas las unidades académicas.

7 DPI12. EL SISTEMA DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE LOS PROCESOS DE INTERVENCIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS E INDICADORES

7.1 INNOVACIÓN ACADÉMICA – (MODELO SOCIO CRÍTICO)

PND2030: Mejorar la calidad de la educación a través del fortalecimiento de las capacidades docentes e institucionales y la adecuación curricular para mejorar los resultados en el aprendizaje.

OE Propiciar la innovación académica incorporando el modelo sociocrítico en la enseñanza- aprendizaje de los estudiantes de grado y posgrado

- DR1. El 70% de los estudiantes incorporan el modelo sociocrítico en su formación académica.
- DR2. El 70 % de los docentes incorporan el modelo sociocrítico en el proceso didáctico.

OE Lograr el compromiso y satisfacción de los docentes y directivos en la implementación del modelo sociocrítico en el proceso de enseñanza aprendizaje

- DP3. El 70 % de los docentes logran desarrollar el modelo sociocrítico en el proceso de enseñanza aprendizaje.

- DP4. El 70 % de los docentes demuestran satisfacción en la implementación del modelo sociocrítico.
- DP5. Se estimula por lo menos 5 buenas prácticas académicas por año.
- DP6. El 70 de los directivos valoran la innovación educativa implementada.
- DP7. El 70 % de los estudiantes demuestran satisfacción en la implementación del modelo sociocrítico.

OE Desarrollar los mecanismos necesarios para la implementación del Modelo sociocrítico

- DPI8. El 70 % de las unidades académicas incorporan en los planes de desarrollo de las carreras el modelo sociocrítico.
- DPI 9. El 70 p% de las unidades académicas incorporan en el perfil de ingreso y egreso el modelo sociocrítico.
- DPI10. El 100% de las unidades académicas cuentan con disponibilidad presupuestaria para innovación académica.

OE Integrar la Docencia- Investigación-extensión acorde al modelo sociocrítico

- DPI11. El 70 % de las unidades académicas cuentan con un sistema de gestión integrada (DIE).
- DPI 12. El Sistema de medición de impacto de los procesos de intervención comunitaria.
- DPI13. El 70% de las unidades académicas cuentan con un programa integrado de acción comunitaria.

OE Desarrollar un sistema de evaluación acorde al modelo socio crítico

- DPI14. El 100% de las unidades académicas cuentan con un sistema de evaluación del aprendizaje con el modelo sociocrítico.
- DPI15. El 70 % de los docentes aplican la evaluación, coevaluación y autoevaluación con el modelo sociocrítico.

OE Propiciar programas de capacitación continua para docentes y directivos

- DA16. 80 % de los docentes participan de cursos sobre el modelo sociocrítico.
- DA17. El 80 % de los docentes son sensibilizados para la implementación del modelo sociocrítico.
- DA18. El 80 % de los directivos participan de cursos sobre el modelo sociocrítico.

7.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL UNIVERSITARIA

OE Fortalecer la implementación de TIC en los procesos misionales y gestión de la UNP

- DR19. Campus virtual organizado y en funcionamiento.
- DR20. Herramientas de gestión digital elaborados y en funcionamiento.

OE Favorecer que Directivos y equipo multidisciplinario se comprometan en la digitalización universitaria

- DP21. 70 % de Directivos lideran el proceso de digitalización de la Universidad.
- DP22. Equipo multidisciplinario motivado y comprometido.
- DP23. 70% docentes utilizan las TIC y están satisfechos por el fortalecimiento tecnológico.
- DP24. 70 % de los Estudiantes utilizan las herramientas tecnológicas y se sienten satisfechos por el fortalecimiento de la TIC.
- DP25. 70% Funcionarios/as utilizan las herramientas tecnológicas y sienten satisfacción por la implementación del fortalecimiento de las TIC.

OE Establecer los mecanismos de funcionamiento de la utilización de las TIC en la Universidad

- DPI26. El 100 % de las unidades académicas cuentan con un manual de procedimientos para la utilización de las TIC.
- DPI27. el 80 % de los docentes conocen y aplican los procedimientos para la utilización de TIC en la Universidad.
- DPI28. El 80 % de los funcionarios conocen y aplican los procedimientos de utilización de las TIC.

OE Disponer de las herramientas tecnológicas para la transformación digital de la UNP

- DPI29. El 100 % de las unidades académicas cuentan con las herramientas tecnológicas accesibles para la comunidad académica.
- DPI30. Definición de responsabilidades técnica y operativa (Manual de funciones).
- DPI31. Presupuesto destinado para la transformación digital tecnológica.

OE Promover la digitalización de la gestión institucional

- DPI32. Archivo de documentos digitalizado y organizado.
- DPI33. 100% de los datos estudiantiles trayectoria estudiantil y datos socioeconómicos digitalizados y actualizados.

- DPI34. 100 % de los datos de docentes digitalizados.
- DPI35. 100% de las documentaciones de funcionarios actualizado y digitalizado.

OE Promover la organización y utilización de Centro de Recursos para el aprendizaje e Investigación (CRAI) digitalizados

- DPI36. El 100 % de los docentes y estudiantes utilizan bibliotecas virtuales.
- DPI37. El 60% de los docentes cuentan con un cuaderno de cátedra digitalizada.
- DPI38. El 100% de las unidades académicas cuentan con revistas digitales indexadas.
- DPI39. El 80 % de las unidades académicas cuentan con software acorde a las necesidades de formación.

OE Incorporar la tecnología en la dinámica de actividades de cooperación universitaria regional que permitan la producción y difusión del conocimiento.

