



Plan Estratégico 2016-2020

"...hay una reflexión que nos involucra a todos, a las familias, a los centros educativos, a los docentes: ¿cómo ayudamos a nuestros jóvenes a no identificar un grado universitario como sinónimo de mayor status, sinónimo de mayor dinero o prestigio social? No son sinónimos. Cómo ayudamos a identificar esta preparación como signo de mayor responsabilidad frente a los problemas de hoy en día, frente al cuidado del más pobre, frente al cuidado del ambiente"

Palabras del Papa Francisco ante académicos de la Universidad Católica del Ecuador(2015)

Asunción, diciembre de 2015

FICHA TÉCNICA

Gran Canciller

Monseñor Edmundo Valenzuela, Arzobispo de la Santísima Asunción

Consejo General de Gobierno

Pbro. Dr. Narciso Velázquez Ferreira

Mag. José Guillermo Von Lucken

Mag. Teresa de Jesús Servín

Abog. Diego Alejandro Doldán Ruíz Díaz

Mons. Ignacio Gogorza Izaguirre

Dr. Roque Acosta Ortiz

Abog. César Ruffinelli Buongermin

Rector

Vicerrector Académico y de Investigación

Vicerrectora de Administración y Finanzas

Secretario General

Consejero Asesor

Consejero Asesor

Consejero Asesor

Consejo de la Comunidad

Pbro. Dr. Narciso Velázquez Ferreira

Mag. José Guillermo Von Lucken

Mag. Teresa de Jesús Servín

Mons. Ignacio Gogorza Izaguirre

Dr. Roque Acosta Ortiz

Abog. César Ruffinelli Buongermin

Dr. René Jesús Haurón (+)

Pbro. Lic. Sergio Ayala

Lic. María Victoria Coelho de Souza

Dra. Petrona Vázquez de Cardozo

Lic. Maximina Benitez

Lic. Leila Guerreño de Maciel

P. Antoni Miró, op

Ing. Luís Fernando Usher Granado

Abg. Francisco Solano Maciel Ramírez

Abg. Janice Ayala de Giralda

Abg. José Antonio Galeano

Abg. Gladys Barrios

Abg. Alberto Godoy Vera

Prof. Víctor Dubarry

Prof. Ana María Vera

Srta. Lorena Sosa

Sr. Federico Úbeda

Sr. Nery Sanabria

Sr. René Morales

Abg. María Inés Domínguez de Schulz

Pbro. Nery Andrés Figueredo

Srta. María Elizabeth Brizuela

Gladys Ramírez

Julio López

Lic. Nelly Elizabeht González

Sra. Gloria Cristina Romero

Sr. Celso Gómez

Abog. Diego Alejandro Doldán Ruíz Díaz

Rector y Presidente

Vicerrector Académico y de Investigación

Vicerrectora de Administración y Finanzas

Consejero Asesor

Consejero Asesor

Consejero Asesor

Director General, Campus Itapúa

Director General, Campus Guairá

Directora General, Campus Concepción

Directora General, Campus Alto Paraná

Directora General, Campus Caaguazú

Directora, Unidad Académica de Pedro Juan Caballero

Director de la Unidad Académica de Carapeguá

Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias Campus Itapúa)

Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas (Campus Itapúa)

Decana Facultad de Ciencias Jurídicas, Campus Guairá

Decano Facultad de Filosofía y Ciencias Humanas

Docente - Campus Itapúa

Docente - Campus Caaguazú

Docente - Campus Itapúa

Docente - Campus Concepción

Estudiante. Facultad de Ciencias Jurídicas y Diplomáticas (Asunción)

Estudiante. Campus Itapúa

Estudiante. Campus Concepción

Estudiante Campus Alto Paraná

Egresado No Docente- Campus Alto Paraná

Egresado No Docente-Instituto Superior de Teología

Egresado No Docente – Campus Asunción

Egresado No Docente – Campus Concepción

Personal Administrativo- Asunción

Personal Administrativo- Campus Itapúa

Personal Administrativo- Campus Alto Paraná

Personal Administrativo- Campus Guairá

Secretario General

Vicerrectorado Académico y de Investigación

Comité Plan Estratégico

Ida Esquivel

Raquel Carillo

Jorge García Riart

Consultor: José Félix Bogado Tabacman

XXXXX

Validación, revisión y edición Final

Margarita Sanabria

Teresita González Castagnino

Tabla de contenido

| | |
|--|--------------------------------------|
| Presentación | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. Breve reseña de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” | 5 |
| 1.1. De la naturaleza y fines de la Universidad | 5 |
| 1.2. De los objetivos de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” | 6 |
| 1.3. Escenario actual de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” | 6 |
| 2. Intencionalidad Estratégica | 10 |
| 2.1. Misión, Visión y Valores de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” | 10 |
| 2.2. Visión de futuro de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” al año 2020:..... | 13 |
| 3. Análisis del Contexto Externo | 15 |
| 3.1. Tendencias | 15 |
| 3.2. Oportunidades y Amenazas | 19 |
| 4. Análisis de la Situación Interna..... | 20 |
| 4.1. Problemas Críticos - Grandes Desafíos | 20 |
| 4.2. Principales Fortalezas y Debilidades internas | 21 |
| 5. Agenda de Cambio..... | 23 |
| 6. Objetivos Estratégicos | 27 |
| 7. Objetivos, Acciones y Liderazgo | 28 |
| 8. Mapa estratégico..... | 33 |
| 9. Metas para los próximos cinco años: 2016-2020 | 34 |
| 10. Cuadro de Mando Integral..... | 36 |
| ANEXOS..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Anexo 1: Nuestro Legado al 2020 – Grandes Metas..... | 43 |

1. Breve reseña de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"

La Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", concebida como contribución de la Iglesia Católica para la formación a nivel de educación superior, inicia sus actividades en el año 1960.

En efecto, el 13 de febrero de 1960 el Monseñor Mena Porta, Arzobispo de Asunción y Presidente de la Conferencia Episcopal Paraguaya, firmó el **decreto de fundación**. El decreto expresa que la Universidad Católica se denominará «Nuestra Señora de la Asunción» y estará bajo el alto patrocinio de la Conferencia Episcopal Paraguaya y la alta dirección del Arzobispo de Asunción en calidad de Gran Canciller.

El 22 de marzo de 1960 el Gobierno Nacional mediante el Decreto No. 9350/60 autoriza el funcionamiento de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción".

El 24 de junio del mismo año, por Decreto No. 11.079, el Gobierno aprueba el Estatuto de la Universidad y reconoció su personería jurídica. El reconocimiento por parte del Gobierno Nacional se fundamenta en la importancia de la nueva Universidad para la efectiva contribución al desarrollo cultural del país; a la formación intelectual, moral y técnica de la juventud y al incremento y conservación del patrimonio científico nacional.

El 6 de setiembre de 1960 la Honorable Cámara de Representantes de la Nación sancionó la Ley N° 663 «por la cual se faculta a la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción a otorgar títulos y diplomas» a través del Ministerio de Educación y Culto.

1.1. De la naturaleza y fines de la Universidad

La Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", servicio y contribución de la Iglesia, es una institución educativa, sin fines de lucro, creada por la Conferencia Episcopal Paraguaya, como Alto Gobierno y erigida por la Santa Sede, que tiene por finalidad consagrarse -sin reserva-a la causa de la Verdad, sirviendo a la dignidad del hombre ya la causa de la Iglesia.

En la adquisición de conocimientos, la Universidad Católica, se distingue por su libre búsqueda de toda la Verdad acerca de la naturaleza, del hombre y de Dios. La Universidad Católica, por el encuentro que establece la riqueza del mensaje Salvífico del Evangelio y la pluralidad e infinidad de campos del saber, permite a la Iglesia establecer un diálogo con todos los hombres de cualquier cultura (Constitución Apostólica *Ex Carde Ecclesiae*, N°S 4; 6).

Como Universidad Católica, se propone servir de mediación institucional al diálogo y al encuentro entre las exigencias del mensaje cristiano expresado en el Evangelio, el Magisterio de la Iglesia y todas las manifestaciones de la cultura. Desarrolla la docencia, la investigación y la extensión conforme con las exigencias metodológicas y sustantivas propias de toda institución universitaria y acoge y promueve los logros del espíritu humano en el ámbito de las ciencias, las técnicas y las artes, buscando ser fermento en la cultura del valor del hombre, de la vida y de la sociedad que aporta el mensaje de Jesucristo.

1.2. De los objetivos de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"

- a) En cuánto católica, tiene como objetivo garantizar de forma institucional una presencia cristiana en la educación superior, frente a los grandes problemas nacionales e internacionales, de la sociedad y de la cultura. Sus características esenciales son:
- a.1. La evangelización de la cultura en el diálogo de la fe católica con la ciencia y la vida, sobre el creciente tesoro del saber humano, ofreciendo una contribución con sus propias investigaciones;
 - a.2. La investigación, científica autónoma, constantemente actualizada en el ámbito de las ciencias que cultiva, desarrollada al servicio de todos los hombres, en diálogo entre las diversas disciplinas y dentro del respeto a la visión cristiana del hombre;
 - a.3. La docencia crítica y creadora de los saberes que cultiva, según los métodos y exigencias propios de la enseñanza universitaria;
 - a.4. La formación de los estudiantes universitarios en un profundo sentido ético de la profesión y de servicio solidario en la promoción de la justicia, y a testimoniar su fe ante el mundo como discípulos misioneros (Constitución Apostólica *Ex Carde Ecclesiae* N° 9);
 - a.5. La formación permanente de todos los miembros de la comunidad en las áreas científicas, técnicas y culturales cultivadas por la Universidad, de acuerdo con los mismos principios' y orientación;
 - a.6. La creación de una Comunidad Universitaria en la que las relaciones estén basadas en el respeto a la persona, la libertad, el amor a la: verdad y la caridad propia de un espíritu cristiano;
 - a.7. La contribución propia de una institución universitaria de la Iglesia al diálogo y entendimiento mutuo entre la fe y la cultura contemporánea, entre la Iglesia y la sociedad al servicio de todos los hombres, especialmente a los más necesitados;
- b) En su tarea de servicio a la Verdad, la Universidad Católica se compromete a integrar con el saber científico, no sólo el diálogo entre la fe y la razón, sino una preocupación por las implicancias éticas y morales de los métodos y de los descubrimientos, colaborando de esa manera desde la responsabilidad social-en la promoción del desarrollo integral del hombre y de la sociedad en el Paraguay.

1.3. Escenario actual de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción".

A cincuenta y cinco años de su creación, la Universidad sigue fiel a su misión de consagrarse -sin reserva -a la causa de la Verdad, sirviendo a la dignidad del hombre y a la causa de la Iglesia. Desarrolla la docencia, la investigación y la extensión conforme con las exigencias metodológicas y sustantivas propias de toda institución universitaria y acoge y promueve los logros del espíritu humano en el ámbito de las ciencias, las técnicas y las artes, buscando ser fermento en la cultura del valor del hombre, de la vida y de la sociedad que aporta el mensaje de Jesucristo.

Al año 2015, cuenta con una matrícula aproximada de 19.519 estudiantes de grado; 1038 estudiantes de postgrado; y egresaron de la Universidad en el año 2014, 1745 estudiantes de carreras de grado y 639 postgraduados. Esta matrícula se distribuye en múltiples carreras y programas que la Universidad ofrece en sus seis Campus: Asunción, Guairá, Caaguazú, Alto Paraná, Concepción, Itapúa y dos Unidades Académicas,

Pedro Juan Caballero y Carapeguá. También, se recibe a estudiantes en varias subsedes de Campus, como San Ignacio – Misiones, Guarambaré, Caacupé, Santa Rita, María Auxiliadora, y otros.

