



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CONCEPCIÓN
Creada por Ley Nº 3201/07 Campus Universitario.
Ruta Gral. Bernardino Caballero Km. 2. Teléf.: (595) 0331 241094 (fax) – 241069.
uncrectorado@gmail.com

**PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
(PEI)
2017-2022**

CONCEPCIÓN - PARAGUAY

Ficha Técnica

Rector

Dr. Clarito Rojas Marín. Rector

Vicerrector

Dr. Luis Gilberto Romero Rojas. Vicerrector

Director General de Administración y Finanzas

Mg. Ángel Leonardo Leguizamón.

Decanos

Facultad de Medicina: Dr. Roberto Barrios

Facultad de Odontología: Dr. Arnaldo Ferreira Cabañas

Facultad de Ciencias Agrarias: Ing. Cornelio Vázquez Torres

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Ing. Com Gerardo Lang Ferri

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación: Mg. María Concepción Araujo de Benítez

Facultad de Ciencias Exactas: Mg. Jorge Mello Román

Equipo de elaboración y corrección

Mg. Norma Elizabeth Silva de Cáceres

Mg. Greta Esmilce Kurth de Peralta

Mg. Cecilia Concepción Paciello Etcheverry

Abog. Victoria Auxiliadora Cañete

Lic. Cesar Nicanor Silva

Lic. Valentín Coronel

Lic. David Ilic

Lic. María Eugenia Barreto

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	5
1. Reseña histórica del Predio de la Universidad	6
1.1. Antecedente de la Universidad Nacional de Concepción	7
1.2. Ubicación geográfica de la Universidad Nacional de Concepción	8
1.3. Estructura Organizacional y gobierno institucional	9
1.4. Características generales del Modelo Pedagógico	9
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O ANÁLISIS SITUACIONAL	10
2.1. Evaluación de Resultado del Plan Estratégico Institucional 2011-2017.	10
2.2. Diseño y ejecución del diagnóstico institucional	12
2.3. Análisis de la situación. Entorno externo: Informe de Retroalimentación	18
2.3.1 Contexto del Concurso Nacional	18
2.3.2 Resumen de Aspectos a destacar y Oportunidades de Mejora	20
2.4 Entorno Interno: selección, análisis y Ordenamiento de problemas	55
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO O IDEAS RECTORAS	61
3.1 Visión	61
3.2 Misión	61
3.3 Valores Institucionales	61
3.4 Políticas Institucionales	64
3.5 Ejes Estratégicos Transversales	65
3.6 Objetivos Estratégicos	65
4. MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CON MACROPROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS	66
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	75
5.1. Instrumento de evaluación: Evaluación del POA	76
5.2. Evaluación de resultado o producto del PEI	77
6. ENFOQUES PEDAGÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LA UNC	79
7. CONCLUSIÓN	80
8. EXPRESIONES DE GRATITUD	81
9. BIBLIOGRAFÍA	82
10. ANEXO	83

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2017-2022 de la Universidad Nacional de Concepción (UNC) se constituye en el eje vertebrador del quehacer educativo, recoge los lineamientos a partir de una visión humanista y democrática, los cuales marcarán el presente y futuro de esta institución de Educación Superior.

Este documento presenta el trabajo laborioso y participativo de variados actores e instancias universitarias, quienes son el soporte de la vida institucional; establece y sistematiza los ejes estratégicos que direccionarán las principales acciones emprendidas.

En ese sentido, la UNC, a diez años de gestión universitaria, ha venido experimentando varios cambios significativos como el crecimiento de la demanda estudiantil, la apertura de nuevas carreras, el crecimiento en infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas y por ende, el cultivo de las artes y las ciencias, mayor promoción e implementación de programas de posgrado para el mejoramiento profesional, entre muchos otros logros visibles. De esta manera, la institución, sigue aportando con el bienestar del pueblo, en la producción de servicios de carácter científico, tecnológico, educativo y artístico.

Por lo tanto, la UNC se adapta a los nuevos escenarios y requerimientos del país y el mundo. A ese efecto, diseña e implementa nuevos modelos de gestión, organización, de enseñanza y aprendizaje, de transformación, desde una perspectiva de la calidad y excelencia, enmarcado en procesos y resultados mediante la mejora continua.

La tarea interactiva que ha significado el presente plan, obtendrá resultados que los diversos grupos de interés esperan de una Universidad y de esa manera, seguirá expandiendo acciones de mejora continua en el fomento de su propia transformación y la de su entorno, por ello asume el desafío de potenciar la calidad y excelencia de la gestión.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Concepción (UNC) lleva una década de camino recorrido; en el quehacer diario intensifica sus principales ejes de acción enfocados en la gestión, docencia, investigación y extensión.

Todo lo cosechado hasta la actualidad ha situado a la UNC como una universidad de prestigio a nivel nacional e internacional, evidenciada en carreras habilitadas por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES), en carreras acreditadas por el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) sumado a la alta calidad académica, a las buenas infraestructuras y equipamientos, al excelente plantel académico y administrativo.

El diseño del Plan estratégico de la UNC siguió un trayecto participativo con la integración de diversos estamentos universitarios, en trabajos de Comisiones Académicas, con grupos de estudiantes y docentes, en Consejos Directivos, en Consejo Superior; instancias que permitieron recabar informaciones, realizar consultas, analizar documentos como los Informes de evaluación de carreras, los planes de mejora, los informes de FODA, la evaluación del PEI anterior, entre otros insumos, situación que posibilitó la elaboración del diagnóstico institucional, basada en contribuciones multidisciplinarias.

Por lo tanto, el Plan Estratégico Institucional, proyectado para el período 2017-2022, es un instrumento que podrá fortalecer los logros de diez años de labor educativa, posicionando a la UNC en este escenario diverso, dinámico y complejo. En esta etapa, los desafíos centrales se orientan a minimizar las debilidades y a potenciar la cultura de calidad en todas las instancias y procesos de la vida institucional.

Asimismo, se instaura, la carrera docente como un componente esencial del escalafonamiento docente, se fomenta la internacionalización en los diferentes aspectos del quehacer académico, se promueven los valores institucionales, todo, proyectado a la mejora permanente y sistemática.

1. RESEÑA HISTÓRICA DEL PREDIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CONCEPCIÓN¹

La Universidad Nacional de Concepción reviste un hecho histórico que merece ser explicitado y conocido. En ese sentido, el Historiador de la Ciudad de Concepción, Don Teófilo Medina señala que el actual predio de la Universidad Nacional de Concepción formaba parte de una propiedad de mayor área que perteneció al Médico Español Doctor Santos Canillas, este médico se destacó por su capacidad altruista y servicio social hacia la comunidad concepcionera; en la Guerra del Chaco fue uno de los mejores Cirujanos de campaña en el sector Nanawa. Asimismo, sigue indicando que al culminar el conflicto bélico de esa época vendió una parte de la propiedad al Club Hípico Deportivo de Concepción, que desde aquel entonces se sitúa en frente de la Universidad. Posteriormente en el año 1945 vendió al Estado Paraguayo la otra parte que adyacente a la misma mencionada anteriormente, estaba dividida por una vía férrea, tal es el hecho que en los títulos de propiedad figura con el nombre de “Camino Real de Concepción a Pedro Juan Caballero”.

Según el Señor Teófilo Medina, no había transcurrido ocho años de la firma del tratado de Paz definitivo con Bolivia cuando el Gobierno Paraguayo decidió la creación de dos cuarteles en la propiedad adquirida en la ciudad de Concepción, los mismos eran; “El Regimiento I 2 de Mayo y el Regimiento II Corrales”, este hecho en particular se dio como resultado del influjo Nazi-fascista de esa época.

Sigue manifestando este historiador que la construcción de ambos cuarteles llevó un periodo de tres años, entre 1945-1947, el cual fue solventado por el Ministerio de Defensa Nacional, diseñado y supervisado por una Dependencia Militar denominada Dirección de Construcciones Militares, el mismo estaba integrado por ingenieros y arquitectos a cuyo cargo estuvo el diseño y construcción de los cuarteles, atendiendo las necesidades y exigencias que requería una instalación militar, como por ejemplo la aireación necesaria de los dormitorios, cocina, sanidad y por sobre todo la salubridad del lugar, ya que en esa época no se contaba con un sistema de agua potable como en la actualidad. Así pues, una de las peculiaridades del lugar fue la implementación de baños al aire libre, cerca de los pozos de agua con una enorme pileta al lado, la cual era llenada y cambiada mínimo tres veces al día para mantener la salubridad de todos los soldados.