- DP40. Cantidad de equipos tecnológicos disponibles para el desarrollo de actividades de cooperación.
- DA41. Capacitaciones en el uso de tecnologías para la información.
- DR42. Cantidad de actividades realizadas mediante el uso de la tecnología.
- DR43. La institución cuenta página web y/o medios de divulgación masiva mejorada.
- DR44.Cantidad de actores universitarios que participan en eventos nacionales, regionales e internacionales.

OE. Disponer de cursos de capacitación continua para directivos, docentes, estudiantes para la utilización de las TIC

- DA45. El 80 % de los directivos están capacitados para la utilización de las TIC.
- DA46. El 80 % de los funcionarios/as están capacitados para la utilización de las TIC.
- DA47. El 100% de los estudiantes son capacitados en la utilización de las TIC.

7.3 UNIVERSIDAD INCLUSIVA

PND2030: Estrategia 1.1. Desarrollo Social Equitativo 1.1.1 Pobreza 1.13 Igualdad de género 1.1.7 Discapacidad 1.1.8 Adultos Mayores

1.2.3 Seguridad, justicia y derechos humanos

OE Mejorar la democratización universitaria a través de la inclusión socio- educativa de todos y todas

- DR48 El 100% de las unidades académicas implementan programas y proyectos de inclusión socioeducativa.

- DR49 El 100 % de las unidades académicas y el Rectorado cuentan y aplican protocolos de inclusión de género, discapacidad, socioeducativa, etc.

OE Lograr que docentes, autoridades, estudiantes se comprometan y colaboren con la concienciación sobre la inclusión

- DP50. El 100 % están comprometidos y facilitan procesos de inclusión en la institución.
- DP51. El 100 % de los docentes están satisfechos con la implementación de programas y proyectos de inclusión.
- DP52. El 100 % de las autoridades y docentes colaboran en derribar las barreras (económicas, físicas, de género).

OE Generar conciencia sobre la inclusión en todos los estamentos de la universidad

- DP53. El 80 % de los y las docentes identifican las barreras socioeducativas-económicas de estudiantes y proponen proyectos multidisciplinarios.
- DP54. El 100 % de las unidades educativas cuentan con Bienestar estudiantil organizado y con programas de acompañamiento a los/as estudiantes en situación de vulnerabilidad (económica, social, educativa, de género, discapacidad).

OE Promover e implementar mecanismos para eliminar las brechas sociales, culturales y educativas de los estudiantes, docentes y funcionarios

- DPI55. La UNP cuenta con Protocolos de atención de problemáticas sociales (familiares e individuales), mejora de la accesibilidad, lucha contra la discriminación y prevención de la violencia.
- DPI56. El 100 % de las unidades académicas cuentan con Programa de formación integral del estudiante (desarrollo de competencias lingüísticas, conocimiento de idiomas, prácticas artísticas, culturales y deportivas).

OE Facilitar la actualización y ampliación de la oferta académica con criterios de pertinencia, a partir de las demandas y necesidades sociales, económicas

- DPI57. Fortalecimiento de las políticas de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.
- DPI58. Elaboración de un Plan Integral de Atención en circunstancias especiales (situación de vulnerabilidad), en cuanto a diversidad funcional, igualdad de género y atención social.
- DI59. Diagnóstico sobre situación de vulnerabilidad de estudiantes.

- DPI60. Sistema estadístico con datos diferenciado sobre género, discapacidad, procedencia educativa, situación socioeconómica.

OE Promover criterios de inclusión en el área de Talentos humanos

- DP61. Mecanismo de inclusión en el área de Talentos Humanos.
- DP62. Un protocolo de atención en caso de acosos a funcionarios/as.
- DPI63. Edificio y mobiliario con criterio de inclusión.
- DPI64. Presupuesto disponible para la implementación de la línea estratégica de inclusión.

OE Asegurar la igualdad de oportunidades de acceso a los procesos formativos durante la trayectoria universitaria a los estudiantes en situación vulnerabilidad económica.

- DPI65. N.º de becas otorgadas a estudiantes en situación de vulnerabilidad económica.
- DPI66. N.º de estudiantes en situación de vulnerabilidad acompañados en su trayectoria educativa.
- DPI67. Sistema de información y atención integral a los estudiantes.
- DPI68. Fortalecimiento de Bienestar estudiantil.
- DPI69. Contar con tutorías estudiantiles para los que inician la carrera.

OE Contar con un banco de datos sobre formación de talentos humanos de la UNP, para trabajar de forma cooperativa en la superación de las problemáticas o barreras del aprendizaje

- DPI70. Un banco de datos de talentos humanos capacitados para abordar la inclusión.
- DPI71. Proyecto de investigación para explorar las problemáticas o barreras del aprendizaje.

OE Incorporar programas de docencia, investigación y extensión con contenidos vinculados a problemáticas de género existente en el territorio y en la Institución

- DPI72. El 100% de los equipos académicos y plantel docente con formación en perspectiva de género.
- DR73. Programas de investigación y extensión incorporan contenidos vinculados a problemáticas de género.
- DR74. Un Protocolo de atención a víctimas de violencia de género aplicado.

OE Desarrollar un criterio de internacionalización inclusiva que contemple las dimensiones de clase, género, raza, cultura, idioma, discapacidad

- DP75. Cantidad de actores universitarios (estudiantes, docentes, investigadores, gestores) que participan de proyectos y actividades de internacionalización.
- DP76. Cantidad de becas al que acceden grupos en situación de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes de escasos recursos, migrantes, etc.).
- DPI77. Programas educativos que contemplen el estudio de lenguas.
- DPI78. Tipos de proyectos o actividades de internacionalización a los que acceden grupos en situación de vulnerabilidad. (mujeres, jóvenes de escasos recursos, migrantes, etc.).