El servicio educacional de la Universidad se integran alrededor de las siguientes áreas del conocimiento: ciencias de la salud, ciencias y tecnología, ciencias sociales y diplomáticas, ciencias económicas, administrativas y contabilidad, ciencias agropecuarias, filosofía, arte, y se registran a la fecha 112 carreras de grado (57 disciplinas) y más de 150 programas de postgrado. Instalar mecanismos explícitos de diagnósticos del contexto y las necesidades futuras, para la apertura y cierre de carreras y programas, es una práctica que debe fortalecerse, de modo a garantizar calidad y sostenibilidad en el tiempo. La Universidad, debe garantizar la misma calidad en el servicio educacional a todos sus estudiantes, y una adecuada planificación es el inicio para cumplir con este compromiso.

Las personas, que dirigen, gestionan, desarrollan clases, gestionan la administración y finanzas, atienden los aspectos logísticos y de servicios, suman 3329 profesionales en el año 2015, con formación universitaria, postgraduados, con formación secundaria e incluso con formación básica.

El 100% de los docentes que laboran en la Universidad tienen la formación inicial requerida para hacer docencia, en las distintas carreras que se ofrecen en todas las sedes, pero se advierte la necesidad de normar y operar efectivamente sistemas de selección, evaluación de desempeño y de formación continua que permita a la Universidad garantizar la calidad del servicio docente por un lado, y cumplir con requerimientos de la Ley de Educación Superior (Ley Nº 4995/2013).

A nivel de personal administrativo y de servicios, se manifiesta una necesidad de mejoramiento del clima organizacional derivado del requerimiento de ajustar pautas, costumbres y modos de trabajo, exigidos por la gestión actual. La instalación plena y con consecuencias de mecanismos de selección, evaluación de desempeño, y formación continua del personal, sin dudas también representa un desafío que debe ser atendido para responder adecuadamente a las demandas del personal, que sean pertinentes y congruentes con la misión de la Universidad.

La estructura organizacional y funcional de la Universidad, conforme a las disposiciones del Estatuto 2014, está operando plenamente: autoridades unipersonales, colegiadas (Consejos de Gobierno General, Consejo Académico, Consejo de la Comunidad, Consejo de Campus, Consejos de Facultades, etc.). A la fecha, de este informe se releva el nombramiento de un Director del Departamento de Excelencia Académica, que sin dudas aglutinará los esfuerzos en torno al Aseguramiento de la Calidad en la Universidad. También, se informa que el cargo de Vicerrector de Planificación, aún sigue vacante.

La investigación y la extensión universitaria, si bien tiene registros de esfuerzos de la Universidad, sus desarrollos se muestran aún promisorios y se distinguen expresamente diferencias entre Campus y entre carreras de un mismo Campus, asociado normalmente a iniciativas personales de autoridades y académicos. Es un desafío importante para la Universidad establecer políticas expresas en torno a la investigación y actuar en consecuencia, en un contexto donde la investigación en estos momentos se encuentra en el foco de atención por los organismos nacionales, como el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología. La Universidad, tiene oportunidades que pueden ser perdidas, por falta de políticas, líneas, mecanismos y procedimientos

claros en torno a la investigación. Políticas explícitas y una estructura de gobierno fuerte y dinámica de impulso al desarrollo de programas de postgrados, es un imperativo en la Universidad.

La acción pastoral de la Universidad, también muestra desarrollos diferenciados, enfoques y prácticas diversas según Campus, y todavía centra su atención en el estudiante y en el desarrollo de asignaturas. Se augura un fortalecimiento sustancial de éste ámbito de modo a cumplir con la misión que se establece en el Estatuto Universitario, de particular modo inspirado en las lecciones aprendidas, los efectos de la visita y los escritos de su Santidad Papa Francisco, ocasión en que la Universidad se mostró activa y sin duda alguna, promueve el fortalecimiento de la acción pastoral.

La infraestructura para la gestión, la docencia, la pastoral, la investigación y la extensión también tiene desarrollo diversos, y precisa de un plan general de crecimiento ordenado y pertinente a los fines de la Universidad.

La preocupación y la ocupación de la Universidad de desarrollar la cultura de la evaluación para la mejora, permitió que a la fecha 21 carreras hayan pasado por la Evaluación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior desde el año 2006, resultando con dictamen de Acreditación, que significa que las carreras cumplen con los criterios mínimos de calidad para su operación, un total de 20 carreras.

Además, durante el año 2015, se registra 24 carreras en procesos de evaluación externa, 12 carreras que se encuentran preparando el Informe de Autoevaluación y Plan de Mejoras a ser entregado a la ANEAES para esperar la visita de evaluación externa y el dictamen final de este ente nacional encargado de la certificación de calidad de carreras, programas e instituciones. El gran reto de la UC es el desarrollo de los planes de mejora comprometidos por las distintas carreras acreditadas, tarea que conoce de avances y pendientes, que deben ser resueltas por las autoridades actuales.

En ese mismo marco, la UC durante este año se encuentra aplicando en forma voluntaria el Mecanismo Experimental de Evaluación Institucional, respondiendo a una invitación de la ANEAES y en el entendido que la experiencia resultará beneficiosa para toda la institución, dado que la evaluación se practica en los ámbitos de la gestión propiamente: gestión de gobierno, gestión de administración y finanzas, gestión académica, gestión de la información y la comunicación, gestión de vinculación.

El Informe final de la Evaluación Institucional deberá ser entregado a la Agencia a finales del mes de noviembre 2015. El proceso de autoevaluación fue liderado desde el Vicerrectorado Académico y de Investigación y los Comités de Autoevaluación por Campus, gestionado por los Directores Generales y Vicedirectores de Campus con el apoyo explícito y responsables de académicos, ha respondido satisfactoriamente a los compromisos asumidos y en estos momentos se cuenta con los informes por Campus, que una Comisión de Evaluación Central, considerará como insumo básico para el informe de evaluación de la UC y en función a sus resultados elaborar un Plan de Mejoras.

Entre los esfuerzos de mejora del servicio educacional, esta administración ha dado continuidad al Proyecto: Curriculum por competencias en las carreras de la Universidad, que tiene una permanencia de ejecución de

casi tres años en la institución. Durante, este mes de octubre se ha desarrollado una evaluación recurrente del diseño y aplicación del currículum por competencias en las carreras de la UC y se constatan avances, pendientes y desviaciones del proyecto, que deben ser resueltas en la brevedad, de modo a fortalecer las buenas prácticas y anular las indeseables en el marco de este proyecto.

Otro desafío, muy importante es la elaboración final y aprobación del presente Plan Estratégico de la Universidad para los próximos cinco años.

La Universidad contribuye con importantes instituciones nacionales con la calificada y activa participación de sus autoridades y/o académicos, tales como: Consejo Nacional de Educación Superior, Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Consejo de la Magistratura, Cátedras UNESCO y otros, se señala la necesidad de instalar un mecanismo de rendición de cuentas a la Comunidad Académica acerca de los aportes que realizan en nombre y representación de la Universidad.

La imagen, la comunicación y la vinculación con el medio interno y externo de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, están gestionados por las Direcciones de Comunicación y de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, que a juicio de miembros de la Comunidad Académica, reunida alrededor del trabajo de autoevaluación institucional o elaboración del Plan Estratégico, precisan ser fortalecidas.

2. Intencionalidad Estratégica

2.1. Misión, Visión y Valores de la Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"

Misión

La Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción", servicio y contribución de la Iglesia, busca a partir de los valores ético-cristianos la excelencia en la gestión de la docencia, la investigación y la extensión, contribuyendo a una sociedad justa, solidaria, incluyente, sostenible y respetuosa de la dignidad humana.

Visión

Institución Universitaria de referencia en la Educación Superior en el ámbito nacional y regional, por la calidad humana, profesional y compromiso cristiano de sus egresados y por el aporte substantivo a la investigación, la innovación y la responsabilidad social a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia.

Valores

La aceptación e incorporación plena de su identidad con sus múltiples dimensiones, conlleva implicaciones académicas, organizacionales y financieras que han sido explicitadas en diálogo con otras instancias. Aquí se centrará la atención en los alcances académicos. Las mismas tienen carácter fundamental promoviendo la presencia de la UC en sus relaciones con otras instituciones de enseñanza superior, con los poderes públicos, la comunidad, y, actualmente, los sistemas de acreditación y evaluación universitarias.

Dimensiones del perfil identitario académico:

- **Carácter mediador de las funciones de docencia, producción científica y tecnológica y de servicio con respecto a la Misión de la UC.** La Misión de la Universidad Católica paraguaya es "consagrarse sin reserva a la causa de la Verdad, sirviendo a la dignidad del hombre y a la causa de la Iglesia"ⁱ. Por esta razón debe formar profesionales competentes y ofrecer nuevos conocimientos y servicios a la comunidad en la línea de tutelar el desarrollo de la dignidad humana y la herencia cultural.
- **Formación integral cognitivas, afectivas, prácticas y éticas de sujeto.** La Formación integral se concibe como el desarrollo equilibrado de las funciones cognitivas, afectivas, prácticas y éticas. En la Universidad Católica el desarrollo se enmarca en una visión antropológica cristiana.
- **Sentido de comunidad académica como perfeccionamiento de la participación estamentaria.** Un signo distintivo de la Universidad Católica es su Carácter de comunidad en la que interactúan estamentos con diferentes roles. En esta concepción no sólo se destaca la participación; se descubre, además un sentido de comunidad solidaria como respuesta a la "competitividad como proceso de exclusión o fragmentación" que producen aún algunas prácticas.

El sentido comunitario puede entenderse también como la búsqueda del fortalecimiento del capital social a través de los estamentos y las relaciones inter estamentales en dinámico crecimiento en la confianza, el respeto, solidaridad y esfuerzos de bienestar colectivo.

- **Carácter de una política inclusiva en términos de ingreso, permanencia y promoción de los actores.**

La UC, en contraposición a las prácticas selectivas y de exclusión, debe promover políticas de inclusión y de permanencia tanto de los alumnos como de los otros actores de la vida universitaria. Obviamente, esto tiene implicaciones en los sistemas de ingreso, retención, promoción, evaluación y bienestar de las personas.

Una comunidad, cuyos principios se basan en la inclusión, supone la responsabilidad permanente sobre el desarrollo y el bienestar de todos los actores. En relación con los estudiantes, implica atención a la diversidad, sistemas tutoriales, promoción de becas y bienestar estudiantil.

En cuanto a los docentes y funcionarios, la Universidad debe garantizar un sistema de promoción y educación permanentes.

- **Relación con el sistema Educativo Nacional, en el marco de su autonomía, la corresponsabilidad con los resultados educativos.**

La Universidad Católica no puede estar al margen del Proyecto Educativo Nacional, ni de las Reformas Educativas; al igual que las instituciones de educación superior en América Latina tiene el reto. La Universidad por su Misión está llamada a mantener una relación permanente con el sistema educativo nacional, asumiendo con autonomía sus resultados.

- **Promoción de la calidad académica de acuerdo con su Misión y a sus principios.**

Otro carácter distintivo de la UC como institución privada y confesional es su particular concepción de "calidad académica" que, aceptando los criterios aplicables a cualquier universidad, los amplia incorporando componentes de su Misión y de principio políticos y sociales generalmente aceptados en las universidades católicas.

Entiende que la autoevaluación tiene por objeto la toma de conciencia institucional sobre la marcha de la vida universitaria y la evaluación externa como forma de comunicación pública de las características esenciales en el marco de los criterios de calidad consensuados por la sociedad y las agencias evaluadoras.

- **Apertura al diálogo permanente entre culturas**

El Paraguay, cuya riqueza intercultural es valorada y reconocida, requiere del aporte de las instituciones de Educación Superior, y, particularmente de la Universidad Católica para su preservación frente al riesgo de pérdida de identidad producida por la globalización.