¹ Fuente: La historia del Predio donde hoy se asienta la UNC fue extraída de la Tesis de grado “Reseña histórica de la creación y vida de la Universidad Nacional de Concepción, departamento de Concepción, años 2007-2013, elaborado por Derlis Adilson Gamarra Díaz y Nuvia Natalia Sanabria Caballero, estudiantes de la carrera de Ciencias de la Educación de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNC, como Informe final presentada a la Facultad en cumplimiento de los requisitos para optar por el título de Licenciado en Ciencias de la Educación.

Entre tantos arquitectos e ingenieros abocados a la obra surge la figura de uno en especial que resaltó por su capacidad y gran talento, incorporado a las Fuerzas Armadas de la Nación entre los años 1932-1933 como Técnico Ruso el Ingeniero en Minas y Diseñador de Ferrocarriles Miguel Dolgachev, siendo el mismo responsable del diseño original del destacamento militar en Concepción. El número de soldados existentes en cada cuartel era de 400 equitativamente, hecho que representó un dato importante en la Guerra Civil de 1947, ya que en ambos cuarteles concepcioneros existían el mayor número de soldados de esa época. Para el pueblo concepcionero fue memorable la inauguración del asentamiento militar al cual asistió el Presidente de la República en ese entonces, el Político Militar Higinio Morinigo Martínez.

1.1 Antecedentes de la Universidad Nacional de Concepción

La Universidad Nacional de Concepción, tuvo su origen entre los años 1995 - 2000 a partir del análisis de la realidad con los jóvenes y estudiantes, quienes manifestaron su deseo de contar con una Universidad Oficial que evite emigrar a otros lugares y/o países ya que esto implicaba abandonar a la familia y por la situación económica que en muchos casos impedía el traslado.

Un grupo de padres de familia de la comunidad iniciaron las visitas a diferentes autoridades nacionales, departamentales y municipales, a fin de explicar los fundamentos del Proyecto, acompañado del gran deseo de instalar una universidad.

Otro momento relevante ha sido la organización de una Reunión Formal en la Sala de Sesiones de la Junta Municipal de la ciudad de Concepción en la que se conformó un equipo que asumió la responsabilidad de trabajar en la elaboración del Proyecto nombrándose un Coordinador, siendo designado el Dr. Clarito Rojas Marín.

Se establecieron contactos con la Universidad Nacional de Asunción y la Universidad Nacional de Itapúa, explorando su patrocinio a la Carrera de Medicina en Concepción, hasta que en el primer trimestre del año 2004 bajo la responsabilidad de la Comisión Coordinadora del Proyecto de Creación de la Universidad, representada por el Dr. Luis Gilberto Romero Rojas, se dio inicio al 1er Curso Preparatorio de Ingreso de la Carrera de Medicina.

De esta manera, fue exitosa la habilitación de una Filial de la Universidad Nacional de Itapúa, incorporándose los recursos para su funcionamiento en el Presupuesto 2005, entonces se instalaron las primeras autoridades académicas y administrativas.

En el Año 2005, se concluyeron los exámenes de ingreso a la carrera y se matricularon el primer grupo de estudiantes de Medicina.

El 26 de abril del mismo año se promulgó la Ley del Congreso Nacional que transfería un predio de 21 hectáreas de las fuerzas armadas al Gobierno Departamental de Concepción para su entrega a la Universidad. Así también, varios trámites se han ido realizando en diferentes instancias hasta que el 4 de mayo del 2007 fue promulgada la Ley N° 3201 que aprobaba la Creación de la U.N.C.

Luego, el 25 de mayo del 2007 en Concepción se celebraba 234 años de su fundación en un multitudinario acto en las instalaciones del Centro de Desarrollo Comunitario (Polideportivo), en esa ocasión se procedió a la entrega de la Ley de creación de la Universidad, y así nació una nueva casa de altos estudios con tres Unidades Académicas:

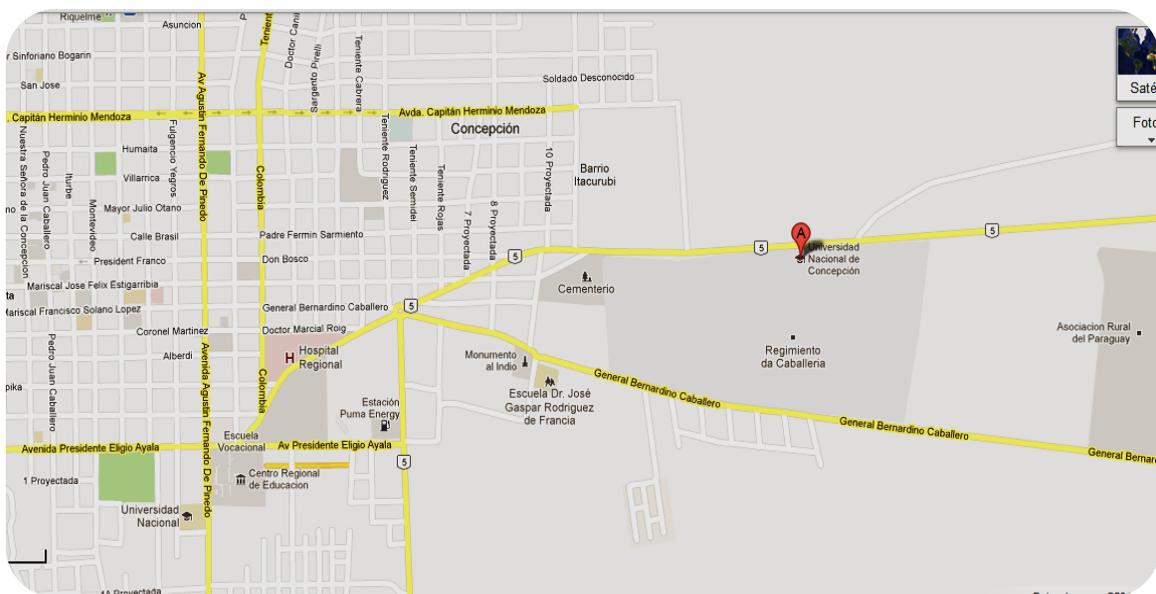
- Facultad de Ciencias de la Salud (Carrera de Odontología)
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Facultad de Ciencias Agrarias.

Hoy se puede señalar que esta Universidad cuenta con las Facultades de Ciencias Médicas con la carrera de Medicina; la Facultad de Odontología con la carrera de Odontología y Lic. en Prótesis Dental, la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación con las carreras de Ciencias de la Educación, Ciencias de la Comunicación Social, Psicopedagogía y Trabajo Social; la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas con las Carreras de Ingeniería Comercial, Ingeniería Informática, contaduría Pública y Administración Empresarial; la Facultad de Ciencias Agrarias con las carreras de Ingeniería Agronómica, Licenciatura en Administración de Agronegocios y Administración Rural; la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnologías con la Carrera de Licenciatura en Matemática Aplicada e Ingeniería Civil; la Dirección de Posgrado desarrolla Programas de Especialización y Maestría. Así mismo, la Facultad de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas y Administrativas cuenta con filiales en la ciudad de Horqueta con las carreras de Administración Agropecuaria y Lic. en Ciencias Económicas y Administrativas.

Además resulta importante destacar que en cada Facultad se desarrollan diferentes Programas de Posgrado referentes a las especialidades de las respectivas áreas del saber.

1.2 Ubicación Geográfica de la Universidad Nacional de Concepción

La Universidad Nacional de Concepción se halla ubicada en el Km 2, Ruta V “General Bernardino Caballero, es un lugar estratégico por cuanto es de fácil acceso, ya que cuenta con dos entradas: una al norte que constituye el frente principal y otra al sur con salida a la ex Ruta V. Es un predio amplio con plantaciones nativas de diferentes especies.



1.3. Estructura Organizacional y gobierno institucional

La estructura académica de la Universidad Nacional de Concepción se organiza en Unidades Académicas encargadas de la realización de tareas culturales, científicas, tecnológicas y de gestión en forma permanente, en una o más áreas del conocimiento, para lo cual desarrolla de forma integrada la docencia superior, la investigación, y la extensión.