OE Facilitar programas de capacitación a directivos, docentes, estudiantes, funcionarios sobre inclusión

- DA79. 100 % de las unidades académicas implementan programas de capacitación sobre inclusión.
- DA80. 80 % de directivos y docentes participan en cursos de capacitación sobre inclusión.

7.4 TERRITORIALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, EXTENSIÓN CON PERSPECTIVA DEL BUEN VIVIR.

PND2030: Estrategia 1.3. Desarrollo Local Participativo 1.3.2 Acciones territoriales articuladas. 1.4.1 Desarrollo habitacional y ambiental.

Estrategia. 2.2. Competitividad e innovación 2.2.4 Investigación, desarrollo tecnológico, innovación y educación superior.

Estrategia. 2.4. Valorización del capital ambiental Conservar y manejar de manera sostenible la biodiversidad.

Estrategia 2.3. Regionalización y diversificación productiva sostenible.

Estrategia 3.4 Sostenibilidad del hábitat global (cambio climático).

OE Promover el buen vivir de los habitantes del Territorio de la UNP a partir de la implementación de programas integrados (I-E-I)

- DR81. El 80 % de las unidades académicas elaboran y ejecutan programas integrados de investigación y extensión con la comunidad.
- DR82. El 80% de las unidades académicas abordan temas de interés del territorio (ambiente, migración, analfabetismo, entre otros).
- DR83. Un programa integrado de estudio, protección y restauración de los humedales implementado.

OE Lograr el compromiso de Directivos y docentes en la implementación de programas y proyectos de investigación, innovación y extensión

- DP84. 80 % de los directivos y docentes acompañan los programas y proyectos de investigación, innovación y extensión.
- DP85. El 80 % de los estudiantes participan en programas y proyectos de investigación, extensión e innovación.
- DP86. Miembros de organizaciones sociales participan de proyectos de investigación y extensión en alianza.

OE Establecer como campo de estudio prioritario la cuestión del medio *ambiente* que integra la problemática de la *biodiversidad*, y a su vez, está conectada con la vida humana desde la perspectiva del buen vivir. (Humedales).

- DPI87.Un Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión-Investigación de la UNP (SIPPE – UNP) en funcionamiento.
- DPI88. 80 % de las unidades académicas cuentan con proyectos de investigación y extensión orientados al estudio sobre los humedales.
- DPI89. Proyectos de innovación respetando la biodiversidad.

OE Redefinir la organización de Extensión Universitaria teniendo en cuenta el Modelo de Extensión Crítica.

- DPI90. Reglamento General de Extensión reformulado.
- DPI91. Una Red Interna de Extensión con los Centros de Extensión de las Unidades Académicas de manera a facilitar la Integración y Curricularización.
- DPI92. Un documento sobre bases de un Modelo de Extensión Crítica.
- DPI93. Proyectos con el modelo de Extensión crítica.

OE Promover la articulación, la comunicación, la expresión y el intercambio de saberes a través de la difusión de actividades en el territorio y la Región.

- DPI94. Proyectos con acciones innovadoras organizadas por las Unidades de I + E.
- DPI95. Proyectos de rescate de saberes de la población en un marco de abordaje integral.
- DPI96. Documentales y Expo UNP de articulación, docencia, investigación y extensión.
- DPI97. Redes de investigación interdisciplinarias y redes disciplinares con universidades de la Región.

OE Promover la utilidad social y formativa del conocimiento desde el arte, historia y otros elementos como parte de la cultura y generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales y simbólicos

- DPI98. El 80 % de las unidades académicas cuentan con Proyectos de conocimiento y artes promovido con estudiantes.

- DPI99. El 20 % de las unidades académicas cuentan con Proyecto de investigación histórica promovida desde las aulas.
- DPI100. El 100% de las unidades académicas promueven actividades culturales de integración.

OE Promover en el ámbito de la UNP la conformación de una masa crítica de excelencia para el desarrollo de actividades de EU integradas al resto de las funciones sustantivas

- DA101. Proyecto de capacitación para la formulación y ejecución de proyectos y programas de Extensión Universitaria integrada.
- DA102. Equipos asesores capacitados en EU.
- DPI103. Documento con un mecanismo institucional de articulación de las actividades de EU con la Carrera Docente.
- DA104. Jornadas y Talleres de debate e intercambio de experiencias de curricularización de la Extensión en ámbitos universitarios

OE Identificar los recursos financieros que promuevan el desarrollo de la línea de territorialización

- DPI105. Tipos de proyectos de investigación e innovación desarrollados vinculados al territorio con fondos institucionales, nacionales e internacionales.
- DR106. Cantidad de proyectos de extensión desarrollados con fondos institucionales, nacionales e internacionales.
- DPI107. Fuentes de financiamiento con fondos institucionales, nacionales e internacionales.

OE Brindar las herramientas adecuadas para facilitar y fomentar la presentación de Programas y Proyectos de investigación y extensión.

- DA108. Programas de capacitación y talleres de extensión con perspectiva del Buen vivir.
- DA109 Cursos de formación en extensión crítica.
- DA110. Cursos de formación en investigación.

OE Consolidar los procesos de gestión y mejora de las capacidades institucionales de la EU y la Investigación a través del seguimiento de programas y proyectos, así mismo la evaluación de los impactos de los mismos.