La persona que forma la Universidad Católica debe ser protagonista del diálogo, a partir de una visión humanista, personalista y cristiana, fructífero en el marco del respeto a la diversidad y a la promoción del entendimiento para la paz.

- **Promoción del diálogo entre Fe y Ciencia**

Un componente de la Misión de la Universidad Católica menciona, explícitamente, el diálogo entre Fe y Ciencia. Para que se produzca el diálogo se requieren condiciones, particularmente en términos de actitudes del hombre de Ciencia y del hombre de Fe, como actores del mismo.

- **Apertura a la interrelación internacional con comunidades científicas y académicas**

La Universidad Católica salvando su carácter identitario y su autonomía, no puede dejar de pertenecer a las grandes “redes” que se han formado regional y mundialmente, mediante un intercambio real y permanente.

- **Pertenencia a la comunidad académica de las Universidades Católicas:** La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” tiene la necesidad de una estrecha y permanente relación con las demás universidades católicas.

2.2. Visión de futuro de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” al año 2020:

¿Cómo visualizamos a la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción en cinco años, asumiendo que se logran todos los objetivos estratégicos propuestos?.

Al año 2020, visualizamos a la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”:

- Reconocida como Universidad con tradición de formar a los mejores, que contribuye efectivamente al desarrollo nacional e internacional a la luz de la Doctrina Social de la Iglesia.
- Fortalecida en su rol social, dispuesta y disponible para el servicio a la sociedad paraguaya.
- Incidiendo de forma directa en el desarrollo de la sociedad mediante la efectiva socialización de los principios y valores cristianos desde la misma actuación de los integrantes de la Comunidad Educativa.
- Con autoridades y directivos formados para la gestión de gobierno, gestión académica, gestión administrativa – financiera, gestión de la comunicación y gestión de la vinculación que garanticen un servicio educacional de excelencia.
- Con un alto número de profesores dedicados a la docencia a tiempo completo que permita la aplicación modelos y proyectos pedagógicos centrados en la formación integral de los jóvenes, agentes propulsores de la sociedad paraguaya.
- Con autoridades, directivos, profesores y funcionarios desafiados para su crecimiento y formación continua, con un fuerte sentido de pertenencia a la Universidad Católica y donde se sientan realmente acogidos, apreciados, respetados en su diversidad y estimulados de modo a asumir la corresponsabilidad en la construcción de la Universidad y no paren de soñar, proyectar y crear a favor de la institución.
- Consolidada, organizada, dinámica y armoniosamente articulada entre todos sus estamentos.
- Con carreras de grado y programas de postgrados consolidados y acreditados a nivel nacional.
- Con acreditación nacional de su gestión institucional que dé garantía pública sobre su capacidad para gestionar el servicio educacional que ofrece en cada uno de los territorios donde se encuentra presente.
- Con programas, proyectos y centros de investigación multidisciplinarios desarrollados, dinámicos y consecuentes para dar respuesta a las necesidades
- Con programas de extensión social y vinculación efectivos y consolidados con: instituciones pares, organismos del estado, sector productivo, sociedad civil y en particular con sus egresados.
- Sustentable, donde las nuevas tecnologías sean efectivamente facilitadoras de la labor, con posgrados efectivamente consolidados y siendo el núcleo de la formación de los docentes, donde lo académico sea naturalmente el marco referente de la Pastoral caminando juntos con su misión y visión y donde el capital humano se sienta pertenecido y al servicio de la sociedad en general, y paraguaya en particular.

- Una universidad avanzada que genera conocimientos a través de la comunicación y así impone una marcada presencia de la identidad en la comunidad universitaria.
- Con infraestructura adecuada, cómoda y segura; equipamiento tecnológico de punta, laboratorios, mobiliarios y recursos para la enseñanza y el aprendizaje adecuados a las necesidades y a las características de los programas educacionales que ofrece, en cada uno de los territorios donde opera.
- Con fuentes de recursos financieros diversificados, manejo ágil, honesto y adecuado de las finanzas y con rendición de cuentas clara y oportuna.
- Tomando decisiones a partir de una base sólida de información válida y confiable.
- Con estudiantes satisfechos con el servicio educacional que reciben, comprometidos con su propia formación personal y profesional de modo a mostrar con su propia vida la vivencia de los valores cristianos.
- Con perfiles de egresados acordes con la demanda del medio, profesionales éticos y sensibles a la realidad social, justa, eficaz, eficiente y comprometida con su entorno desde una cosmovisión humanista cristiana, sello distintivo de su formación en una Universidad Católica.
- Institución referente por su activa participación en redes nacionales e internacionales.



3. Análisis del Contexto Externo

...."prefiero una Iglesia accidentada, herida y manchada por salir a la calle, antes que una Iglesia enferma por el encierro y la comodidad de aferrarse a las propias seguridades...

"Exhortación Apostólica de S.S. Papa Francisco. La Alegría del Evangelio, 49.

3.1. Tendencias

Para esta sección se tomó como referencia los antecedentes del Plan Estratégico anterior¹ que construyó este capítulo apoyado en ponencias de reconocidos especialistas y referentes² en cada área. Lo que se presenta es un resumen, actualizado, completado y validado por los participantes en el proceso de construcción del presente plan.

Las tendencias externas que se identifican y se analizan son:

- **Liderazgo Mundial, Regional y Nacional del Papa Francisco.** No queda duda que existe un "antes" y un "después" de la visita del Papa al Paraguay, quién predicando con el ejemplo, ha llamado la atención de millones de creyentes y de ateos sobre los grandes desafíos que enfrenta la Iglesia, la humanidad y el planeta o la "Casa Común". Este liderazgo revitaliza al catolicismo y del mismo modo, puede generar un clima de transformación en la Universidad Católica.
- **Globalización.** Aceleración en las últimas décadas. Fuente de beneficios en diversos campos, pero al mismo tiempo, tiende a reproducir las desigualdades sociales.
- **Nuevas Tecnologías** crecen a un ritmo exponencial. Cada vez con mayor capacidad, más rápida, más económicas y más pequeñas. Invadiendo otros campos: medicina, agricultura de precisión, nanotecnología, biología, robótica, ...
- **Auge de Internet y explosión de las redes sociales.** Paralelamente desarrollo del e-learning (educación a distancia), e-government, e-commerce, ...
- **Economía Paraguaya** con estabilidad macro-económica³ y tasas de crecimiento superior al promedio regional, vinculado al auge de precios de los commodities en los mercados internacionales.

¹ Plan Estratégico: Nuestro Itinerario hacia el 2014. Documento Base para el debate de la Comunidad Universitaria. Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Asunción 2012.

²Las presentaciones estuvieron a cargo de: Dra. Gladys Benegas, Dr. Camilo Filártiga, Dr. Luís Galeano, Dr. Luca Cernuzzi, Dr. Roberto Elías, Dr. Domingo Rivarola y fueron reproducidas íntegramente en dicho Plan. Op. Cit. Pp.

³ Históricamente el Paraguay mantuvo una gran estabilidad en los precios y en el tipo de cambio, a pesar de estar rodeadas de dos grandes economías que pasaron por procesos hiperinflacionarios. En los últimos 12 meses la inflación fue de sólo 2.5%

- **Modelo Primario Exportador** de bajo valor agregado, vulnerable a los vaivenes de los precios internacionales y del clima. Escasa ocupación de mano de obra. Con dinámica expansiva que genera la expulsión de la economía familiar campesina.
- **Pobreza y Pobrezas Extrema.** La tasa de pobreza alcanza aún a 22,3% de la población, incluido un 10,5% en situación de pobreza extrema (aumentó en 0,4% del 2013 al 2014.⁴) Estos suman 710.000 compatriotas que no alcanzan lo mínimo para alimentarse.
- **Distribución del Ingreso.** América Latina es una de las regiones con mayor desigualdad del ingreso, y dentro de A.L. el Paraguay es uno de los países que muestra mayor diferencia entre el decil más rico y el más pobre, según la CEPAL.
- **Política tributaria,** de carácter regresivo agudiza el problema de la mala distribución del ingreso⁵.
- **Carga tributaria.** El otro gran inconveniente es que la carga tributaria es una de las más bajas de la región. Mientras Brasil tiene una carga tributaria como porcentaje del PIB igual al 24%, y Argentina igual al 22%, en Paraguay la carga tributaria es sólo del 11.3%.
- **Inversión Social:** La baja carga tributaria origina que los recursos resulten absolutamente insuficientes para atender las necesidades que deben ser atendidas por el Estado: salud, educación, infraestructura, etc. P.ej. la inversión en educación es sólo del 3.6% del PIB, contra el 7% recomendado por la UNESCO⁶
- **Sociedad Dislocada.** Paraguay pasó de ser un país con 60% de población rural a un país con 60% urbano, de una sociedad agraria a otra economía no bien definida, basada fundamentalmente en servicios informales, sin que se haya dado un fuerte proceso de industrialización. "Esto genera una situación de dislocación, de desestructuración o desorganización en las organizaciones sociales, económicas, culturales y políticas".
- **Entorno Político.** Desde el derrocamiento del gobierno dictatorial en 1989, el país ha avanzado en ciertos aspectos a un régimen democrático, particularmente en lo electoral, en la libertad de prensa y en el respeto de los derechos humanos. Sin embargo, se sigue manifestando una marcada fragilidad en la institucionalidad, lo cual afecta la gobernabilidad, e impacta negativamente en la eficacia y eficiencia en el manejo del aparato de Estado.
- **Partidos Políticos.** "La intervención de los partidos políticos se caracteriza por el divorcio entre el discurso y la práctica. Una cosa es lo que piensan o dicen, y otra lo que hacen. Incluso hay partidos

⁴ STP. Encuesta Permanente de Hogares 2014. http://www.stp.gov.py/v1/?wpfb_dl=241

⁵ La mayor carga tributaria no recae en los que más ganan sino en el grueso de la población, incluyendo a los sectores de más bajos ingresos. Mientras el IVA representa el 57.4%, los agro-exportadores solo aportan el 1.2% de los tributos.

⁶ La inversión en educación es la más baja de la región. Bolivia invierte el 8.7% del PIB,

que presentan programas de acción, pero en la práctica no lo llevan a la práctica. También hay una desvinculación entre las dirigencias y las bases de los partidos”⁷

- **Institucionalidad.** De acuerdo al informe sobre la competitividad global de las naciones, el Paraguay se encuentra en lo que se refiere al pilar de la “institucionalidad” entre los últimos lugares en el ranking mundial, el cual es liderado por Suiza, Singapur y Japón⁸
- **“La corrupción,** instalada como práctica cotidiana en la cultura de la administración pública”⁹, persistiendo diversas formas de prebendarismo, clientelismo y nepotismo en la contratación de los funcionarios, y en general en el manejo de la cosa pública.
- **Narcopolítica:** “Si hasta ahora la corrupción estaba vinculada sobre todo con la matriz de la cultura política que transversaliza a todos los sectores y actores de la sociedad paraguaya (...), el tema del narcotráfico y sus consecuencias predeciblemente nefastas le da otra dimensión que no se puede ignorar”¹⁰
- **Deterioro medio-ambiental:** Efectos del cambio climático. Sequías, inundaciones. Masiva deforestación de los bosques. Pérdida irreversible de bio-diversidad. Riesgo que implica para las generaciones futuras el desarrollo no sustentable.
- **Para superar el desafío del cambio climático y del deterioro ambiental** el Papa plantea que “es indispensable un consenso mundial que lleve (...) a programar una agricultura sostenible y diversificada, a desarrollar formas renovables y poco contaminantes de energía, a fomentar una mayor eficiencia energética, a promover una gestión más adecuada de los recursos forestales y marinos, a asegurar a todos el acceso al agua potable”¹¹
- **Sistema Educativo.** La sociedad paraguaya caracterizada por estructura social altamente desigual y que tiende a agravarse en el transcurrir de los años. El sistema educativo tiende a reproducir esa estructura desigual, y en esa medida, se tiene escuelas, colegios y universidades de 1ª, de 2ª, de 3ª, y hasta de 4ª. El sistema lleva a una inexorable elitización. La pregunta es: a quién servirá las universidades católicas? al estrato de elite ? a los que emergen de los mejores colegios?¹²

⁷ Dr. Luis Galeano: Principales Oportunidades y Amenazas del Entorno Social. La situación sociocultural del Paraguay y los desafíos para el futuro de la Universidad Católica. op.cit., pp. 14-17

⁸ De 144 países Paraguay está en el lugar 133 en el pilar de “Institucionalidad”, sobresaliendo por su peor calificación los siguientes componentes de este pilar: independencia del poder judicial (142), confianza de la ciudadanía en la policía (142), comportamiento ético de las empresas (142), desviación en el uso de los recursos públicos (141), favoritismo en la selección de los funcionarios públicos (139).