El Rectorado de la Universidad Nacional de Concepción es una Unidad de Gestión Académica y Administrativa, bajo la autoridad personal del Rector, e integrada por Direcciones y otras dependencias responsables de ejecutar los planes de desarrollo institucional, en cumplimiento de los fines de la Universidad y de conformidad a las leyes vigentes.

El estamento universitario está compuesto por profesores escalafonados, encargados de cátedras, graduados no docentes y estudiantes, cuyos representantes legítimamente electos integran los órganos que gobiernan la Universidad y sus distintas facultades.

El gobierno de la Universidad Nacional de Concepción es ejercido por:

La Asamblea Universitaria, el Consejo Superior Universitario, el Rector, los Consejos Directivos de Facultades, los Decanos.

1.4. Características generales del modelo pedagógico

Las Ley 4995/13 establece que la Educación Superior tiene por objeto la formación *personal, académica y profesional* de los estudiantes. Así también, expone su objetivo centrado en la *formación científica, humanista y tecnológica*.

En ese sentido, la Universidad Nacional de Concepción establece como fines: El desarrollo de la personalidad humana inspirado en los valores de la ética, la democracia y la libertad, y también el estímulo del espíritu creativo y crítico, a

través del cultivo de las artes y las letras. Esto proyecta la formación de profesionales competentes, íntegros y proactivos, comprometidos con la realidad del país, con capacidad de autoevaluarse continuamente.

Para lograr el desarrollo y consolidación de estas características profesionales, se requiere el desarrollo de habilidades mentales superiores como el pensamiento crítico y reflexivo, que le permitan el aprendizaje autónomo y la autorregulación permanente de su propio proceso de formación.

En tal sentido, la UNC prioriza la formación de personas integrales con compromiso ético, que busquen su autorrealización, que contribuyan al desarrollo social y que sean capaces de adecuarse y de convivir en un escenario incierto y complejo.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Evaluación de Resultado del Plan Estratégico Institucional 2011-2017.

Se expone la evaluación de resultado del Plan Estratégico Institucional 2011-2017. Esta evaluación de Resultado del PEI se realizó al culminar el plazo de su implementación y se constituye en un insumo para el análisis con el diagnóstico inicial. Además, esto permitió identificar los factores principales que intervienen y afectan la buena marcha de los procesos institucionales. Asimismo, esta evaluación es un mecanismo de retroalimentación y control del quehacer institucional, necesidad prioritaria para la toma de decisiones proyectadas a la mejora constante.

Objetivos Estratégicos	Metas	Evaluación		Estado de logro y análisis	
		Indicadores	Medios de verificación	Estado de logros	Análisis
1. Establecer un sistema de gestión estratégica universitaria eficiente, ágil y dinámica buscando la excelencia académica en la Educación Superior, animando a la coordinación de esfuerzos entre todos los estamentos de la	Lograr la ejecución del 90 % de las acciones planificadas a fin de potenciar la gestión estratégica eficiente, que apunten al mejoramiento de la calidad y excelencia académica de todas las carreras.	-Disposición y legalización de Planes de Desarrollo y Planes Operativos por Unidades que delinean principales acciones.	-Planes validados. -Resoluciones. -Actas	Totalmente	La legalización de las acciones evidenciadas en documentos validados por instancias diversas, la planificación estratégica y operativa, la internacionalización de acciones demuestra el tipo de gestión implementada a nivel institucional.

<p>2. Asegurar procesos de calidad en las diversas carreras y programas académicos de grado y postgrado de la Universidad, participando en el proceso de autoevaluación con miras a la acreditación, e integrar e interactuar permanentemente con otras instituciones locales, nacionales, regionales e internacionales</p>	<p>Lograr que el 90 % de las carreras de cada Facultad de la UNC formen parte del proceso de autoevaluación con miras a la acreditación a fin de lograr los Criterios de Calidad Educativa Institucional en un quinquenio.</p>	<p>-Cantidad de Carreras que implementan el proceso de Autoevaluación para la Acreditación según convocatorias de la Agencia de Evaluación Nacional.</p>	<p>-Informes de Autoevaluación -Informes de Evaluación Externa -Resoluciones -Planes de Mejora</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Las habilitaciones de los diferentes Programas de Grado y Posgrado por el CONES, la participación de las carreras en procesos de Autoevaluación y acreditación de carreras convocadas, la promoción de la gestión de calidad en las acciones documentadas evidencian cumplimiento del objetivo estratégico.</p>
<p>3. Instalar y fortalecer los departamentos de investigación y extensión universitaria en la Universidad Nacional de Concepción para responder a la calidad académica de la Institución y a las necesidades de la sociedad.</p>	<p>Implementar de forma sistemática Procesos de Investigación con la participación del Estamento Docente y Estudiantil en los trabajos de Investigación, realizado en un 90% en todas las carreras que ofrece la UNC.</p> <p>Desarrollar y fortalecer en un 80% los proyectos de las Extensiones Universitarias</p>	<p>Cantidad de departamentos de investigación instalados y en pleno funcionamiento.</p> <p>Número de proyectos de extensión diseñados y ejecutados.</p>	<p>-Organigramas -Resoluciones -Proyectos documentados e implementados. -Informes de proyectos ejecutados.</p>	<p>Suficiente</p>	<p>La planificación de actividades en el marco de la investigación y extensión se visualiza en los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas. En la Memoria Anual de cada Facultad se informa proceso de trabajo realizado en el departamento de investigación, así como debilidades trabajadas en los Planes de Mejora. Se observa un avance en relación al cumplimiento de los objetivos enmarcados en esta área.</p>
<p>4. Adecuar la Infraestructura a las necesidades de las carreras ofertadas a la comunidad.</p>	<p>Conseguir presupuesto para la construcción de espacios físicos y responder a las necesidades de las carreras</p>	<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria en áreas de infraestructura</p>	<p>-Presupuesto ejecutado -Informes financieros -Publicación en revistas.</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Los delineamientos financieros evidencian las construcciones, mejoramiento, mantenimiento de infraestructura y ampliaciones realizadas en todas las Unidades de la UNC.</p>
<p>5. Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo humano habilitando nuevas carreras conforme a los requerimientos</p>	<p>Habilitación de nuevas carreras según demanda.</p>	<p>Cantidad de carreras habilitadas de forma gradual en las Unidades Académicas.</p>	<p>-Informes -Memorias Anuales -Resoluciones -Actas de Consejos Directivos -Publicaciones de proyectos en revistas</p>	<p>Satisfactorio</p>	<p>Los Proyectos Educativos Entregados al CONES visualizan las carreras ofertadas en la UNC. Implementación de diversos</p>

del contexto sociocultural local, nacional y regional.					mecanismos de ofrecimiento de los cursos de formación.
6.Facilitar la formación continua de los Recursos Humanos ofreciendo los cursos de posgrados de los niveles de especialización y maestría.	Ofertar Cursos de Posgrado en todas las áreas de saber desde las distintas Unidades Académicas	Porcentaje de Cursos de Posgrado desarrollados en todas las Unidades Académicas.	-Programas de posgrado habilitados por el CONES. -Informes en Memorias -Resoluciones de habilitación	Totalmente	Las carreras de Grado y los Programas de Posgrado son habilitados legalmente en su totalidad. Se evidencia la implementación de programas de diversas áreas científicas.
7.Desarrollar políticas de consolidación de las carreras habilitadas logrando la conservación de la demanda, la articulación de los egresados de todas las carreras, la búsqueda permanente del mejoramiento sistemático de la gestión administrativa y académica	Desarrollar acciones pertinentes de manera a lograr la promoción de un 90% de los estudiantes de todas las carreras de la UNC.	Porcentaje de estudiantes promocionados.	-Aumento de matriculados. -Cantidad de egresados por años. -Cantidad de estudiantes incursionados en programas de posgrado.	Satisfactorio	Directrices legales que establecen inicio, desarrollo y culminación de carreras dentro del tiempo adecuado.

Referencia Estado de Logros:

Totalmente: Se cumple sustancialmente con el aspecto en evaluación.

Satisfactorio: Se cumple con el aspecto de evaluación en la mayoría de los casos, en aquellos que no los cumple cuenta con un plan de acción para superar.

Suficiente: Si bien hay debilidades, se cumple con el aspecto en evaluación en un nivel básico aceptable. Tiene un plan de acción incipiente y de cumplimiento a futuro.