- DA111. Jornadas y Talleres de intercambio de experiencias de EU e Investigación en el marco del SIPPE – UNP.

- DA112. Jornadas y Talleres de intercambio de experiencias de EU con REXUNPY o en el Marco de Trabajos de Internacionalización.
- DPI113. Mecanismo de evaluación de Programas y Proyectos.
- DPI114. Registro de Programas, Proyectos y producción de contenidos.

7.5 GESTIÓN Y GOBIERNO COMPROMETIDO CON LA CALIDAD

PDN2030 1.2.1 Gestión educativa: En este contexto, el Estado deberá asegurar la calidad de la educación en todos los niveles y modalidades, atendiendo la diversidad y la multiculturalidad.
OE Generar las condiciones para la transformación organizativa y del modelo de gestión de la UNP para desarrollar funciones universitarias de calidad

- DR115. Política de gestión y gobierno definido según estándares del Modelo Nacional.
- DR116. Gestión integrada gobierno (decanos/as trabajan en forma articulada y coordinada).

OE Lograr la satisfacción de las autoridades en políticas consensuadas de gobierno y gestión integrada

- DP117. El 100 % de las autoridades cooperan para establecer una gestión integrada y coordinada.
- DP118. El 80% de los/as docentes se encuentran satisfechos con el sistema de organización y coordinación de gestión/gobierno.
- DP119. El 100 % de los estudiantes están conformes y satisfechos con la gestión integrada.

OE Promover la Gestión de gobierno electrónico, incorporando formas centralizadas y descentralizadas de entender la gestión, los ámbitos de decisión y la práctica universitaria

- DPI120. Mejora de los procesos y trámites, con un sistema de oficinas virtuales que permitan conectar a los diferentes actores involucrados con trámites simplificados, automatizados, simultáneos y modernizados.
- DPI121. Espacios colaborativos y abiertos, con el resguardo ético y de políticas de privacidad de datos.
- DPI122. Un monitor de indicadores de gestión de gobierno integrado.
- DR123. Un portal centralizado de revistas de la Universidad.

OE Desarrollar una Gestión articulada a fin de integrar las acciones de las funciones misionales, con valor añadido neto a los recursos existentes y aumento de la eficiencia de las acciones y recursos.

- DPI124. Mejora de los flujos internos, se incentiva las instancias de comunicación, se establece mecanismos para el uso compartido de recursos, se eliminan duplicidades y cuenta con servicios comunes.
- DPI125. Mecanismo de articulación de docencia, investigación, extensión, inter-facultades.
- DPI126. Sistema de organización por áreas temáticas y de desarrollo, se mejora el flujo y entornos a partir de una mirada ecológica del campus Ytororo, o espacios compartidos de las unidades académicas (caso Derecho, Humanidades y Aplicadas).
- DPI127. Fortalecimiento de las instancias de gestión de las funciones misionales a nivel central y las instancias académicas acorde a las líneas estratégicas.
- DPI128. Sistema de comunicación universitaria interna, aprovechamiento de los recursos existentes y el intercambio cotidiano.
- DPI129. Sistema de trabajo interdisciplinar y colaborativo, que crea plataformas de acción.

OE Promover la formación universitaria diversificada y creación de nuevas carreras de pregrado, grado y postgrado acorde a las necesidades locales.

- DPI130. Documento diagnóstico de necesidades de formación universitaria en el territorio
- DPI131. N.º de Proyectos de carreras de grado y postgrado elaborados y aprobados.
- DPI132. N.º de Proyectos de grados y postgrados implementados.

7.6 VINCULACIÓN.

PDN2030: Inserción de Paraguay en el mundo: Integración fronteriza

OE Promover un mecanismo de vinculación con la comunidad local, nacional e internacional para desarrollar acciones participativas y constructivas para el desarrollo territorial

- DR133. Mecanismo de vinculación protocolizado.
- DR134. Sistema de retroalimentación Universidad-Comunidad.
- DR135. Sistema de medición de impacto de los procesos de intervención comunitaria (investigación, extensión, pasantías).

OE Lograr el compromiso de directivos, docentes y estudiantes en los procesos de vinculación de la UNP con la comunidad

- DP136. El 100 % de directivos, docentes y estudiantes se comprometen con la comunidad local, nacional y Regional.
- DP137. Integrantes de la comunidad llenan sus expectativas con los proyectos implementados por la UNP.
- DP138. Empleadores expresan satisfacción en la preparación de estudiantes.

OE Fomentar la Cooperación horizontal sur – sur con universidades de la Región

- DR139. Cantidad de Proyectos o actividades de cooperación internacional desarrolladas entre universidades de la región.
- DR140 Cantidad de movilidades físicas sur-sur de docentes, estudiantes y gestores de áreas desde la universidad y hacia la universidad.
- DR141. Cantidad de movilidad virtual, mediante el uso de la tecnología desde la universidad y hacia la universidad.

OE Visibilizar a la Universidad a través de procesos de internacionalización.

- DR142. La institución cuenta página web y/o medios de divulgación masiva mejorada.
- DR143. Cantidad de actores universitarios que participan en eventos nacionales, regionales e internacionales.

OE Incorporar recursos humanos en la gestión de los procesos de la internacionalización

- DPI144. Presupuesto disponible para la contratación de recursos humanos.
- DPI145. Recursos humanos profesionalizado y especializado integrado para la gestión de la internacionalización.

OE Orientar las acciones tendientes a la formulación y desarrollo de un Proyecto Integral de Comunicación de la UNP

- DPI146. Estrategia de comunicación institucional e interinstitucional de carácter integral
- DPI147. Un Proyecto de Comunicación Informativa y Corporativa Institucional de la UNP.