⁹ Dr. Camilo Filártiga: La situación política en el Paraguay y las implicancias para el futuro de la Universidad Católica. En: Universidad Nuestra Señora de la Asunción, op.cit., p. 5-6

¹⁰ Dr. Roque Acosta: “Clase Magistral sobre la Realidad Social del Paraguay”, Asunción. 2015.

¹¹ Carta *Encíclica Laudato si'* del Santo Padre Francisco sobre el Cuidado de la Casa Común (24 de mayo de 2015), 164

¹² Dr. Domingo Rivarola: Los Desafíos de la Educación Superior en el Siglo XXI en Paraguay y las implicancias para el futuro de la Universidad Católica, op. cit, pp. 24-27

- **Educación, Equidad e Inclusión.** "¿Que políticas hay que desarrollar para alcanzar y preservar la pertinencia y la calidad de la educación superior y también para que la universidad pueda penetrar en esa cohorte que cada vez está quedando más afuera y más bajo de la estratificación social?"¹³
- **Educación Superior.** Durante 70 años existió una sola Universidad. En 1961 se crea la Universidad Católica y se mantiene durante 30 años el número de 2 universidades. A partir del año 1991 se desarrolla un proceso expansivo de universidad-des que para la fecha alcanza un total de 54, de los cuales 8 son de gestión pública y 44 privadas. Para el 2011 se estimaba que las universidades contaban con más de 300.000 alumnos, 81% de los cuales estaban en las Universidades Privadas.¹⁴
- **Situación Competitiva:** a diferencia de los primeros 30 años de la UC en que los estudiantes tenían solo dos opciones, la situación actual es de un mercado altamente competitivo en que los estudiantes tienen diversidad de opciones para escoger.¹⁵
- **Ciencia y Tecnología** "Somos un país con los más bajos niveles de inversión en actividades relacionadas a Ciencia y Tecnología (0,35% del PIB, RICYT 2012) y en actividades de Investigación y Desarrollo, I+D, (0,08% del PIB, RICYT 2012), cuando la región latinoamericana viene invirtiendo 1,15% y 0,74% respectivamente (RICYT 2012)¹⁶
- **Disponibilidad de recursos para la ciencia, tecnología e innovación:** "Desde el año 2014 se cuenta el Programa PRO-CIENCIA y el Programa Nacional de Becas de Posgrado, financiados con recursos provenientes de los royalties de Itaipu (FONACIDE). PROCENCIA invertirá más de 125 millones de US\$ en el periodo 2014-2018 financiando posgrados nacionales con orientación a la formación de docentes-investigadores; con el cofinanciamiento de proyectos de I+D y con el financiamiento del incentivo a los Investigadores categorizados; la repatriación de talentos paraguayos radicados en el extranjero y el fomento a actividades de vinculación entre científicos y tecnólogos con sus pares alrededor del mundo. Por otra parte, el programa de becas invertirá más de 50 millones de US\$ en la formación de doctores y magísteres en las áreas prioritarias de CTI; así como en la formación de docentes para la enseñanza y promoción de CTI"¹⁷

¹³ Dr. Domingo Rivarola, op. Cit., pp. 26

¹⁴ Además de las Universidades, para el 2012 el MEC tenía registrado 38 Institutos Superiores, 389 Institutos Profesionales y 136 Institutos de Formación Docente (IFD). Vice Ministerio de Educación Superior MEC: Datos sobre la Educación Superior, 2ª. Edición, Asunción, mayo 2012, pp-3-6

¹⁵ En este contexto, la UC debe competir con tres tipos de instituciones que luchan por el mismo mercado: i) Universidades del exterior que de manera agresiva se dirige a alumnos de Colegios exclusivos. ii) Nuevas Universidades que se posicionan en un nivel más alto iii) Universidades de un nivel inferior que apuntan a la calidad y mejora continua. Otro frente es la apertura de nuevas facultades en filiales de universidades de gestión pública con las mismas carreras que ya venía impartiendo la Católica.

¹⁶ Dr. Luca Cernuzzi: "Principales Oportunidades y Amenazas del Entorno Tecnológico. Los desafíos para la Universidad Católica". Op.cit., actualizado por el autor al 2015.

¹⁷ Dr. Luca Cernuzzi, op.cit.

3.2. Oportunidades y Amenazas

A continuación se presenta un resumen de las principales tendencias que pueden impactar positivamente como “oportunidades” o negativamente como “amenazas”. El listado, se ordena conforme al grado de relevancia que visualizaron los integrantes de los Equipos de Trabajo que seleccionaron dichas variables.

| OPORTUNIDADES |
|---|
| Liderazgo mundial del Papa Francisco. |
| País con mayoría de población católica. |
| Promulgación de la Ley Nº 4995/2013 que regula la Educación Superior, que llena un vacío legal de más de quince años, y afirma el compromiso con el ordenamiento del Subsistema de Educación Superior en el Paraguay. |
| Instalación y operación del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). |
| Operación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). |
| Red Internacional de Universidades Católicas. |
| Disponibilidad de Recursos para Ciencia y Tecnología. |
| Desarrollo de las TICs en Educación. |
| Demanda de cursos de postgrados de calidad. |

| AMENAZAS |
|--|
| Número de Instituciones de Educación Superior (Universidades e Institutos Superiores) que operan en el país, inclusive universidades extranjeras, que captan potenciales alumnos de la UC, ya sea a través de acceso directo (sin exámenes de admisión), bajos costos, oferta con clases presenciales y a distancia; carreras o cursos no tradicionales y la expansión de universidades de gestión oficial en los territorios de la UC ofreciendo las mismas carreras. |
| Exigencias de la Ley Nº 4995/2013 de Educación Superior, que demanda a la Universidad mayor erogación en recursos humanos, pagos de aranceles por servicios de reconocimiento de programas de grado y de postgrado del CONES, contratación de docentes de medio tiempo y tiempo completo, incorporación al cuerpo docente de profesionales con títulos de Maestría y Doctorados en porcentajes establecidos en la Ley y los que establecerá en el futuro la ANEAES. |
| Altos aranceles para la presentación ante la ANEAES de carreras, programas e instituciones y para la ejecución de los planes de mejora, lo que implica fuerte inversión de recursos financieros. |
| Dictamen de acreditación de carreras y programas vinculante con acceso a becas, programas del Estado, servicios al Estado, y con posibilidad de intervención por parte del CONES ante incumplimiento de acreditaciones. |
| Universidad paraguaya no asume su condición de ser parte del Sistema Educativo Nacional, por tanto se limita a recibir a estudiantes egresados de la Educación Media, sin colaborar con su formación en los otros niveles. |
| Inversión social en educación insuficiente. |
| Amplia difusión de una cultura no centrada en valores que permea en las diversas instituciones |
| Cultura de la "no calidad" (del peichante, del vai vai, del "asi nomás") |

4. Análisis de la Situación Interna

...Más que el temor a equivocarnos, espero que nos mueva el temor a encerrarnos en las estructuras que nos dan una falsa contención, en las normas que nos vuelven jueces implacables, en las costumbres donde nos sentimos tranquilos, mientras afuera hay una multitud hambrienta y Jesús nos repite sin cansarse: «¡Dadles vosotros de comer!» (Mc 6,37)”.
 Exhortación Apostólica de S.S. Papa Francisco. La Alegría del Evangelio, 49.

4.1. Problemas Críticos - Grandes Desafíos

“La pastoral en clave de misión pretende abandonar el cómodo criterio pastoral del «siempre se ha hecho así». Invito a todos a ser audaces y creativos... caminando en un sabio discernimiento”
Evangelii Gaudium, n.33

Los “Problemas Críticos” o “Grandes Desafíos” se refieren a aquellos programas o políticas que son las principales preocupaciones que la institución enfrenta ahora o va a enfrentar en el futuro. Estos problemas pueden reflejar tendencias externas (oportunidades o amenazas) como también temas internos (fortalezas y debilidades).

| | |
|---|--|
| 1 | Impulso a un “proyecto espiritual, político, social” ¹⁸ en línea con las orientaciones del Papa Francisco, con la “participación solidaria y reflexiva” de los miembros de la comunidad universitaria |
| 2 | Potenciar la pastoral universitaria , en línea con la exhortación papal Evangelii Gaudium: “salir de la propia comodidad y atreverse a llegar a todas las periferias que necesitan la luz del Evangelio... sin demoras, sin asco y sin miedo...”. Debe implicar: no limitarse al aula, abarcar todos los estamentos, y no ser una labor exclusiva o predominante de “especialistas” |
| 3 | Institucionalizar la Extensión Universitaria , con proyectos en cada Campus, acorde a las necesidades del entorno. Proyectos de transferencia tecnológica y de conocimiento |
| 4 | Desarrollar un sistema de gestión de calidad orientado a la satisfacción de los estudiantes . Implantar un sistema de gestión de calidad en la gestión. Redefinir los procesos con vista a la satisfacción de los estudiantes. |
| 5 | Potenciar la Investigación+ Desarrollo+Innovación (I+D+i) Incorporar a más unidades académicas. Multiplicar la participación con proyectos en fondos concursables (p.ej. CONACYT) |
| 6 | Sostenibilidad Financiera . Generar recursos con vista no sólo a cubrir las necesidades actuales, sino para el desarrollo de las iniciativas que forma parte de este Plan Estratégico. No “retrotraerse” para “equilibrar” sino apostar al crecimiento aprovechando las fortalezas que tiene la UC y las oportunidades del entorno. |
| 7 | Desarrollar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) |

¹⁸Extraído de la “Visión” del “Plan Estratégico: Nuestro Itinerario hacia el 2014” (2010).

| | |
|---|---|
| 8 | <p>Potenciar los postgrados. Apuntalar la débil estructura de postgrados. Ofrecer programas innovadores que respondan a los requerimientos del mercado y de la sociedad. Desarrollar programas de postgrados de internacionales con doble titulación. Cursos de educación continua</p> |
|---|---|