2.2.Diseño y ejecución del diagnóstico institucional

A- Elementos conceptuales

El diagnóstico es el conocimiento de la situación presente en el interior y en el entorno de una institución. En palabras de Bastión y Ferreira (1998), es un proceso de indagación, de búsqueda de datos de distintas naturalezas: positivos, negativos, cualitativos, cuantitativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales y jurisdiccionales.

Asimismo, el diagnóstico sobre la realidad institucional como parte de un proceso que permite conocer acerca de cómo está la institución en sus diferentes dimensiones, permite recopilar información actualizada y veraz del estado real y potencial de la misma.

El diagnóstico institucional pone énfasis en el aspecto pedagógico sin descuidar los diversos componentes de la vida institucional, de esa manera se identifican todos aquellos elementos que influyen de manera directa o no en los resultados esperados. Debe ser un proceso dinámico y continuo que dibuje la práctica educativa tal como es, hecho que permitirá arrojar como resultado las necesidades educativas de los estudiantes, para luego establecer estrategias de intervención efectiva y oportuna.

• En el marco de la realización del diagnóstico institucional se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Qué características presenta la institución y cuáles son los soportes, legales, administrativos y académicos que sustentan la vida institucional?
- ¿De qué manera se trabaja la Gestión de Calidad en todos los estamentos y procesos, y qué factores favorece o detiene el proceso de Mejora Continua de la Calidad en la institución?
- ¿Qué se hace para traducir los grandes lineamientos del plan estratégico a los elementos y actividades específicas y cómo se controla y evalúa la marcha del plan?
- ¿Cuáles son los recursos con los cuales se dispone, qué necesidades se visualizan, qué acciones se desarrollan para asegurar la excelencia en la gestión?
- ¿Qué valores exterioriza la institución y cómo se fomenta en todos los estamentos?
- ¿Cuáles son los procesos planificados que se implementan para potenciar el talento humano y de qué manera se propicia un ambiente de trabajo donde las personas son recursos valiosos de la institución?
- ¿Qué aspectos favorece la vinculación de la universidad con el entorno local, nacional e internacional?

Por lo tanto, la construcción del diagnóstico, parte de un proceso metodológico, se realiza considerando sus objetivos y la población a quien va dirigida (equipo directivo, plantel docente, equipo administrativo, estudiantes, etc.).

B- Etapa de implementación del diagnóstico institucional

• Etapa de preparación

Esta etapa se inició con la recolección de los datos generales de la institución considerando diferentes dimensiones, propuestas por ANEAES, MECIP y otros; es decir, informaciones internas y externas. Luego se procedió a la definición de la técnica y los instrumentos más adecuados para recopilar las informaciones, así como las fuentes de información.

- **Etapas de análisis y profundización de datos obtenidos**

En este momento se analizaron los datos y las informaciones recogidas, para determinar las limitaciones, posibilidades, recursos y principalmente detectar las problemáticas principales y sus causas.

- **Etapas de comunicación**

En esta fase se dio a conocer la conclusión del diagnóstico, que generalmente constituye la base para la justificación del Informe de diagnóstico Institucional.

C- Técnicas de análisis institucional aplicado para el diagnóstico

Para el diagnóstico se utilizaron dos técnicas, FODA para el análisis institucional y el ANÁLISIS DOCUMENTAL DE CONTENIDO que consistió en la reunión de diversos documentos informativos, académicos y administrativos, internos y externos, los cuales fueron analizados, resumidos y sistematizados.

D- Pasos para la elaboración del diagnóstico

PASOS	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
Recolección de datos internos y externos	-Recopilación de datos generales de la institución de las memorias anuales, Informes de Autoevaluación, Planes de Mejora, Plan de Acción y otros. -Recopilación de informaciones del Informe de Evaluación Externa realizado por Conacyt.	Directivos de Unidades Académicas, Docentes, funcionarios.
	Análisis de los Informes Internos y Externos, del Informe de Aplicación del Modelo de Mejora Continua de Conacyt	Integrantes de Dirección Académica del Rectorado.
Análisis institucional	Aplicación de la técnica FODA	Directivos, docentes, funcionarios, estudiantes, administrativos.
Análisis institucional de Identificación de problemas y sus causas	Organización y profundización de la matriz FODA	Directivos, representantes de todos los estamentos y otros miembros de la comunidad educativa.
Selección de las diez principales problemáticas	Elección de principales problemáticas mediante grilla de identificación de problemas.	Elaboración del resumen de las principales problemáticas.
Resumen del diagnóstico	Elaboración del resumen del Diagnóstico institucional para la justificación del PEI.	Elaboración del resumen del diagnóstico

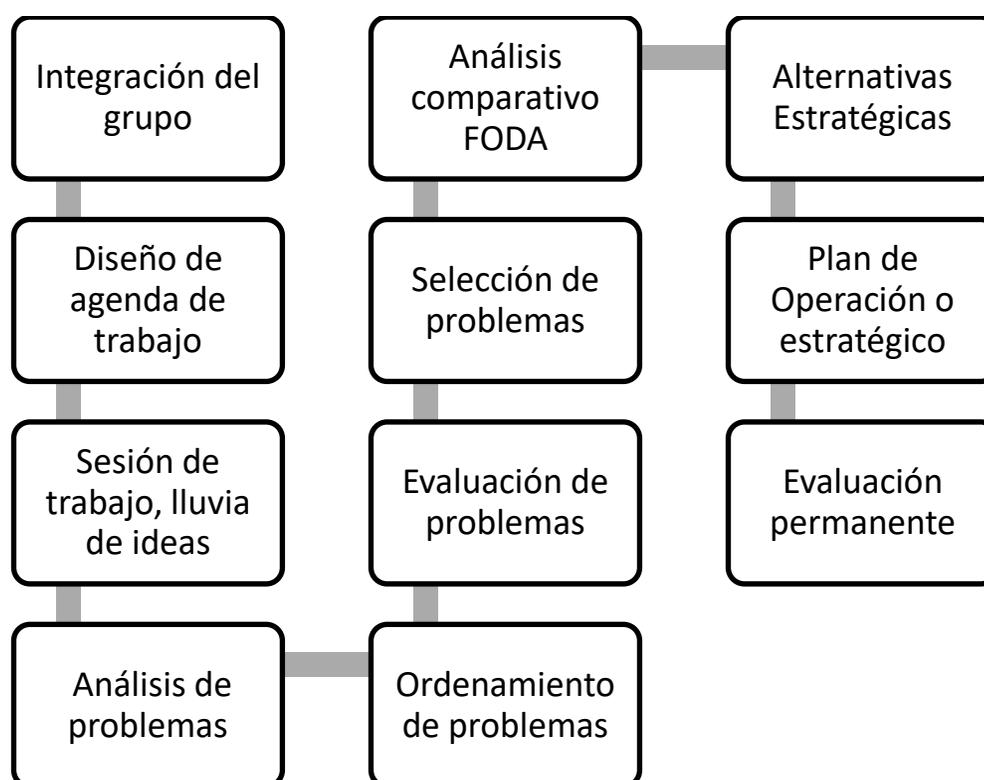
E- Definición de alternativas estratégicas

El análisis FODA estratégico permitió resumir en una tabla, la evaluación de los aspectos positivos y débiles internos de la Institución con las amenazas y oportunidades externas, orientado a que la Estrategia propuesta logre la articulación entre sus capacidades internas y la posición competitiva externa:

F- Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica

• FODA

En este apartado se describe la propuesta metodológica aplicada para llevar a cabo el análisis externo e interno de las problemáticas y fortalezas detectadas, a través de la técnica FODA, que contempla las siguientes etapas: a) Integración del equipo de trabajo, b) Diseño de una agenda de trabajo, c) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), d) Selección y análisis de problemas, e) Ordenamiento de los problemas, f) Evaluación de los problemas, g) Selección ponderada de los problemas, h) Análisis comparativo de FODA, i) Alternativas estratégicas, j) Plan de operación, y k) Evaluación permanente.



a) Integración de equipo de trabajo

Se realizaron reuniones por Unidades Académicas para definir formas de abordar la tarea de construcción del PEI Institucional, mediante conversatorios, mesas de trabajo y contactos por medio de la web.