7.7 CALIDAD EDUCATIVA

OE Lograr la acreditación institucional y de las carreras de grado y postgrado

- DR148. Universidad acreditada según estándares del Modelo Nacional.
- DR149. 100% de carreras de grado acreditadas según el Modelo Nacional.
- DR150. 50% de programas de postgrado acreditadas según el Modelo Nacional.

OE Desarrollar procesos evaluativos sistemáticos en todos los ámbitos de la gestión en el marco del aseguramiento de la calidad.

- DPI151. 100% de carreras de grado participan de procesos de autoevaluación
- DPI152. 50%de programas de postgrado participa en procesos de autoevaluación.

OE Ejecutar planes de mejoras basados en diagnósticos sistemáticos en todas las unidades académicas.

- DPI153. 100% de las carreras realizan diagnósticos de la situación actual.
- DPI154. 100% de las carreras ejecutan planes de mejoras.

DIMENSIÓN	LINEAS ESTRATÉGICAS						
	INNOVACIÓN EDUCATIVA	**TRANSFORMACIÓN DIGITAL**	**GESTIÓN Y GOBIERNO**	**INCLUSIÓN**	**TERRITORIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN - EXTENSIÓN- INNOVACIÓN**	**CALIDAD EDUCATIVA**	**VINCULACIÓN**
RESULTADOS	DR1 El 70% de los estudiantes incorporan el modelo sociocrítico en su formación académica DR.2 El 70 % de los docentes incorporan el modelo sociocrítico en el proceso didáctico	DR19. Campus virtual organizado y en funcionamiento. DR20. Herramientas de gestión digital elaborados y en funcionamiento	DR115. Política de gestión y gobierno definido según estándares del Modelo Nacional. DR116. Gestión integrada gobierno (decanos/as trabajan en forma articulada y coordinada)	DR48 El 100% de las unidades académicas implementan programas y proyectos de inclusión socioeducativa DR49 El 100 % de las unidades académicas y el Rectorado cuentan y aplican protocolos de inclusión de género, discapacidad, socio-educativa, etc.	DR81. El 80 % de las unidades académicas elaboran y ejecutan programas integrados de investigación y extensión con la comunidad DR82. El 80% de las unidades académicas abordan temas de interés del territorio (ambiente, migración, analfabetismo, entre otros) DR 83 Un programa integrado de estudio, protección y restauración de los humedales implementado.	DR148.Universidad acreditada según estándares del Modelo Nacional. DR149.100% de carreras de grado acreditadas según el Modelo Nacional. DR150, 50% de programas de postgrado acreditadas según el Modelo Nacional.	DR 133. Mecanismo de vinculación protocolizado DR134. Sistema de retroalimentación Universidad-Comunidad. DR135. Sistema de medición de impacto de los procesos de intervención comunitaria (investigación, extensión, pasantías) DR139. Cantidad de Proyectos o actividades de cooperación internacional desarrolladas entre universidades de la región.

							DR140 Cantidad de movilidades físicas sur-sur de docentes, estudiantes y gestores de áreas desde la universidad y hacia la universidad. DR141. Cantidad de movilidad virtual, mediante el uso de la tecnología desde la universidad y hacia la universidad. DR142. La institución cuenta página web y/o medios de divulgación masiva mejorada DR143. Cantidad de actores universitarios que participan en eventos nacionales, regionales e internacionales.

PERSONAS	DP3. El 70 % de los docentes logran desarrollar el modelo sociocrítico en el proceso de enseñanza aprendizaje DP4. El 70 % de los docentes demuestran satisfacción en la implementación del modelo Sociocrítico DP5- Se estimula por lo menos 5 buenas prácticas académicas por año. DP6. El 70 de los directivos valoran la innovación educativa implementada DP7. El 70 % de los estudiantes demuestran satisfacción en la implementación del modelo sociocrítico	DP 21 70 % de Directivos lideran el proceso de digitalización de la Universidad DP 22. Equipo multidisciplinario motivado y comprometido DP 23. 70% docentes utilizan las TIC y están satisfechos por el fortalecimiento tecnológico DP 24.70 % de los Estudiantes utilizan las herramientas tecnológicas y se sienten satisfechos por el fortalecimiento de la TIC DP25.70% Funcionarios/as utilizan las herramientas tecnológicas y sienten satisfacción por la implementación del fortalecimiento de las TIC	DP117. El 100 % de las autoridades cooperan para establecer una gestión integrada y coordinada DP118. El 80% de los/as docentes se encuentran satisfechos con el sistema de organización y coordinación de gestión/gobierno. DP119. El 100 % de los estudiantes están conformes y satisfechos con la gestión integrada.	DP50 el 100 % están comprometidos y facilitan procesos de inclusión en la institución DP51. El 100 % de los docentes están satisfechos con la implementación de programas y proyectos de inclusión. DP52. El 100 % de las autoridades y docentes colaboran en derribar las barreras (económicas, físicas, de género	DP84. 80 % de los directivos y docentes acompañan los programas y proyectos de investigación, innovación y extensión DP85. El 80 % de los estudiantes participan en programas y proyectos de investigación, extensión e innovación. DP86. Miembros de organizaciones sociales participan de proyectos de investigación y extensión en alianza		DP 136.1 El 100 % de directivos, docentes y estudiantes se comprometen con la comunidad local, nacional y Regional. DP 137. Integrantes de la comunidad llenan sus expectativas con los proyectos implementados por la UNP DP 138. Empleadores expresan satisfacción en la preparación de estudiantes