4.2. Principales Fortalezas y Debilidades internas

| FORTALEZAS |
|---|
| 1. Credibilidad. Prestigio. Tradición. Posicionamiento. |
| 2. Calidad educativa – Marca registrada de calidad – Carreras acreditadas. |
| 3. Egresados valorados en el mercado laboral. |
| 4. Pertenencia a la Iglesia Católica. |
| 5. Conformación y operación plena de los Consejos establecidos en el Estatuto de la UC. |
| 6. Instalación de la Dirección de Excelencia Académica. |
| 7. Presencia de la UC en nueve departamentos geopolíticos del país (Capital, Alto Paraná, Concepción, Amambay, Guairá, Caaguazú, Itapúa, Paraguarí y Misiones). |
| 8. Capital Humano. Docentes preparados y reconocidos. |
| 9. Liderazgo. Representación institucional en órganos colegiados nacionales (CONES, ANEAES, Consejo de la Magistratura). |
| 10. Sentido de Pertenencia. |
| 11. Pertenencia a redes de Educación Superior (UDUAL – UDUICAL – UNIVERSIA-CINDA) |

| DEBILIDADES |
|---|
| 1. Escaso número de profesores-investigadores. |
| 2. Déficit en la investigación y producción de conocimientos. |
| 3. Burocracia en la gestión académica para la aprobación de nuevos programas con trámites excesivamente lentos al interior de la Universidad, agudizado con exigencias del CONES. |
| 4. Aplicación asistemática e incompleta de mecanismos para la Gestión del talento humano. |
| 5. Carrera Docente: no se convocan a concursos para categorizar a los docentes. |
| 6. Escaso número de docentes con formación de postgrado a nivel de maestría y doctorado. |
| 7. Debilidad en la comunicación interna. |
| 8. Ingresos insuficientes: la sostenibilidad financiera de algunos Campus no está garantizada. |
| 9. Debilidad en la gestión y manejo de recursos. |
| 10. Presencia poco visible de la UC en la discusión de los grandes temas nacionales. |
| 11. Falta garantizar infraestructura inclusiva en todos los Campus. |
| 12. Inadecuada infraestructura para la docencia y para la gestión académica, en algunos Campus. |
| 13. Ausencia de un Sistema de Información con soporte informático que se actualice continuamente. |

14. Escasa oferta de programas de postgrado: especializaciones, maestrías y doctorados.

15. Tendencia a disminución en la matrícula de estudiantes de grado. (Examen de admisión Vs admisión libre)

16. Escasa interacción de la Universidad con el entorno.

5. Agenda de Cambio

En el siguiente cuadro se presenta la situación futura que se aspira alcanzar en diversas dimensiones consideradas relevantes, asumiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

| Dimensiones | Componentes | Situación Futura |
|--|---|---|
| 1. Gestión de Gobierno | Desarrollo Organizacional | Estructura organizacional completa y en operación plena, con un sistema de gestión autónomo, ágil y eficaz, dirigido a la satisfacción de los usuarios. |
| | Clima Organizacional | Buen clima organizacional, basado en la confianza, motivación, colaboración y participación. Equipo de Trabajo comprometido con la misión y la visión de la Universidad. |
| | Sistema de Gestión del Talento Humano | Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano con aplicación plena, sistemática y permanente de los procesos asociados. |
| | Formación y Dedicación Horaria de Directivos y Coordinadores | Directivos y Coordinadores con formación en gestión universitaria y con dedicación de tiempo adecuada a sus funciones (medio tiempo o tiempo completo según características del servicio). |
| | Sistema de Gestión de la Planta Docente | Programas de Formación de Postgrado de los Docentes a nivel de Maestría y Doctorado, aplicados lo que permite, por un lado cumplir con disposiciones de la Ley de Educación Superior y por otro, garantizar servicio educacional de excelencia. |
| | | Profesores escalafonados, satisfechos y motivados con dedicación de medio tiempo y tiempo completo a la Universidad. Programa de ayudantías para cubrir futuras vacancias. Procesos de evaluación de desempeño docente asociados a programas de mejora e incentivos. |
| Sistema de Gestión de Procesos | Implantación de un Sistema de Gestión basado en procesos, orientado a satisfacer a los usuarios, permitiendo la simplificación, mayor agilidad, calidad, eficacia, eficiencia, oportunidad y confiabilidad. | |
| | Cultura y sistema de gestión enfocado para atender a los estudiantes. Planes de mejora incorporados al Plan de Desarrollo Institucional y con financiamiento asegurado. | |
| | Mecanismo de monitoreo y seguimiento basado en indicadores con aplicación sistemática y permanente. | |
| | Sistema de gestión orientado a resultados (y no al control de actividades), con sistemas de indicadores que permite hacer el seguimiento y evaluación, y desarrollar procesos de mejora continua. | |
| 2. Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional | Sostenibilidad financiera | Finanzas fortalecidas por la mejora en la gestión, que incide en la reducción de costos; aumento de la matrícula de estudiantes que impacta en mejores ingresos financieros y Universidad abierta a nuevas oportunidades de generación de recursos con prestación de servicios y desarrollo de proyectos. Se consolida un área de servicios de consultoría a empresas y al estado, generando recursos para la universidad. |
| | Auditoría y control de gestión | Sistema de Auditoría y Control global de la Universidad, fortalecida. |

| Dimensiones | Componentes | Situación Futura |
|-----------------------------|---|--|
| | | Operación plena de la Dirección de Excelencia Académica y de Auditoría Interna y el Informe anual de la gestión administrativa y académica, transparente la gestión de la Universidad. |
| | Bibliotecas. Repositorio virtual de tesinas y tesis | Se impulsa una política de uso de medios y contenidos digitales; se fortalecen las bibliotecas en las diversas unidades académicas y se cuenta con Bibliotecas virtuales con repositorio de tesis y tesinas. |
| 3. Gestión Académica | Modelo Educativo | <p>UC desarrolla las funciones substantivas: formación de profesionales, la investigación, innovación y la vinculación con la sociedad, con espíritu cristiano.</p> <p>Modelo educativo de la Universidad expresamente definido, suficientemente divulgado y comprendido por toda la Comunidad Académica. Se distingue en su definición la condición de institución católica.</p> <p>Planes y programas curriculares de carreras de la Universidad armonizados.</p> <p>Definiciones asociadas a la aplicación del Curriculum Basado en Competencias (CBC) están aprobadas y se aplican íntegramente en los distintos Campus.</p> <p>Marco normativo único para la UC, aprobado y en aplicación rigurosa, sistemática y permanente.</p> <p>Sistema de admisión a la UC de estudiantes de grado actualizado y contextualizado.</p> |
| | Pastoral | Se concibe una “Universidad en Pastoral”, más que Universidad con Pastoral que engloba a los tres estamentos, que sale del “aula” a la “calle”, se vincula a las parroquias y se irradia a las demás instituciones universitarias. |
| | Evaluación y Acreditación de Carreras, Programas e Instituciones | <p>La Dirección de Excelencia Académica opera plenamente y se avanza hacia la instalación de un Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad del Servicio Educativo que ofrece la Universidad.</p> <p>La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” obtiene la Acreditación Institucional en el Modelo Nacional de Calidad.</p> <p>Planes de mejoras se encuentran incorporados en los planes de desarrollo y cuentan con financiamiento.</p> |
| | Disminución de la matrícula | Crecimiento sostenido y sustentable de la matrícula, con nuevas ofertas de grado y postgrado en diversas modalidades basado en el contexto regional para responder a las demandas. |
| | e-Learning | <p>El uso de la plataforma virtual y los recursos digitales como apoyo a las clases presencial aumentan significativamente.</p> <p>Se ofrece servicio educativo de postgrado en la modalidad e learnig.</p> |
| | Actividad en I+D+i | La Dirección General de Investigación y Postgrado se fortalece sustancialmente con la expresa definición de sus funciones y alcances. Además, se cuenta con la definición de políticas, mecanismos, procedimientos e instrumentos de I+D+i y la incorporación gradual pero sostenida de investigadores. |

| Dimensiones | Componentes | Situación Futura |
|--|--|--|
| | | <p>Se fortalecen las unidades de I+D+i existentes y se cuenta con un plan de mediano y largo plazo para su instalación y desarrollo en toda la Universidad.</p> <p>Los procedimientos internos para captar fondos externos son expresos, ágiles y oportunos.</p> <p>Se desarrolla y se logra la consolidación institucional de la Producción Científica y Tecnológica.</p> <p>Se cuenta con líneas de investigación, básica y aplicada, como aporte a la comunidad científica y académica y respuesta a los principales problemas de la sociedad.</p> <p>Se articulan los trabajos de tesis y trabajos finales de grado con las líneas de investigación en marcha.</p> <p>Se multiplican los proyectos que obtienen recursos de fondos concursables.</p> <p>Se desarrollan proyectos en red con otras instituciones del exterior, y se activa la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación</p> |
| | Programas de Postgrados | <p>Estructura de posgrado fortalecida con procesos ágiles y con ofertas innovadoras de acuerdo a la demanda del contexto.</p> <p>Armonización de proyectos en los diversos campus.</p> |
| 4. Gestión de la Información y Análisis Institucional | Sistema de Información y Comunicación | Sistema de Información y Comunicación en red y seguros, que permitan entre otras cosas contar con una base de datos para la toma de decisiones informadas en forma oportuna. |
| | Imagen de la UC | La Universidad se posiciona fuertemente en el país y se proyecta al exterior. |
| | Comunicación Interna | Comunicación interna oficial eficaz, con soporte tecnológico. Cada campus con corresponsales integrados a una red, dentro de sistema de comunicación universitario. Intranet desarrollada. |
| | Gestión de Documentaciones | <p>Se avanza decididamente hacia un modelo plenamente digitalizado. Se desarrolla la cultura de “Cero” Papel. La tecnología de digitalización de archivo se universaliza en los Campus.</p> <p>Se define una clara política de archivo: verificación documental, disposición final y protección de documentos oficiales.</p> |
| 5. Vinculación Social Institucional | Institucionalización de la Extensión | La función de Extensión de la UC pasa a ser institucionalizada, con una estructura y con programas desarrollados en cada unidad académica, de acuerdo a las características que tiene el entorno de cada una. |

| Dimensiones | Componentes | Situación Futura |
|-------------|--|---|
| | <p>Alianzas y Convenios</p> | <p>Dirección de Relaciones Inter-Institucionales fortalecida y en operación plena.</p> <p>Se potencia el relacionamiento con otras universidades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales (ONGs), nacionales e internacionales.</p> |
| | <p>Responsabilidad Social Universitaria</p> | <p>Se implementan políticas y programas de RSU y de Responsabilidad Social Territorial, con objetivos, metas y un sistema de indicadores para seguimiento.</p> |
| | <p>Incidencia de la Universidad en la Sociedad</p> | <p>Universidad Católica con presencia activa, aporte cualificado y crítico en la discusión y debate de los grandes temas nacionales, desde una perspectiva cristiana.</p> |
| | <p>Movilidad docente, estudiantil y de funcionarios</p> | <p>Sistema de movilidad estudiantil, funcionario y de docente intra UC, nacional e internacional, sólido, permanente y de carácter dinámico, de manera interna y también externa.</p> |
| | <p>Radio caritas</p> | <p>Radio Cáritas pasa a ser un canal efectivo de educación y de comunicación de la UC hacia la comunidad con incidencia en la opinión pública.</p> |

6. Objetivos Estratégicos

Más que el temor a equivocarnos, espero que nos mueva el temor a encerrarnos en las estructuras que nos dan una falsa contención, en las normas que nos vuelven jueces implacables, en las costumbres donde nos sentimos tranquilos, mientras afuera hay una multitud hambrienta y Jesús nos repite sin cansarse: «¡Dadles vosotros de comer!» (Mc 6,37).(n. 49)

| Dimensiones | Objetivos estratégicos |
|---|--|
| Gestión de Gobierno | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la Estructura Organizacional. 2. Desarrollar la identidad y el sentido de pertenencia. 3. Desarrollar el Sistema de Gestión del Talento Humano. 4. Mantener un buen clima organizacional. 5. Desarrollar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad. 6. Alcanzar y mantener alto nivel de satisfacción de estudiantes y egresados. |
| Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar el Sistema de Gestión de Calidad de gestión administrativa financiera. 2. Incrementar los ingresos de fuentes tradicionales. 3. Desarrollar nuevas fuentes de ingresos. 4. Mejorar la infraestructura y el equipamiento. |
| Gestión Académica | <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la Pastoral Universitaria 2. Consolidar e Innovar en las carreras de grado. 3. Innovar y expandir en Postgrados. 4. Potenciar la extensión universitaria. 5. Desarrollar programas a distancia (e-learning). 6. Producir conocimiento y fomentar la I+D+i. |
| Gestión de la Información y Análisis Institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el Sistema de Información Institucional. 2. Mejorar la comunicación interna y externa. 3. Desarrollar el Sistema de Tecnología de Información y Comunicación (TICs). 4. Mantener la imagen de institución de reconocido prestigio. |
| Gestión de la Vinculación Social Institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el compromiso social y la presencia institucional en los debates nacionales. 2. Desarrollar las alianzas y participación en redes de educación superior |