b) Diseño de la agenda de trabajo

Acciones	Responsables	Tiempo
-Proceso de recogida de Planes de mejora, informes y Memoria, etc.	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado	Noviembre y diciembre de 2016 Febrero a julio de 2017
-Lectura y análisis de las documentaciones presentadas.	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado	Febrero a abril de 2017
Reuniones con el Equipo Académico de las diferentes Unidades.	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado y de las diferentes Unidades	Durante el año 2017

Conversatorios Mesa de trabajo	Académicas de la institución	
Evaluación del PEI	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado	Noviembre de 2016 a julio de 2017.
Aplicación de matriz FODA, Análisis, sistematización, evaluación. Presentación del Diagnóstico Institucional	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado y de las diferentes Unidades Académicas de la institución, Integrantes de MECIP. Integrantes del Consejo Superior Universitario	Junio a noviembre de 2017
Diseño de ejes estratégicos, objetivos, mapa estratégico. PEI. Presentación al CSU.	Integrantes de la Dirección Académica del Rectorado y de las diferentes Unidades Académicas de la institución, Integrantes de MECIP. Integrantes del Consejo Superior Universitario	Noviembre y diciembre de 2017

c) Sesión de trabajo, lluvia de ideas

Se realizan reuniones de trabajo, mesa de conversatorios con la técnica de lluvia de ideas y otras formas de consenso a fin de definir objetivos, acciones, etc.

d) Selección, análisis, ordenamiento y evaluación de problemas

De todas las propuestas presentadas por las diferentes Unidades Académicas se analizó la matriz FODA, se han seleccionado, analizado, ordenado y evaluado las dificultades existentes. Pues el objetivo es determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

e) Análisis comparativo de FODA

A partir del el ordenamiento de las prioridades, una por una en el apartado correspondiente, se procedió a estudiar y comparar para determinar la naturaleza y el cómo se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por las Unidades, se efectuó un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la institución.

f) Alternativas Estratégicas

Se determinaron las causas y las posibles soluciones, se trató de resolver cada problema; mediante consensos se entendió que las alternativas estratégicas seleccionadas conducirían a la institución hacia la obtención de los objetivos, consolidando las fortalezas internas, minimizando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas externas, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros representarían una guía clara para el desarrollo institucional y el plan operativo de trabajo.

g) Plan de operación o estratégico

Como resultado de lo anterior, se inició el diseño del Plan Estratégico (largo plazo). Se realizaron los ajustes necesarios, se documentaron la propuesta y se presentó los directivos para tomar las decisiones finales.

h) Evaluación permanente

Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan estratégico de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, se irá evaluando todo el proceso de la operación estratégica para la mejora continua, a través de la implementación y evaluación de los Planes de Desarrollo de las diferentes unidades Académicas.

- **ANÁLISIS DOCUMENTAL DE CONTENIDO:**

Consistió en leer y analizar los diferentes Informes de Autoevaluación de carreras de distintas facultades, los reportes de la Evaluación Externa realizada por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) y del Informe de Retroalimentación (Evaluación externa) realizada por los Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad y Exc, actividad administrada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

5.1. Análisis de la situación. Entorno Externo: Informe de Retroalimentación

En este apartado se expone el Informe de Evaluación Externa realizado por los Evaluadores de Conacyt, denominado “Informe de Retroalimentación”. En esta ocasión se abordó la Evaluación Institucional en el marco del Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión, primera edición, año 2016, donde la Universidad Nacional de Concepción se postuló como Organización grande y fue admitida para participar del Concurso Nacional compitiendo con distintas organizaciones públicas y privadas del Paraguay. Este informe formó parte del diagnóstico institucional. Los Evaluadores fueron:

Coordinador General: Lic. Ignacio Camacho

Cnel. Liduvino Vielman Diaz

Lic. Sara Díaz de Granado

Lic. Alma Elena Bareiro

Lic. Elba Ramírez Osorio

Fecha de visita de Evaluadores a la institución: 04 de Setiembre de 2016

2.3.1.Contexto del Concurso Nacional

El Premio Nacional de Calidad y Excelencia en la Gestión es el máximo reconocimiento anual que hace el Gobierno Nacional a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la Mejora Continua de sus procesos mediante un enfoque de cambio hacia la Gestión de Calidad Total y que, a través de ciertos logros específicos, demuestran que están realizando un esfuerzo sistemático, integral, sostenido y exitoso en su avance hacia la Calidad Total y la Competitividad.

Si bien este Premio fue instituido en el año 1999, recién en el 2016 se realiza la PRIMERA EDICIÓN con la participación de un número importante de conocidas y calificadas empresas del sector privado y de instituciones del sector público.

El proceso de Evaluación ha sido llevado a cabo conforme a los estándares establecidos por Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por un calificado equipo de evaluadores quienes se han ceñido estrictamente a las pautas técnicas establecidas para el análisis de la información.

El presente informe es resultado del proceso de evaluación elaborado sobre el **REPORTE EXTENSO** presentado por la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CONCEPCIÓN (UNC)** para postularse al Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión – Edición 2016, aplicando el Modelo de Mejora

Continua para Organizaciones Grandes del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). El análisis y evaluación se realizó en base al Reporte Extenso presentado por la organización postulante, que proporciona una visión de sus sistemas clave. También se utilizaron como herramientas para el proceso, el Sistema y Tabla Guía de Evaluación y la Matriz de Evaluación para establecer puntuaciones.

En el análisis participaron evaluadores nacionales entrenados convenientemente mediante un curso de capacitación que estuvo a cargo del experto internacional Ing. Juan Gonzalo Blasina Director Ejecutivo del Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) del Uruguay, quien tiene una experiencia de más de 20 años administrando el Premio Nacional a la Calidad en el Uruguay.

Los evaluadores, primeramente en forma individual, estudiaron el Reporte Extenso, detectando y recopilando para cada uno de los criterios y sub-criterios contenidos en el Modelo de Mejora que le corresponde a la organización, los **ASPECTOS A DESTACAR (AD)**, las **OPORTUNIDADES DE MEJORA (OM)** y los puntos a verificar en caso de que la organización pase a la fase de visita.

También asignaron individualmente una puntuación de acuerdo Sistema y Tabla Guía de Evaluación y la Matriz de Evaluación correspondiente. Una vez concluida la evaluación individual y consolidada la información de todos los evaluadores, se revisó hasta llegar al consenso de puntuaciones en cada criterio y sub-criterio.

La organización fue visitada por un equipo de evaluadores integrado por el Cnel. Liduvino Vielman (Coordinador) y las evaluadoras Lic. Sara Díaz de Granado, Lic. Alma Bareiro y Lic. Elba Ramírez, quienes previamente habían consensuado el plan de visita detallado. La evaluación se realizó en las instalaciones de la UNC en la Ciudad de Concepción, el día jueves 25 de agosto de 2016. En dicho sitio se revisaron los diferentes procesos de la organización y se entrevistaron a los dueños de los procesos, y a una muestra del personal de todos los niveles. La visita sirvió para enriquecer el presente informe.

En ese marco, se presentó información ampliatoria y aclaratoria de los aspectos a ser analizados en esta fase, lo que permitió ajustar las puntuaciones y constatar los puntos fuertes y áreas de mejora descritos en el presente informe.

La primera edición del PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN, felicita a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CONCEPCIÓN (UNC) por haberse postulado al mismo y adoptar las mejores prácticas de gestión que la convierten en una de las organizaciones pioneras en formar

parte de las empresas e instituciones nacionales en ser evaluadas por el Modelo de Gestión de dicho Premio.

El presente Informe presenta, a nivel global, una visión general de la situación de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CONCEPCIÓN (UNC), organización postulante al Premio 2016 con respecto a las recomendaciones del Modelo Premio Nacional de la Calidad 2016, a fin de crear un camino hacia la Gestión Total de Calidad, de manera progresiva y que permita a las organización ir obteniendo logros tangibles que alienten y reconozcan su esfuerzos desde el punto de vista estratégico y operativo.

Las conclusiones extraídas en el mismo se basan en un completo proceso de evaluación sobre el relatorio de gestión presentado por la organización. A nivel de detalle, se describen los ASPECTOS A DESTACAR (AD), OPORTUNIDADES DE MEJORA (OM), con el objetivo de proporcionar a la organización el mayor valor posible, tanto desde la perspectiva de las fortalezas que posee como desde la perspectiva de debilidades o posibles áreas de actuación que podrían mejorar el desempeño desde un punto de vista de gestión en el campo estratégico y operativo de la organización.