PROCESOS INTERNOS	DPI 8. El 70 % de las unidades académicas incorporan en los planes de desarrollo de las carreras el modelo socio crítico DPI 9. El 70 p% de las unidades académicas incorporan en el perfil de ingreso y egreso el modelo sociocrítico DPI10. El 100% de las unidades académicas cuentan con disponibilidad presupuestaria para innovación académica DPI 11. El 70 % de las unidades académicas cuentan con un sistema de gestión integrada (D-I E) DPI 12. El Sistema de medición de impacto de los procesos de intervención comunitaria. DP I 13 El 70% de las unidades académicas cuentan con un programa	DPI26. El 100 % de las unidades académicas cuentan con un manual de procedimientos para la utilización de las TIC DPI 27. el 80 % de los docentes conocen y aplican los procedimientos para la utilización de TIC en la Universidad DPI 28. El 80 % de los funcionarios conocen y aplican los procedimientos de utilización de las TIC DPI 29. El 100 % de las unidades académicas cuentan con las herramientas tecnológicas accesibles para la comunidad académica. DPI 30. Definición de responsabilidades técnica y operativa (Manual de funciones) DPI31. Presupuesto destinado para la	DPI120. Mejora de los procesos y trámites, con un sistema de oficinas virtuales que permitan conectar a los diferentes actores involucrados con trámites simplificados, automatizados, simultáneos y modernizados. DPI121. Espacios colaborativos y abiertos, con el resguardo ético y de políticas de privacidad de datos DPI122. Un monitor de indicadores de gestión de gobierno integrado DR123, Un portal centralizado de revistas de la Universidad DR124. Mejora los flujos internos, se incentiva las instancias de comunicación, se establece mecanismos para el uso compartido de recursos, se eliminan duplicidades y cuenta con servicios comunes. DPI125. Mecanismo de articulación de docencia, investigación, extensión, inter facultades.	DP53 el 80 % de los y las docentes identifican las barreras socio-educativas-económicas de estudiantes y proponen proyectos multidisciplinarios. DP54 El 100 % de las unidades educativas cuentan con Bienestar estudiantil organizado y con programas de acompañamiento a los/as estudiantes en situación de vulnerabilidad (económica, social, educativa, de género, discapacidad) DPI55 La UNP cuenta con Protocolos de atención de problemáticas sociales (familiares e individuales), mejora de la accesibilidad, lucha contra la discriminación y prevención de la violencia. DPI56. El 100 % de las unidades académicas cuentan con Programa de formación integral	DPI87.Un Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión-Investigación de la UNP (SIPPE – UNP) en funcionamiento DPI 88. 80 % de las unidades académicas cuentan con proyectos de investigación y extensión orientados al estudio sobre los humedales DPI89. Proyectos de innovación respetando la biodiversidad DPI90. Reglamento General de Extensión reformulado. DPI91. Una Red Interna de Extensión con los Centros de Extensión de las Unidades Académicas de manera a facilitar la Integración y Curricularización DPI92. Un documento sobre bases de un Modelo de Extensión Crítica	.DPI 151 100% de carreras de grado participan de procesos de autoevaluación DPI 152. 50%de programas de postgrado participa en procesos de autoevaluación todas las unidades académicas. DPI 153.100% de las carreras realizan diagnósticos de la situación actual. DPI. 154.100% de las carreras ejecutan planes de mejoras.	. DPI 144.Presupuesto disponible para la contratación de recursos humanos DPI. 145.Recursos humanos profesionalizado y especializado integrado para la gestión de la internacionalización. DPI146. Estrategia de comunicación institucional e interinstitucional de carácter integral DPI147. Un Proyecto de Comunicación Informativa y Corporativa Institucional de la UNP.

	integrado de acción comunitaria DPI 14. El 100% de las unidades académicas cuentan con un sistema de evaluación del aprendizaje con el modelo socio crítico DPI 15. El 70 % de los docentes aplican la evaluación, coevaluación y autoevaluación con el modelo socio crítico.	transformación digital tecnológica DPI32. Archivo de documentos digitalizado y organizado. DPI33. 100% de los datos estudiantiles trayectoria estudiantil y datos socioeconómicos digitalizados y actualizados DPI34. 100 % de los datos de docentes digitalizados DPI 35 100% de las documentaciones de funcionarios actualizado y digitalizado DPI36. El 100 % de los docentes y estudiantes utilizan bibliotecas virtuales DPI37. El 60% de los docentes cuentan con un cuaderno de cátedra digitalizada DPI.38 El 100% de las unidades académicas	DP126 Sistema de organización por áreas temáticas y de desarrollo, se mejora el flujo y entornos a partir de una mirada ecológica del campus Ytororo, o espacios compartidos de las unidades académicas (caso Derecho, Humanidades y Aplicadas) DPI127. Fortalecimiento de las instancias de gestión de las funciones misionales a nivel central y las instancias académicas acorde a las líneas estratégicas. DPI128. Sistema de comunicación universitaria interna, aprovechamiento de los recursos existentes y el intercambio cotidiano. DPI129. Sistema de trabajo interdisciplinar y colaborativo, que crea plataformas de acción. DPI 130. Docentes, funcionarios y directivos capacitados sobre gestión integrada	del estudiante (desarrollo de competencias lingüísticas, conocimiento de idiomas, prácticas artísticas, culturales y deportivas DPI57. Fortalecimiento de las políticas de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes. DPI58 Elaboración de un Plan Integral de Atención en circunstancias especiales (situación de vulnerabilidad), en cuanto a diversidad funcional, igualdad de género y atención social. DI59. Diagnóstico sobre situación de vulnerabilidad de estudiantes DPI60. Sistema estadístico con datos diferenciado sobre género, discapacidad, procedencia educativa,	DPI93. Proyectos con el modelo de Extensión crítica DPI94. Proyectos con acciones innovadoras organizadas por las Unidades de I + E. DPI95. Proyectos de rescate de saberes de la población en un marco de abordaje integral. DPI96. Documentales y Expo UNP de articulación, docencia, investigación y extensión. DPI97. Redes de investigación interdisciplinarias y redes disciplinares con universidades de la Región. DPI 98. El 80 % de las unidades académicas cuentan con Proyectos de conocimiento y artes promovido con estudiantes DPI 99. El 20 % de las unidades académicas cuentan con Proyecto de		