7. Objetivos, Acciones y Liderazgo

| Dimensiones | Objetivos estratégicos | Grandes acciones | Liderazgo |
|---|--|---|---|
| Gestión de Gobierno | <ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la Estructura Organizacional. Desarrollar la identidad y el sentido de pertenencia. Desarrollar el Sistema de Gestión del Talento Humano. Mantener un buen clima organizacional. Desarrollar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Alcanzar y mantener alto nivel de satisfacción de estudiantes y egresados. | <ol style="list-style-type: none"> Elaboración de un proyecto espiritual, político y social. Implementación del proyecto espiritual, político y social, medición, evaluación y aplicación de ajustes en base a la experiencia. Operación plena de la Estructura organizacional y funcional conforme al Estatuto UC 2014. Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano. Desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la calidad. | <p>Consejo General de Gobierno.</p> <p>Vicerrectorado Académico y de Investigación. (Dirección General de Pastoral, Dirección de Excelencia Académica)</p> <p>Vicerrectorado de Administración y Finanzas.</p> |
| Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional | <ol style="list-style-type: none"> Implantar el Sistema de Gestión de Calidad de gestión administrativa financiera. Incrementar los ingresos de fuentes tradicionales. Desarrollar nuevas fuentes de ingresos. Mejorar la infraestructura y el equipamiento. | <ol style="list-style-type: none"> Aplicación de procesos de gestión de calidad administrativa – financiera. Optimización en el uso de los recursos Reducción de la morosidad Potenciación de los ingresos de grado y postgrado Diversificación de fuentes de financiamiento. Definición de plan de mejoramiento y mantenimiento de infraestructura accesible en todos los Campus. Incremento en cantidad y calidad de equipamiento y recursos para la docencia. | <p>Vicerrectorado de Administración y Finanzas.</p> |
| Gestión Académica | <ol style="list-style-type: none"> Potenciar la Pastoral Universitaria Consolidar e Innovar en las carreras de grado. Innovar y expandir en Postgrados. | <p>Pastoral Universitaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición del modelo organizacional para potenciar la Pastoral Universitaria. Potenciación de una “Universidad en Pastoral”, | <p>Vicerrectorado Académico y de Investigación.</p> |

| Dimensiones | Objetivos estratégicos | Grandes acciones | Liderazgo |
|-------------|---|---|-----------|
| | 4. Potenciar la extensión universitaria. 5. Desarrollar programas a distancia (e-learning). 6. Producir conocimiento y fomentar la I+D+i. | comprometida con los pobres, que abarque todos los estamentos (estudiantes, docentes, administrativos, egresados) c. Coordinación de los proyectos de Extensión, Pastoral y RSU con la Pastoral Diocesana. Grado a. Definición expresa del Modelo educativo de la Universidad. b. Armonización de Planes y programas curriculares de carreras de la Universidad. c. Aprobación de las definiciones asociadas a la aplicación del Curriculum Basado en Competencias (CBC) y aplicación en los distintos Campus. d. Elaboración de marco normativo único para la UC y su aplicación rigurosa, sistemática y permanente. Postgrados a. Definición de la estructura organizativa de la Dirección General de Investigación y Postgrado. b. Aprovechamiento de la gran demanda existente por cursos de postgrado, egresados y no egresados de la UC. c. Capacitación en el diseño de nuevos programas de postgrado, que cumplan requisitos académicos y respondan a necesidades regionales o demandas de mercado. d. Innovación continua en la oferta de postgrados. e. Agilización de los procesos de aprobación de programas de postgrados, tanto al interior de la UC y en el CONES. | |

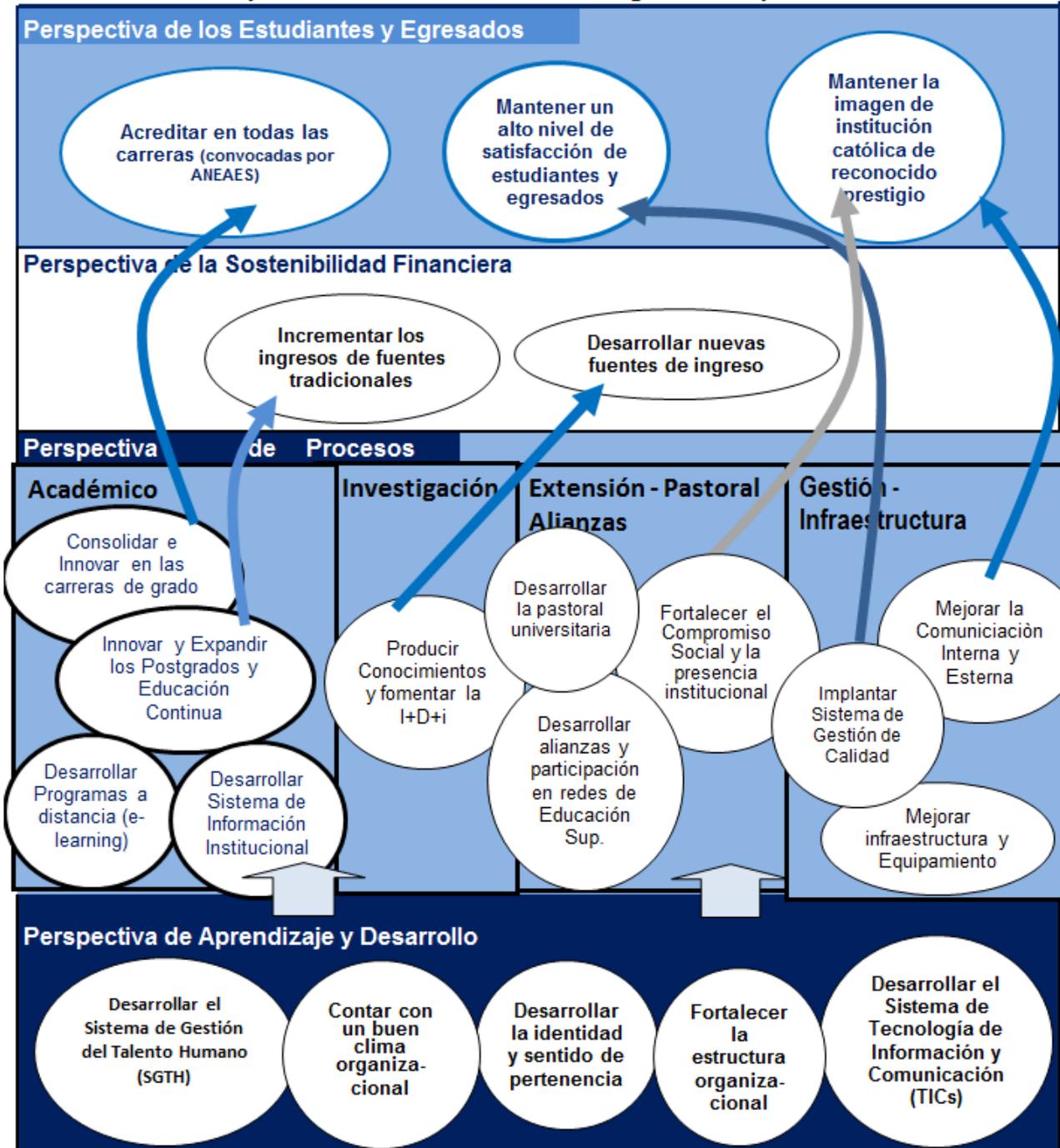
| Dimensiones | Objetivos estratégicos | Grandes acciones | Liderazgo |
|-------------|------------------------|--|-----------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> f. Aprovechamiento de convenios con universidades extranjeras g. Oferta de postgrados en la modalidad presencial y virtual. h. Aprovechamiento de los programas de becas nacionales e internacionales vigentes, principalmente a nivel de doctorado. i. <ul style="list-style-type: none"> Extensión Universitaria a. Definición del modelo de vinculación de la Universidad con el entorno b. Definición de modelo organizacional para potenciar la Extensión Universitaria. c. Realización de una investigación socio política cultural económica sobre la realidad de cada región en donde está situada la Universidad Católica. d. Realización de diferentes planificaciones y proyectos vinculados con otras universidades e instituciones del sector público y privado. e. Implementación de programas y proyectos que fortalezcan el trabajo interdisciplinario en cada unidad pedagógica de campus, intercampus y universidades. f. Creación de instancias de observación permanente de la realidad sociopolítica del entorno de la universidad Católica. g. Desarrollo de mecanismos de auto sostenimiento del Departamento y de los proyectos. h. Establecimiento de indicadores para la medición de impacto y orientar las políticas al respecto. | |

| Dimensiones | Objetivos estratégicos | Grandes acciones | Liderazgo |
|---|--|---|---|
| | | I+D+i <ol style="list-style-type: none"> a. Dotación de recursos al Departamento de Investigación, b. Elaboración del reglamento y manual de investigación para definir las líneas y criterios de investigación. c. Presentación a concursos a fondos de investigación (p.ej. CONACYT) d. Sistematización de los resultados y comunicación de las investigaciones realizadas. e. Capacitación de los docentes y estudiantes para generar proyectos de investigación f. Establecimiento de convenios de carácter interinstitucional entre campus y convenios con otras universidades. g. Impulso de líneas de investigación que favorezcan la formación de investigadores i. Agilización de los procesos administrativos relacionados a los proyectos de investigación. | |
| Gestión de la Información y Análisis Institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el Sistema de Información Institucional. 2. Mejorar la comunicación interna y externa. 3. Desarrollar el Sistema de Tecnología de Información y Comunicación (TICs). 4. Mantener la imagen de institución de reconocido prestigio. | <ol style="list-style-type: none"> a. Diseño y operación efectiva de un seguro Sistema de Información y Comunicación en red. b. Se pone en funcionamiento un modelo plenamente digitalizado universalizado, c. Fortalecimiento de la Dirección de Comunicación. | Vicerrectorado Académico y de Investigación. |
| Gestión de la Vinculación Social Institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el compromiso social y la presencia institucional en los debates nacionales. 2. Desarrollar las alianzas y participación en redes de educación superior | <ol style="list-style-type: none"> a. Promoción de proyectos interdisciplinarios de responsabilidad social universitarios que surjan de determinadas materias, carreras, facultades, campus y entre todos ellos un escenario futuro, es decir, | Vicerrectorado Académico y de Investigación. Dirección General de Pastoral |

| Dimensiones | Objetivos estratégicos | Grandes acciones | Liderazgo |
|-------------|------------------------|--|-----------|
| | | <p>potenciar y premiar la generación de proyectos de responsabilidad social universitaria;</p> <p>b. Formación a los docentes, a los estudiantes, a la comunidad académica en la formulación de proyectos de RSU.</p> <p>c. Aplicación de indicadores de RSU.</p> <p>d. Desarrollo de seminarios de buenas prácticas en RSU para compartir experiencias.</p> <p>e. Aplicación de la nueva tendencia en Responsabilidad Social Territorial.</p> <p>f. Vinculación con Extensión y Pastoral Universitaria</p> <p>g. Incorporación de la RSU en el propio sistema interno de gestión.</p> | |