A continuación se expone el resumen de los principales aspectos a destacar y oportunidades de mejora en las diferentes Dimensiones y componentes de evaluación.

2.3.2. Resumen de Aspectos a destacar y Oportunidades de Mejora

A. LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN

A.1. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia la visualización, concepción, diseño y enfoque del proceso de Gestión Total de Calidad, pues, "La Alta Dirección cumple un papel fundamental en promover la cultura de Gestión de Calidad en toda la organización mediante toma de decisiones colegiadas, documentadas y ágiles".
- La organización evidencia que "La participación, visibilidad y liderazgo de la institución en materia de calidad se encuentran en los siguientes soportes: la disposición de todo el soporte legal, la disponibilidad de una estructura organizativa, el soporte de infraestructura, la sostenibilidad institucional, y la consolidación del capital humano. Por otro lado, la institución ha demostrado su liderazgo en tres escenarios: a nivel local, nacional e internacional".
- La organización evidencia que organiza la Dirección para dar seguimiento, comunicar, integrar y reforzar el proceso de Gestión Total de Calidad en toda la organización. Esto se observa en el trabajo colegiado donde todos los emprendimientos son de decisión

colectiva, mediante el Consejo Superior que delinea, ejecuta, da seguimiento, comunica a los demás estamentos, refuerza las actividades mediante la legalización de todas las acciones, y finalmente evalúa todo el quehacer institucional.

- La organización evidencia el tipo, la frecuencia y el contenido de las revisiones de avance del proceso de Gestión Total de Calidad y el tipo de acciones de apoyo para las unidades que no estén alcanzando sus metas, ya que la máxima autoridad facultada para monitorear el avance de todo lo planificado institucionalmente es el Consejo Superior; este grupo humano se reúne dos veces al mes para revisar el proceso de todo emprendimiento. Luego, los Consejos de Facultad, Direcciones Académicas, la Comisión de Control Interno, y las Comisiones de Evaluación de cada Facultad, efectúan periódicas revisiones.
- La organización evidencia que se evalúa la efectividad de la participación, involucramiento y compromiso de los directivos en el proceso de Gestión Total de Calidad y cómo se busca mejorarla permanentemente, pues, se evalúa mediante encuestas aplicadas a los diferentes estamentos de la institución, inclusive al sector externo.
- La organización evidencia que la Alta Dirección este enfocada en promover la Cultura de Gestión de Calidad y demuestra en el informe las mejoras realizadas y los convenios a nivel local, nacional e internacional, además, evidencia tendencias positivas de la evolución de la ejecución presupuestaria desde el año 2008 al año 2015.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia una participación en grupos de trabajo por la Calidad y cuentan con ese Dpto. de Control de Calidad, también la organización evidencia las fechas de implementación de los convenios.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia establecer la participación directa de la Máxima Autoridad como líder o responsable principal y final del proceso de mejora de la calidad en la organización y desarrolla un liderazgo horizontal y dinámico.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia que el PEI se realiza en dos etapas: 1ra etapa: Redefinición del Plan académico y legal, 2da etapa: Validación y ajuste en el Consejo: La validación y ajuste se realiza mediante claustros de docentes de las Unidades académicas.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- No se evidencia que estén establecidos los mecanismos sobre cómo busca mejorar permanentemente la efectividad, la participación, involucramiento y compromiso de los directivos en el proceso de Gestión Total de Calidad.

A.2 VALORES DE CALIDAD

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia valores de Calidad, tanto explícitos como implícitos en el Plan Estratégico Institucional. Tales como: "Verdad, Transparencia, responsabilidad social, compromiso y la honestidad, Conocimiento y el autodesarrollo, Solidaridad, Patriotismo e Integración" entre otros.
- La organización evidencia sistemas y planes para llevar adelante los valores explícitos e implícitos. "Actividades realizadas, Implantación de diversos sistemas e Implementación de Planes Estratégicos, Planes de Desarrollo, Planes Operativos". Todas estas acciones, planificaciones y proyecciones son evaluadas en diferentes soportes y desde distintas instancias, para detectar debilidades, fortalezas y emprender los Planes de Mejora Continua.
- La organización evidencia el predominio de los valores de Calidad, tales como."1. La transparencia que se recalca con la asunción e implantación de la Ley N° 5189 de transparencia y de Acceso a la información pública, 2. la Excelencia que es promovido desde el Primer objetivo estratégico del PEI que indica: Establecer un sistema de gestión estratégica universitaria eficiente, ágil y dinámica buscando la Excelencia y 3. Verdad, compromiso, honestidad se percibe en la implantación de la Resolución de la Secretaría de la Función Pública (SFP) N°188/2014, referente a la Evaluación del Desempeño de funcionarios."
- La organización evidencia cambios estructurales y hechos para el logro de una cultura de Gestión Total de Calidad." El aumento progresivo de logros institucionales, la reducción de debilidades, la consolidación de procesos de gestión estratégica, la implantación de Planes de Mejora, son algunos factores que han posibilitado cambios visibles en la institución".
- Conforme a la evaluación de visita la organización evidencia un seguimiento permanente a los distintos convenios asumidos, evidencia además el establecimiento de una cultura de calidad desde la alta dirección, se va insistiendo en los valores de calidad para instalar en todos los niveles y se evalúa cada año. La organización también evidencia

que el Rector es miembro titular de Fonacide y Presidencia del Consejo de Rectores. Otro aspecto que evidencia es que la comunicación de los valores son efectuadas de forma transversal y mediante los claustros de Docentes.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia en el informe evaluativo el Anexo 11.
- La organización no evidencia cómo integran coherentemente sus valores y creencias con su forma de actuar y cómo hacen para fomentar dichos valores.

B. PLANEAMIENTO

B.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia un Plan estratégico Institucional. "La institución dispone del Plan Estratégico Institucional (PEI) el cual fue construido de manera colegiada, a través de la matriz FODA con la participación de diversos estamentos. Fue aprobada por Resolución N° 157-24/06/2014 del Consejo Superior Universitario". El mismo establece la Misión, Visión, valores y objetivos estratégicos.
- Se evidencia la participación del personal, clientes o usuarios y proveedores en la elaboración del PEI. "Se parte de la aplicación de la matriz FODA donde los referentes de cada Unidad Académica han tenido participación en completar la matriz, diagnosticando necesidades, estableciendo fortalezas, determinando debilidades y detectando oportunidades y amenazas; luego se ha sistematizado construyendo el marco normativo, el marco referencial, con la construcción de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos".
- La organización evidencia disponer de información propia y de la competencia para la elaboración del PEI. "En realidad, esta institución afronta diversos desafíos porque el departamento es un sitio que presenta varios factores, lo que constituye ser un departamento bastante vulnerable; actualmente la proliferación de universidades privadas irrumpe de manera vertiginosa, con ubicación a casi 500 metros de distancia una de otra. No obstante, la acreditación

de las carreras sitúa esta organización con buen perfil institucional".

- Se evidencian objetivos y metas en materia de mejoras proyectadas en productos y/o servicios, procesos y de cada una de las áreas del presente Modelo de Mejora Continua. Un buen porcentaje de las carreras se hallan acreditadas y otras en proceso de acreditación cumpliéndose la meta estipulada. Desarrollo de programas de formación continua como: Diplomado, Especialización, Maestrías y otros cursos de capacitación.
- La organización evidencia la forma en que evalúa y mejora su mecanismo de planeación. "Las evaluaciones de la planeación se realizan a través análisis del alcance de los objetivos y los logros, los cuales son sistematizados mediante los variados informes y socializados en los Claustros Docentes, en la Rendición de Cuentas Públicas, en los Informes de Gestión".
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia participación del personal, clientes y proveedores. La organización ha evidenciado y presentó un paralelismo entre los objetivos y metas de mejoras proyectadas y el Modelo de Mejora, además evidencia disponer del PEI aprobado.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- No se evidencian los sistemas de análisis utilizados en las evaluaciones de la planeación para determinar el alcance de los objetivos y los logros.
- La organización no evidencia metas en cuanto a cumplimientos de otras áreas excepto liderazgo.