		cuentan con revistas digitales indexadas DPI.39 El 80 % de las unidades académicas cuentan con software acorde a las necesidades de formación. DP 40I. Cantidad de equipos tecnológicos disponibles para el desarrollo de actividades de cooperación. DA41. Capacitaciones en el uso de tecnologías para la información. D42. Cantidad de actividades realizadas mediante el uso de la tecnología DR43. La institución cuenta página web y/o medios de divulgación masiva mejorada DR44.Cantidad de actores universitarios que participan en eventos nacionales, regionales e internacionales	DPI 131 Número de proyectos de carreras de grado y posgrado elaborados y aprobados DPI 132 Número de proyectos de grados y posgrados implementados	situación socioeconómica DP61. Mecanismo de inclusión en el área de Talentos Humanos DP62. Un protocolo de atención en caso de acosos a funcionarios/as DP163. Edificio y mobiliario con criterio de inclusión DPI64. Presupuesto disponible para la implementación de la línea estratégica de inclusión DP165. N.º de becas otorgadas a estudiantes en situación de vulnerabilidad económica DP166. N.º de estudiantes en situación de vulnerabilidad acompañados en su trayectoria educativa DPI 67. Sistema de información y atención	investigación histórica promovida desde las aulas DPI100. El 100% de las unidades académicas promueven actividades culturales de integración DA101. Proyecto de capacitación para la formulación y ejecución de proyectos y programas de Extensión Universitaria integrada. DA102. Equipos asesores capacitados en EU. DPI103. Documento con un mecanismo institucional de articulación de las actividades de EU con la Carrera Docente. DA.104. Jornadas y Talleres de debate e intercambio de experiencias de curricularización de la Extensión en ámbitos universitarios DPI 105. Tipos de proyectos de		

				integral a los estudiantes DPI 68. Fortalecimiento de Bienestar estudiantil- DPI 69. Contar con tutorías estudiantiles para los que inician la carrera DPI70. Un banco de datos de talentos humanos capacitados para abordar la inclusión- DPI71. Proyecto de investigación para explorar las problemáticas o barreras del aprendizaje DPI72. El 100% de los equipos académicos y plantel docente con formación en perspectiva de género. DR73. Programas de investigación y extensión incorporan contenidos vinculados	investigación e innovación desarrollados vinculados al territorio con fondos institucionales, nacionales e internacionales. DR106. Cantidad de proyectos de extensión desarrollados con fondos institucionales, nacionales e internacionales. DPI107. Fuentes de financiamiento con fondos institucionales, nacionales e internacionales DA108. Programas de capacitación y talleres de extensión con perspectiva del Buen vivir DA109 Cursos de formación en extensión crítica DA110. Cursos de formación en investigación		

				a problemáticas de género DR74. Un Protocolo de atención a víctimas de violencia de género aplicado DP75. Cantidad de actores universitarios (estudiantes, docentes, investigadores, gestores) que participan de proyectos y actividades de internacionalización. DP76. Cantidad de becas al que acceden grupos en situación de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes de escasos recursos, migrantes, etc.). DPI77. Programas educativos que contemplen el estudio de lenguas. DPI 78. Tipos de proyectos o actividades de internacionalización a los que acceden grupos en situación de vulnerabilidad. (mujeres, jóvenes de			

				escasos recursos, migrantes, etc.).			
APRENDIZAJE	DA16. 80 % de los docentes participan de cursos sobre el modelo sociocrítico. DA17. El 80 % de los docentes son sensibilizados para la implementación del modelo sociocrítico. DA18 El 80 % de los directivos participan de cursos sobre el modelo socio crítico.	DA45 El 80 % de los directivos están capacitados para la utilización de las TIC DA46. El 80 % de los funcionarios/as están capacitados para la utilización de las TIC DA47. El 100% de los estudiantes son capacitados en la utilización de las TIC.		DA79. 100 % de las unidades académicas implementan programas de capacitación sobre inclusión DA 80. 80 % de directivos y docentes participan en cursos de capacitación sobre inclusión.	DA 111.Jornadas y Talleres de intercambio de experiencias de EU e Investigación en el marco del SIPPE – UNP. DA. 112.Jornadas y Talleres de intercambio de experiencias de EU con REXUNPY o en el Marco de Trabajos de Internacionalización.DPI .DPI 113 Mecanismo de evaluación de Programas y Proyectos DPI. 114.Registro de Programas, Proyectos y producción de contenidos.	80% de las autoridades docentes, estudiante y funcionarios participan de jornadas de sensibilización y capacitación en aseguramiento de la calidad.	

9. GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La gestión del Plan Estratégico involucra la actuación de la universidad en su conjunto, aunque requiere el liderazgo del proceso de la máxima autoridad de la institución en este caso el Rector y Vicerrector, el Comité de Política del Conocimiento y los decanos.