8. Mapa estratégico

Visión: ser reconocida como la mejor Universidad del país por la calidad en la formación integral de sus profesionales



9. Metas para los próximos cinco años: 2016-2020

| Dimensiones | Metas que se espera alcanzar en los próximos cinco años |
|---|--|
| Gestión de Gobierno | Al 2016, la UC cuenta con un proyecto espiritual, político y social actualizado. |
| | La Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” obtiene la Acreditación Institucional gestionado por la ANEAES. |
| | El 100% de las carreras de grado y programas de postgrado convocados por la ANEAES se presentan en los procesos de acreditación y reacreditación nacional y/o ARCUSUR y la UC cuenta con más carreras y programas acreditados. |
| | El nivel de satisfacción de la Comunidad Académica: docentes, funcionarios, estudiantes, egresados y autoridades se incrementa en un 10% en relación a la línea de base del 2016. |
| | Al 2017, el Mecanismo de Evaluación de desempeño de Directores Generales y Vicedirectores Generales de Campus, es utilizado para la confirmación en el cargo. |
| | Al 2017, la Dirección de Excelencia Académica garantiza la operación de un mecanismo de aseguramiento interno de la calidad. |
| | Al 2020, Sistema de Gestión del Talento Humano: reclutamiento, selección, formación en servicio, evaluación de desempeño e incentivos, implementado. |
| Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional | Anualmente, la UC realiza una rendición de cuentas públicas de su gestión académica y administrativa – financiera. |
| | Ingresos provenientes de fuentes tradicionales se incrementa del 8% al 12% para el 2020. |
| | Ingresos provenientes de nuevas fuentes se incrementa en forma gradual hasta alcanzar el 12% en el 2020, considerando la línea de base del 2015.(8%) |
| | Al 2020, la UC cuenta con infraestructura inclusiva en todos sus Campus. |
| | En el 2016, se cuenta con un Plan al 2020 de expansión y mantenimiento de infraestructura y equipamiento con financiamiento garantizado que se aplica conforme a necesidades y en forma sistemática. |
| Gestión Académica | La UC cumple con la legislación respecto de Profesores con títulos de Maestría y Doctorado, conforme a plazos establecidos. |
| | Dedicación horaria de los Profesores de la UC se ajusta a la legislación vigente, conforme a los plazos establecidos. |
| | Al 2020, la UC es una de las instituciones de educación superior con mayor valor en recursos obtenidos para investigación, a través de fondos concursables. |
| | En cinco años, se duplica la matrícula de estudiantes en los cursos de postgrado. |
| | En tres años, se oferta al menos tres cursos de actualización a nivel de postgrado en la modalidad de e-learning. |
| | Al 2018, los planes y programas curriculares de la UC están armonizados y responden a un modelo curricular aprobado. |

| Dimensiones | Metas que se espera alcanzar en los próximos cinco años |
|--|---|
| | <p>Al 2016, la UC cuenta con normativas actualizadas para la gestión académica: práctica supervisada, tutoría, trabajo de fin de carrera</p> <p>A partir del año 2017, la UC aplica un sistema de admisión de estudiantes de grado, actualizado y contextualizado.</p> <p>A partir del año 2017, se aplica gradualmente un nuevo modelo de Pastoral universitaria que incorpora a todos los estamentos, es transversal y se articula con proyectos de extensión y de vinculación social.</p> |
| | <p>Al año 2020, la extensión universitaria está institucionalizada y es una instancia privilegiada de co-aprendizaje y de servicio a la comunidad.</p> |
| <p>Gestión de la Información y Análisis Institucional</p> | <p>Al año, 2017 la comunicación interna en la UC se fortalece e incide favorablemente en el clima organizacional.</p> <p>En tres años, el Centro de Información Estadística de la Universidad consolidado, y proveyendo información actualizada, e indicadores necesarios para la toma de decisiones.</p> <p>En el 2017, intranet comunicando y compartiendo información con todas las unidades académicas y administrativas.</p> <p>Al año 2017, la gestión documental en la UC está digitalizada, es ágil y oportuna (certificados de estudios, títulos académicos y otros).</p> <p>La UC mantiene la imagen de reconocido prestigio, año tras año.</p> |
| <p>Gestión de la Vinculación Social Institucional</p> | <p>A partir del año 2016, la UC fortalece su participación en los debates de los grandes temas nacionales, en particular, a través de sus representantes en distintos organismos nacionales e internacionales.</p> <p>En el 2017, 30 docentes participan de programas de intercambio por movilidad internacional con un crecimiento gradual del 20% anual</p> <p>En el 2017, 45 docentes participan de proyectos de movilidad interna con un 30% de crecimiento anual.</p> |

10. Cuadro de Mando Integral

| Objetivo | Indicador | Meta | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|--|---|--|--|--|--|
| Lograr la Acreditación Institucional y en todas las carreras (convocadas por la ANEAES) | % de acreditaciones (de lo convocado) | 100% | Vicerrector Académico y Directores Generales de Campus | Programa de Autoevaluación institucional | Directores académicos de los campus y vice rector académico y evaluadores |
| | | | | Programa de Autoevaluación de carrera | Directores Académicos por carrera y evaluadores |
| Mantener un alto nivel de satisfacción de estudiantes y egresados | % de satisfacción de estudiantes | 2016 > 70% 2017 > 75% 2018 > 80% | Vicerrector académico | Programa de Bienestar Estudiantil | Secretaria de Bienestar Estudiantil |
| | % de estudiantes que el día de graduación recibe su título | 2016 > 80% 2017 > 100% 2018 > 100% | Secretario Gral. | Programa de implantación sistema de gestión de calidad (SGC) | Secretario General |
| | % de satisfacción de egresados | 2016 > 70% 2017 > 75% 2018 > 80% | Vicerrector académico | Programa de seguimiento de egresados | Comité técnico |
| Mantener la imagen de Institución Católica de reconocido prestigio | Top of mind Marca preferencia Ranking QS Ránking web | Mantenerse entre las 3 primeras todos los años | Dirección General Comunicación de la UC | Programa de Comunicación | Dirección General Comunicación de la UC (se debe crear esta nueva instancia) |

PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

| Objetivo | Indicador | Meta 2016 | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|--|---|--|--|--|---|
| Incrementar los ingresos de fuentes tradicionales | % de incremento | 10% | Vicerrectorado de Gestión y Planificación Vicerrectorado Académico y de Investigación Decanos Dirección de Investigación y Postgrados | Plan de Desarrollo de Programas de Grado | Vicerrector Académico – Campus |
| | | | | Plan de Apertura de Nuevos Postgrados | Dirección Gral. De Post. Grado |
| | | | | Plan de Educación Continua | Dirección General Comunicación de la UC – RR.PP |
| | | | | Programa de Comunicación y Marketing | |
| Desarrollar nuevas fuentes de ingresos | % de participación de ingresos no tradicionales en los ingresos totales | 2015: 8% 2016: 10% 2017: 12% 2018: 12 % | Vicerrectorado de Gestión y Planificación | Plan de I+D+i | Inv. Y Ext. |
| | | | | Plan de Extensión Universitaria | Inv. Y Ext. |
| | | | | Programa de Venta de Servicios de Consultoría al Sector Privado y Publico | CESUC |
| | | | | Bolsa de Trabajo | Vc. de Gestión y Planificación |
| | | | | Programa de Alianzas y participación en Redes de Educación Superior | Vc. de Gestión y Planificación |
| | % de campus y unidades con superávit | 100% | | Programa de gestión financiera de cada Campus Programa de Auditoría y Control | Direc. Adm. Financiera c/ campus Auditoría – Adm de campus |

| | Objetivo | Indicador | Meta 2016 | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|
| ACADEMICO | Consolidar e innovar en las carreras de grado | Nivel de Desempeño Académico | > 80% | Vice rectorado académico | Programa de Evaluación Sistemática de las Carreras y Mejora Continua. | Director y Vice director de campus |
| | | Grado avance en el Programa de Innovación Docente | 100% de lo programado | Vice rectorado académico | Plan de Innovación Docente (incluye curriculum por competencias y Curriculum Flexible) | Director académico o Decano |
| | | Grado avance del programa de Evaluación Institucional y de Carrera | 100% de lo programado | Vice rectorado académico | Programa de Evaluación Institucional y Evaluación de Carreras | Comité de autoevaluación |
| | Innovar y Expandir Programas de Postgrado y Educación Continua | Nivel de Desempeño Académico | > 80% | Dirección General de Post Grado | Programa de mejora continua en los postgrados | Coordinación o departamento o dirección de postgrado |
| | | No. De Nuevos Programas de Postgrado | 2016: 50 | Dirección General de Post Grado | Plan de Apertura de nuevos Postgrados | Coordinación o departamento o dirección de postgrado |
| | | Crecimiento en el no. de alumnos de postgrados | 2016 >33% 2017 > 25% 2018 > 25% | Dirección General de Post Grado | Plan de Apertura de nuevos Postgrados | Coordinación o departamento o dirección de postgrado |
| | | No. de nuevos Programas de Educación Continua | 2016: 30 2017: 60 2018: 90 | Dirección General de Post Grado | Plan de Educación Conínua | Dirección Académica |
| | Desarrollar programas a distancia (e-learning) | No. de nuevos programas online | 2016: 2 2016: 4 2018: 8 | Vice rectorado académico | Programas de Cursos e-learning | Decanos y dirección académica |

| | Objetivo | Indicador | Meta 2016 | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|--------------------------------|---|--|---|--|--|---|
| | | No. de Programas presenciales con materias online | 2016: 60 2017: 120 2018: 180 | Vice rectorado académico | Programas de cursos e-learning | Decanos y dirección académica |
| | Desarrollar sistema de información institucional | Grado de avance en el Programa del CIE CIE consolidado | 100% Año: 2018 | Vice rectorado académico | Programa de creación del Centro de Información Estadística (CIE) | Decanos y dirección académica |
| INVESTIGACION | Producir Conocimientos y fomentar la I+D+i | No. De Publicación en Revistas Científicas Indexadas | 2016: 6 2017: 8 2018: 10 | Vicerrector académico – dirección de post grado - biblioteca | Plan de I+D+i | Decanos – directores de post grados |
| | | No. De publicaciones de artículos científicos en publicaciones ... | 2016: 30 2017: 45 2018: 60 | Vicerrector académico – dirección de post grado - biblioteca | | |
| | | No. De proyectos aprobados con financiamiento externo | 2016: 6 2017: 8 2018: 10 | Rector (Art. 25) - Vicerrector académico – Gest. Y Planif. | | |
| | | No. De nuevas líneas de investigación en marcha | 2016: 6 2017: 8 2018: 10 | Vicerrector académico – dirección de post grado | | |
| EXTENSION, RSU PASTORAL | Potenciar la Pastoral Universitaria | Grado de avance en el Plan de Pastoral Universitaria | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Dirección general de pastoral | Plan de Pastoral Universitaria | Dirección general de pastoral |
| | Fortalecer el compromiso social y la presencia institucional | Grado de cumplimiento del Plan de Extensión | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Vice rectorado de gest. Y planif. | Plan de Extensión Universitaria | Vice rectorado de gest. Y planif. |
| | | Grado de cumplimiento del Plan de RSU Año adhesión al Pacto Global AñoReporteIndicad.RSE | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% Año: 2016 Año: 2017 | Vice rectorado de gest. Y planif. – CECOM | Programa de RSU | Vice rectorado de gest. Y planif. - CECOM |

| | Objetivo | Indicador | Meta 2016 | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|---------|---|--|-------------------------------------|--|---|--|
| | Desarrollar las alianzas y participación en redes de Educación Superior. | No. De Redes en Educ. Superior en los que la UC participa | 2016: 2 2017: 4 2018: 6 | Vicerrector académico | Programa Alianzas y Participación en Redes | Directores generales de campus – Decanos RR.II |
| | | No. de nuevos convenios efectivamente implementados | 2016: 6 2017: 8 2018: 10 | Vicerrector académico – RR.II | | |
| Gestión | Implantar Sistema de Gestión de Calidad | Grado de avance en Programa de Implantación de Sistema de Gestión de Calidad | 2016:100% 2017:100% | Vicerrector académico Y Administrativo | Programa de Implantación de Sistema de Gestión de Calidad | Dirección académica de carrera |
| | | Obtención de la Certificación Internacional ISO 9001:2015 | Año: 2018 | | | |
| | Mejorar la comunicación interna y externa. | Grado de satisfacción con la comunicación interna | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Vicerrectora Administrativa | Plan Comunicacional | Dirección General de Comunicación |
| | Posicionamiento en Top of Mind | Entre las 3 primeras Universidades, todos los años | Vicerrectora Administrativa | | | |
| | Mejorar infraestructura y equipamiento | Grado de cumplimiento del Plan de Infraestructura y Equipamiento | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Vicerrectora Administrativa | Plan de expansión y mantenimiento de Infraestructura y Equipamiento | Dirección gral. De adm. Y finanzas |