B.2. PLANEAMIENTO OPERATIVO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia desglose de sus planes. "La institución desglosa su Plan Estratégico en los Planes de Desarrollo y Planes Operativos Anuales contemplados".
- La organización evidencia la divulgación de los planes, objetivos, programas y proyectos, a todo el personal de la organización "Los planes y demás documentaciones son difundidos a la comunidad universitaria en las mesas de

trabajo con los distintos estamentos, en los claustros plenarios, en los informes de gestión, en las revistas, en las páginas web, en los periódicos, en los boletines mensuales, en las audiciones radiales, aprovechándose todas las instancias existentes".

- La organización evidencia describir y explicar los programas, presupuestos, responsables, fechas, resultados medibles, etc." Los planes y programas se aplican considerando el presupuesto disponible, esta institución dispone de dos fuentes de financiamiento: Fuente 10 del Tesoro y Fuente 30 Recursos propios, para el desempeño de sus funciones. Cada año ese presupuesto inicial es ejecutado alrededor del 90 a 95%; la institución cuenta con el registro contable de todas las tareas facultadas por los órganos de gobierno de la Universidad, facilitando, el control de legalidad.
- Se evidencian mecanismos empleados para la evaluación y mejora continua del proceso de planeación operativa: "el mecanismo utilizado para evaluar el proceso de planeación es el trabajo en equipo. Ya que la institución ha asumido el compromiso de velar por la calidad, a través de la promoción de los Planes de Mejora, su evaluación lo realiza en primera instancia el Consejo Superior, hasta llegar a los Distintos Comités conformados para evaluar; finalmente los resultados son consensuados nuevamente en las instancias superiores y se diseñan las mejoras continuas".
- La organización evidencia un sistema de gestión estratégica eficiente y dinámica buscando la excelencia mediante la mejora continua, también evidencia disponer de los Planes de Desarrollo y Planes Operativos Anuales contemplados, así como el mecanismo utilizado para la evaluación y Mejora Continua del proceso de planeación operativa.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- No evidencia cómo la organización traduce sus objetivos y metas en programas, proyectos y acciones concretas en el ámbito.
- La organización no evidencia desarrollar mecanismos empleados para evaluación y mejora continua del proceso de planeación operativa.

C. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

C.1. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia procesos planificados, sistemáticos y continuos que emplea su organización para detectar las necesidades de capacitación de sus integrantes. "En función de uno de los objetivos estratégicos: brindar oportunidades de formación y desarrollo humano a las personas de esta organización, se promueve el desarrollo de capacidades y conocimientos a través de incentivos y diversos programas de formación continua".
- La organización evidencia un listado de las charlas, seminarios, cursos, etc., que normalmente se imparten o en los que se participa, orientados a mantener y mejorar los niveles de Calidad. "Los cursos ofrecidos versan sobre programas de posgrado de diversas áreas del saber, así como también seminarios o cursos sobre Protocolo, oratoria, Redacciones, marketing, liderazgo".
- Se evidencia las formas de evaluar la eficiencia de este proceso de enseñanza - aprendizaje a escala individual, grupal y de la organización "Se aplican diversos procedimientos que contemplan indicadores de evaluación pertinente a cada actividad y proceso realizado; además se cuenta con el Manual de Funciones para evaluar el desempeño de todos los actores involucrados en la organización; se dispone del informe de autoevaluación de carrera de la dimensión".
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia la detección de las necesidades, la planificación, sistematización de la capacitación, de todo el personal y en todos sus niveles y la implementación de las mismas.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia ampliar el detalle de los cursos, charlas, seminarios, etc. específicos y orientados a mantener y mejorar los niveles de calidad en todos los niveles de la organización.

C.2. INVOLUCRAMIENTO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia las formas en que se busca incrementar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar o de aportar ideas de todas las personas, así como la mejora del trabajo en equipo. "Se visualiza el involucramiento de todos los estamentos que conforma la institución, mediante los espacios de análisis abordados colegiadamente para la toma de decisiones. Existe evidencia de una dedicación horaria adecuada de directivos y demás funcionarios para el cumplimiento de las funciones asignadas, según cuadro de designación horaria proveído por la Dirección de RRHH en base al SINAR.
- Se evidencian las formas en las que las personas contribuyen al logro de las metas de Calidad de la organización. "El primer elemento que contribuye al logro de las metas de Calidad de la organización, es la constitución legal de todos los cuerpos colegiados (Consejo Superior Universitario, Consejos Directivos de Facultades, Centros de Estudiantes, Asociación de Funcionarios, Tribunal Electoral y diversas Comisiones conformadas). Todas estas instancias colaboran en direccionar las acciones delineadas en el Plan Estratégico".
- La organización evidencia que mide y mejora el grado de participación de las personas en el proceso de Gestión Total de Calidad en todos los niveles. "La medición se realiza mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a través del cuestionario, también mediante entrevistas, grupos de discusión, claustros plenarios; estos se comprueban a través de registros de asistencia, actas de reuniones, fotografías disponibles en la institución"
- Hay evidencia de los esfuerzos realizados para lograr involucrar al sindicato en el proceso de Gestión Total de Calidad. "Se halla constituido legalmente, la Asociación aborda de manera colegiada varias actividades institucionales, recreativas, culturales y sociales lo que permite la integración y la identidad institucional. Asimismo, integrante de esta Asociación ha integrado las Comisiones de Evaluación y Selección para los concursos públicos de oposición requeridos por la Función Pública".
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia establecer estrategias para lograr el involucramiento de todos, y la manera en que las personas contribuyen al logro de las metas de calidad de la organización.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia el logro o avance por la participación de las personas en el proceso de Gestión Total de Calidad en todos los niveles, ni cuáles son los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.
- La organización no evidencia procedimiento sistemático en caso de situaciones concretas.
- No evidencia como la organización busca incrementar la responsabilidad y capacitación de innovar o de aportar ideas de todas las personas así como la mejora del trabajo en equipo. Tampoco evidencia indicadores que permita medir y mejorar el grado de participación de las personas en el proceso de gestión total de calidad.

C.3 RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia los métodos empleados por la organización para la medición del desempeño individual y grupal de las personas y cómo reconoce dicho desempeño. "La institución evalúa el desempeño individual mediante procedimientos elaborados en base a las funciones de cada personal, en este caso se aplica el cuestionario de evaluación a los directivos, a los docentes, funcionarios administrativos y de apoyo; los resultados son sistematizados y entregados a cada actor" Los directivos de la institución otorgan reconocimiento público a los funcionarios y docentes que se destacan por algún mérito ganado, otorgándole oportunidad para su formación continua dentro de la institución, así como a nivel nacional e internacional, mediante becas y tiempo para su formación en diferentes áreas del saber.
- La organización evidencia las formas de participación del personal y sus clientes en la definición de las medidas de desempeño y de las formas de reconocimiento. "Las formas de participación se realizan a través de los Consejos Directivos que integran representantes de diferentes estamentos, cuyos estudiantes constituyen los principales clientes. Externamente, se reconocen a las personas mediante actos públicos de condecoraciones por el trabajo realizado. Se reconoce además, con el involucramiento de representantes estudiantes, docentes y directivos las políticas de ayudas económicas o becas, estímulos a nivel rendimiento y respuesta a población vulnerable.

- La organización evidencia los tipos y cantidad de reconocimientos por Calidad que se otorgan en los distintos niveles de la organización. "Acreditación de instituciones y galardón a las personas".
- Como política institucional tienen el objetivo de brindar reconocimientos a personas merecidas, que han contribuido de alguna manera con la institución o con la comunidad y los informes de gestión son espacios de socialización y evaluación de las políticas institucionales, dichos informes son difundidos por diferentes medios de publicación. Los Planes de Mejora son las herramientas principales que permiten realizar seguimiento a las debilidades detectadas en diversos ámbitos.
- La organización cuenta con Certificación de Calidad en tres carreras de distintas Facultades en la primera convocatoria, obteniendo la Acreditación por el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). Además evidencia el listado de las personas e instituciones reconocidas. También organización evidencia describir de qué manera participan el personal y sus clientes en la definición de las medidas de desempeño y de las formas de reconocimiento, así como la planilla de personas e instituciones galardonada por algún reconocimiento.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia las formas de evaluar la efectividad de las políticas de reconocimiento y qué se hace para mejorarlas.
- La organización no evidencia desarrollar métodos para la medición del desempeño grupal en la organización.