La herramienta a utilizar en la implementación será la del Cuadro de Mando Integral que supone la distribución de los objetivos organizacionales en cuatro dimensiones (Aprendizaje/capacitación, Proceso Interno, Persona y Resultados).

Para la coordinación de la Gestión de la Estrategia, requiere de ciertas condiciones que a continuación se detallan:

1. Responsabilidades

Rector - Vicerrector: Su responsabilidad principal es *coordinar* la ejecución de la estrategia organizacional.

Comité de Política del Conocimiento: Acompañar en la coordinación y ejecución de las Estrategias, Control del Plan Operativo Anual.

2. Funciones específicas

- Coordinación del proceso de Reuniones de Análisis Estratégico en toda la organización
- Formar referentes en las diferentes Unidades Académicas
- Ajustes en los indicadores, metas y actividades de la organización ante actualizaciones de la estrategia
- Actualización de la estrategia
- Designación a Gestores de proyectos estratégicos claves de la organización
- Coordinación de la Alineación del presupuesto con las estrategias
- Coordinación de la alineación del sistema de incentivos

3. Roles y responsabilidades

- ***Gestión Estratégica***. Diseñar y reportar los indicadores del Plan y la Gestión del mismo

- ***Alineamiento Organizacional***. Asegurar que todas las unidades académicas estén alineadas a la estrategia
- ***Revisión de la Estrategia***. Armar la Agenda para las reuniones de revisión de la gestión estratégica y aprendizaje. Reuniones periódicas para verificar avances (una evaluación a fin de año)
- ***Desarrollo de la Estrategia.*** Ayudar al Rector y al Consejo a formular y adaptar la estrategia
- ***Comunicación de la Estrategia.*** Comunicar y educar a las Unidades Académicas sobre la estrategia
- ***Gestión de Actividades***. Identificar y supervisar la gestión de las actividades estratégicas
- ***Planificación / Presupuesto***. Vincular los recursos financieros, humanos a la estrategia. (Gestión en conjunto con la Dirección Administración y Finanzas) en el POA
- ***Alineamiento del Capital Humano.*** Asegurar que los objetivos de todas las Unidades Académicas, incentivos y planes de desarrollo estén vinculados a la estrategia. (Trabajo en conjunto con la Dirección de Talentos Humanos)
- ***Compartir la Mejor Práctica.*** Facilitar un proceso para identificar y compartir las mejores prácticas

10. HERRAMIENTAS A UTILIZAR

El funcionamiento de este equipo dependerá en gran manera del manejo y pericia de ciertas herramientas consideradas clave en la ejecución y seguimiento de la Estrategia:

Reuniones Estratégicas: Objetivos:

a. Reuniones de gestión donde se analiza, discute y se toman Decisiones sobre la estrategia de la organización
b. Hacer de las reuniones un Aprendizaje Continuo
c. Facilitar el cambio y la superación de obstáculos que se presenten para la ejecución del Plan

Temas a tocar en las Reuniones Estratégicas:

a. Generar agenda e insumos para la discusión estratégica (70% de la reunión)

b. Diálogo sobre el desempeño: explicar desvíos y sugerir soluciones (20% de la reunión)
c. Revisar los datos sobre desempeños (10% de la reunión)

Esquema de Gestión

Diseño
Implementación
Monitoreo
Evaluación
Corrección

10. REFERENCIAS

Kaplan y Norton. (2005). El cuadro de mando integral. *Unidad y Conocimiento*, 1-25.

Boza, M. (16 de setiembre de 2022). *El Paradigma Sociocrítico*. Obtenido de innomente blog: Campos Ríos & Sánchez Daza. (2006). La vinculación universitaria. *Ingenierías*, 18-28.

Canese de Estigarribia, M. (2017). *El Pensamiento Crítico en la formación Profesional* Universitaria. *Coloquio Internacional de Gestión Universitaria*, (págs. 1-14). La Plata.

Castillo Guzmán & Caicedo Ortiz. (2016). Interculturalidad y justicia cognitiva en la universidad colombiana. *Nomadas*, 1-8.

CEPAL. (10 de Agosto de 2022). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Obtenido de CEPAL: ttps://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/ministerio-de-hacienda-de-la-republica-del-paraguay

Collado Ruano; Madroñero Morillo & Álvares González. (2018). E*ducación transdisciplinar: formando en competencias para el buen vivir*. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*, 619-644.

Cruz, V. (2021). *Algunas notas para potenciar la política de gestión universitaria en derechos. Educación Superior*, 1-25.

de Sousa Santos, B. (2014). *Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo*. Bogotá: DeJusticia.

Freire & Schuch Brunet. (2010). *Políticas y prácticas para la construcción de una universidad digital. La cuestión universitaria*, 85-94.

ONU. (20 de setiembre de 2022). *https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html*. Obtenido de https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html: https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html

Paglialunga de Watzlawik, M. V. (2019). *Historia de la universidad pública en el departamento del Ñeembucú y su impacto en los procesos migratorios*. *Revista en Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 1-14.

Palacios, D. (15 de setiembre de 2022). *Hubspot-es*. Obtenido de Blolog: https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-

Rocancio, G. (16 de setiembre de 2022). *Qué son las líneas estratégicas?* Obtenido de Blog Pensemos: https://gestion.pensemos.com/que-son-temas-o-lineas-estrategicas-su-uso-en-el-mapa-estrategico

Tellez Solís & Wilches Chaux. (1999). *Educación para un futuro sostenible en América Latina* y el Caribe. *Educoas*, 67.