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Objetivo | Indicador | Meta | Responsable de Objetivo y Meta | Iniciativa o Programa de Acción | Responsable de Iniciativa |
|--|--|--|--|--|--|
| Desarrollar el Sistema de Gestión de Talento Humano (SGTH) | Grado de avance en implementación Programa de SGTH (de acuerdo a lo programado) | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Rectorado de campus | Programa de desarrollo del SGTH | Equipo Técnico |
| | Grado de implementación del Plan anual de Capacitación | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Vicerrectorado académico | Plan Anual de Capacitación | Equipo Técnico |
| | Grado de implementación del Plan de Evaluación de Desempeño | 2016: 60% 2017: 100% | Vice rectorado administrativo | Plan de Evaluación de Desempeño | Equipo Técnico |
| | Grado de avance en el Programa de Formación de Directivos y Coordinadores | 2016: 80% 2017: 90% 2018: 100% | Vicerrectorado académico | Programa de Formación de Directivos y coordinadores en Gestión Universitaria | Equipo Técnico |
| | Cumplimiento normativa CONES de profesores de TC.,MT, Maestría y Doctorado | 2016: 50% 2017: 75% 2018: 100% | Vicerrectorado académico | Programa de Consolidación de la Planta Docente | Dirección de campus – Dirección de post grado |
| Contar con un buen clima organizacional | % de satisfacción según encuesta de clima (administrativos, académicos) | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Vicerrectorado académico - Vice rectorado administrativo | Programa de Bienestar Laboral | Dirección de Talento humano |
| Desarrollar la identidad y sentido de pertenencia (Acción Pastoral) | Grado de cumplimiento del Programa de Identidad y Sentido de Pertenencia | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% 2019 90% 2020 100% | Vicerrectorado académico | Programa de desarrollo de la identidad y sentido de pertenencia. | Departamento de Pastoral |
| Fortalecer la estructura organizacional | % de avance en el Plan de fortalecimiento de la estructura organizacional (de acuerdo a lo programado) | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% 2019 90% 2020 100% | Rectorado | Programa de Fortalecimiento de la Estructura Organizacional | Directores de Campus y de áreas específicas |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|--|----------------------|---|
| Desarrollar el sistema de Tecnología de Información y Comunicación (TICs) | % de avance en el Plan de TICs (de acuerdo a lo programado) | 2016: 70% 2017: 75% 2018: 80% | Rector – Dirección General - informática | Plan Maestro de TICs | Dirección General de Comunicación Dirección General de informática |
|--|---|-------------------------------------|--|----------------------|---|

Anexo 1: Nuestro Legado al 2020 – Grandes Metas

.....Lo hacía con parábolas, como la del sembrador, el Señor siempre fue plástico en el modo de enseñar, de una forma que todo podía entender, **Jesús no buscaba 'doctorear'**, por el contrario quiere llegar al corazón del hombre, a su inteligencia, a su vida y para que esta dé fruto.

Palabras del Papa Francisco en la Universidad Católica de Ecuador (2015)

| Legados declarados y sus autores |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dotar a la universidad de una gestión académica y administrativa ágil, abierta a la innovación, participativa, con calidad profesional y calidez humana.2. Se cuenta con líneas de investigación, básica y aplicada, como aporte a la comunidad científica y académica y como respuesta a los principales problemas de la sociedad.3. Se cuenta con un observatorio: economía, sociedad, opinión pública, TIC. <p>Dr. Roque Acosta - ConsejeroAsesor</p> |
| <ol style="list-style-type: none">1. Docentes, profesionales destacados en sus áreas, comprometidos con la educación y sobre todo hombres y mujeres comprometidos con Cristo, que transmitan con sus vidas la alegría del Evangelio. Contar con un número de profesores a tiempo completo o medio tiempo, que tenga relación con número de estudiantes. Docentes capacitados para la docencia.2. Profesionales reconocidos y que hagan de la Facultad un lugar donde nacen nuevas ideas, donde se desarrolla la investigación, pero sobre todo hacer que la investigación se convierta en extensión y vinculación de manera a ir cambiando la mentalidad y la necesidad de las personas de este país. Desarrollar sobre todo una investigación aplicada y aplicable para hacer desaparecer la pobreza humana, intelectual, social y espiritual3. Conformar un equipo de trabajo fortalecido, con esperanzas. Profesionales capaces, trabajando a tiempo completo y cuya remuneración acorde a las necesidades y en relación a lo que marca el mercado le permita una vida digna.4. Generadores de movilidad de manera a crecer con el intercambio de profesores y estudiantes. Cambiar la mente, innovar, importar e incorporar tecnología de punta.5. Formar funcionarios que encuentren en sus trabajos la alegría del servicio y no un lugar de donde solo obtener beneficios. Personas capaces, responsables y comprometidas con la institución.6. Educar. Formar profesionales emprendedores e innovadores que promuevan la optimización de los recursos renovables disponibles y minimizando su impacto a través del uso apropiado de tecnologías de punta, teniendo en cuenta cuestiones económicas, ambientales y sociales de manera a enfrentar los desafíos que un país en vías de desarrollo exige. Estudiantes conscientes, comprometidos y responsables.7. Tener una organización de la institución, una sistematización de la información que nos permita crecer y mejorar, día a día. Que la organización sirva para crecer y no para dificultar el proceso.8. Que se reconozca el trabajo de las personas. Que se pueda crecer personalmente y como equipo. Un lugar donde la comunicación sea constante y donde el objetivo sea la excelencia, pero esto se consigue solo con la capacitación constante tanto profesional, humana y cristiana.9. Por último aprovechar este espacio, este gran desafío que es la Universidad que para nosotros debería ser un apostolado. <p>Ing. Norma Cantero – Directora de Ingeniería Civil. CYTEC</p> |
| <ol style="list-style-type: none">1. Implantar un sistema de Gestión para que los egresados de la UC EL DIA de su graduación reciban su título2. Consolidar el sistema de extensión universitaria del Campus3. Consolidar un área de servicios de consultoría a empresas y al estado, generando recursos para la universidad |

Legados declarados y sus autores

Prof. María Victoria Coelho de Souza –Directora General – Campus Concepción

1. Informatización unificada académica y administrativamente de toda la Universidad Católica.
2. Desarrollo y consolidación institucional de la Investigación.
3. Alta categorización de docentes.

Pbro. Lic. Sergio Ayala - Dirección General Campus Guairá

1. Asociación de Egresados de la UC de los diferentes Campus
2. Que los docentes abracen la fe católica para que haya coherencia entre la materia profesional y la fe.
3. Que no se vea diferencia alguna entre el Campus de Asunción y los demás campus, en todos los ámbitos (académico, investigación, autonomía económica, autarquía reglamentaria, etc.)

Abg. María Inés Domínguez - Campus Alto Paraná

1. Que todas las unidades académicas y todos los departamentos entiendan el alcance de la incidencia de sus gestiones en la ejecución presupuestaria.
2. Que todas las unidades académicas y todos los departamentos entiendan la importancia de planificar todas las actividades.
3. Que todas las unidades académicas y todos los departamentos entiendan la importancia y la necesidad de evaluar los resultados de cada una de sus gestiones.

Lic. Toribio Irala – Dpto. de Presupuesto

1. Funcionalidad, evitando la burocracia inoperante.
2. Eficacia y eficiencia comunicacional en todos los ámbitos
3. Apertura al diálogo franco y sincero en los diferentes estamentos.
4. Plena integración de la comunidad universitaria.
5. Mejora de los Servicios Administrativos con el documento que contiene, como resultado de la autoevaluación.
6. Contar con la totalidad de los planes de mejora establecidos de todas unidades dependiente del Campus.

Lic. Maximina Benítez M. – Directora General – Campus de Caaguazú

1. En el ámbito pedagógico-administrativo

- a. Se cumplen todas las normas tal como establece el Reglamento y el Estatuto
- b. Se ha logrado un mejor panorama económico
- c. Que tengamos por lo menos tres carreras acreditadas o todas mejor
- d. Selección del personal se hace en base a su responsabilidad y, evidentemente, a su competencia.
- e. Se logra dotar con mejor equipamiento a la universidad

2. En el ámbito ético-religioso

- a. Que la Pastoral cumpla realmente su función
- b. La universidad está realmente inmersa en la sociedad
- c. Se ha recuperado la identidad de la universidad Católica
- d. Se ha logrado formar realmente una comunidad educativa
- e. Las carreras que se ofrecen son para quedarse en el departamento y ayudar al cambio, no para la emigración
- f. Los estudiantes se distinguen no solo por su capacitación, sino sobre todo por los valores humanísticos y cristianos que manejan.

P. Antoni Miró op- Director de la Unidad Académica de Carapeguá

1. Implantar un sistema de gestión de calidad, con mejora continua y orientada a los usuarios, alcanzando una certificación internacional ISO 9000 para el 2020.-
2. Participar en al menos 3 proyectos internacionales de investigación-extensión formando parte de redes de Educación Superior

Legados declarados y sus autores

3. Desarrollar y consolidar el sistema de Gestión del Talento Humano (incluyendo el subsistema de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, incentivos, relacionamiento (clima). plan de carrera y plan de sucesión.

Abog. Francisco Maciel - Decano – Campus de Itapúa

1. Universidad, administrativamente ágil; y, académicamente "aggiornada" según las nuevas exigencias del saber y de la demanda social. (Principalmente para los cursos de grado).
2. Universidad con Profesores especializados (doctorados, etc) y en un 50 % de tiempo completo.
3. Universidad que ofrezca en cada carrera pos-gradados para sus egresados.

Pbro. Nery Andrés Figueredo – Representante de Egresados

1. Permitir y obtener el desarrollo de nuevos representantes (líderes) estudiantiles que tengan como valores la responsabilidad en su cargo, tolerancia con sus pares, sinceridad consigo mismo y compañeros, coherencia con la identidad de la Universidad y su conducta diaria.-
2. Creación de nuevos espacios de diálogo entre las autoridades de la Universidad y los representantes estudiantiles para la ventilación de cuestiones de interés de ambas partes.-
3. Creación de una conciencia en lo referido a la identidad del Estudiante de la Universidad Católica en su rol de agente de cambio en la sociedad.

Federico Ubeda - Representante de estudiantes – Itapúa