C.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y por su trabajo. "Una vez al año se realiza la evaluación cuyo objetivo es detectar la satisfacción de las personas en su trabajo; esto se efectúa a través de instrumentos o cuestionarios elaborados, validados y aplicados a todos los funcionarios, personal de servicio de la institución. Dos veces se aplica a los directivos, administrativos, docentes y alumnos".
- La organización evidencia los esfuerzos realizados por la organización para lograr mejorar aspectos relativos a la salud, seguridad y comodidad de las personas. "Mediante los convenios inter

facultades se realizan actividades que promocionan la salud, a través de Consultas Médicas Externas, Odontológicas, Vacunaciones, Servicios de Extensión Universitarias, servicios de atención a Bienestar Estudiantil. Se aplica, además un subsidio económico a funcionarios para la Salud. Asimismo, la institución realiza destacados esfuerzos al proveer de ayuda económica a los estudiantes de la Universidad atendiendo personas y familias vulnerables".

- La organización evidencia las políticas seguidas para propiciar un ambiente interno de motivación y equidad. "La política institucional enfatiza la satisfacción de las personas instaurando una excelente gestión de la comunicación y motivación; se trabaja a fin de que la comunicación se constituya en el canal pertinente para difundir los quehaceres, proyectos, planes, programas, fines, festividades, conocimientos, experiencias y demás acciones encaradas desde la institución o fuera de ella, para ello, toda acción se documenta y difunde textualmente o por medios electrónicos.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia convenios para la salud, Plan de Seguridad, Simulacros, Equipos de Seguridad, Manual de Bioseguridad en la Facultad de Medicina y otras unidades.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia encuestas para verificar como realiza y a quienes realiza la encuesta de satisfacción en su trabajo y por su trabajo.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia los sistemas de comunicación utilizada internamente, pagina web, memorandos internos, redes sociales.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- No se evidencian los efectos logrado por los esfuerzos realizados para mejorar los aspectos de la salud, seguridad y comodidad de las personas.
- No se evidencia el desarrollo de un plan de Seguridad planteada para toda la institución. Ej. Plan de Emergencia- Como actuar en caso de incendio, emergencias ambientales.

D. ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO

D.1. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE EXTERNO Y DEL MERCADO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia los mecanismos que utilizan sistemáticamente para conocer las necesidades y expectativas presentes y futuras de sus principales clientes externos, tanto actuales como potenciales. "Esta Institución de Educación Superior utiliza diversos procedimientos para llegar hasta la comunidad, el principal cliente externo; uno de ellos refiere a los proyectos de extensión universitaria, abordados por cada Facultad o mediante los convenios inter facultades e interinstitucionales a nivel nacional e internacional". "En el contexto de identificar los mecanismos utilizados para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, se han promovido el desarrollo de la matriz FODA para la planificación y elaboración de proyectos."
- La organización evidencia los sistemas y métodos utilizados para conocer: la satisfacción de los clientes "las características más resaltantes que logran satisfacer a los clientes son: carreras acreditadas, elaboración y ejecución progresiva del Plan de Desarrollo y el Plan de Mejoras; la expectativa en forma regular por las ofertas educativas; la participación dinámica en el escenario del compromiso social a nivel local, nacional e internacional; las adecuadas instalaciones y equipamientos en el Campus; el tratamiento ágil a los requerimientos propios como registración regular de documentos, respuestas a compromisos administrativos, evacuación constante de situaciones críticas, habilitación de todas las carreras por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES); participación de las carreras a las convocatorias para acreditación; buen perfil profesional de docentes y directivos; liderazgo de la Alta Gerencia, entre otros".
- Se evidencian los sistemas y métodos utilizados para conocer: "Cuál es el grado de satisfacción de los mismos con los diferentes productos y/o servicios." el método utilizado para conocer la satisfacción por los servicios brindados es la Evaluación según el Modelo Nacional. El resultado destaca elevado porcentaje de satisfacción por los servicios ofrecidos".
- La organización evidencia asegurar la objetividad y validez de la información. "son los resultados de un proceso que ha sido

implementado de forma legal y sistemática, se disponen los informes completos en formato textual y digital.

- Se cuentan con los informes de evaluadores externos, de actas, resoluciones, fotografías, de registros de asistencia a los informes brindados".
- La organización evidencia difundir la información a toda la organización. "Estas informaciones se difunden a través de diversos medios de comunicación, reuniones de socialización, en los claustros plenarios, en los informes de gestión, en las páginas web, en las redes sociales, en revistas, en boletines informativos y en los medios radiales y televisivos.
- La organización evidencia la manera en que la empresa evalúa sistemáticamente los mecanismos de conocimiento de los clientes externos y los mejora. "Los mecanismos de conocimientos de los clientes, (estudiantes, empleadores, egresados) y de mejora se evalúa a través de: evaluación sistemática, planificación, informe de seguimiento al desarrollo de los alumnos de acuerdo a los patrones de calidad en las diferentes dimensiones: organización y gestión, proyecto académico, recursos, impacto social y persona". También se focalizan a referentes comunitarios para entrega de informaciones sobre fortalezas, debilidades y planes de mejora de la institución.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia los sistemas y métodos utilizados para conocer la satisfacción de los clientes. (El método utilizado para conocer la satisfacción de los clientes:
 - Normativas nacional
 - Planes estratégico
 - Día de campo
 - Actividad Universitaria por un día.
 - Participación en mesa interinstitucionales.
 - Encuestas a empleadores

A nivel interno: Se realizan encuesta a los alumnos, docentes. Ha presentado evidencias de encuestas a alumnos. El enfoque al cliente externo es a través de la Extensión Universitaria, Encuestas a autoridades de la Región, Informe académico

Presentaron evidencias:

- Encuestas a Docentes (Cada Unidad).
- Mecanismo de seguimiento a egresados (Cada Unidad académica).
- Cuestionario de evaluación del docente (Cada Unidad)
- Registros de los resultados de evaluación a docentes (2011).
- Reunión con Delegados de cada curso con el Decano, donde se proponen quejas, sugerencias.
- Oportunidad de acceder a Becas.

Es comunicada mediante:

- Los claustros, revistas, dípticos, informe de gestión.
- Los estudiantes pueden acceder fácilmente mediante los canales de comunicación a la alta dirección (Rector, Decanos).
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia los informes en formato textual y digital, los informes de evaluadores externos, de actas, resoluciones, fotografías, de registros de asistencia a los informes brindados, de las certificaciones.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia los resultados de la evaluación sistemática ni evidencia para desarrollar métodos para conocer las características de sus servicios actuales que logran satisfacer a sus clientes.

La organización no evidencia desarrollar mecanismos que aseguren la objetividad y validez de las informaciones sobre la satisfacción del Cliente.

D.2 INDICADORES UTILIZADOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

ASPECTOS A DESTACAR

- Se evidencian indicadores para medir el grado de satisfacción de sus distintos clientes con los diferentes productos y/o servicios que su organización les proporciona".
- La organización evidencia la relevancia de los indicadores. "Los indicadores son relevantes porque se fundamentan en los resultados de las evaluaciones y plan de mejoras implementadas acordes a los patrones de calidad. Además, los reportes recepcionados acerca de la satisfacción de los clientes y el grado de cumplimiento de los indicadores se utilizan para medir la satisfacción de los usuarios, los cuales fueron sistematizados, documentados y difundidos". Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia encuestas realizadas los Estudiantes (cliente principal), a docentes, directivos, administrativos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia que tenga definidos indicadores medibles y mejorar la definición de los indicadores que utiliza para medir el grado de satisfacción de sus Clientes sobre los servicios que ofrecen y la relevancia de dichos indicadores.

D.3 ESTÁNDARES DE SERVICIO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia los estándares específicos establecidos, para la interacción directa, al personal que trata con el cliente. "La disposición de Mesa de Entrada, de boletines, revistas, de redes sociales, páginas web actualizadas y otros enseres".
- La organización evidencia las formas de establecer, analizar y mejorar esos estándares a partir del conocimiento de los clientes, y quiénes participan en su establecimiento y actualización. "Los Equipos o Comités Conformados legalmente abordan la tarea de establecer, analizar y mejorar los estándares, modelos o criterios a partir del conocimiento de los clientes; establecen nuevos estándares, actualizan los ya existentes o incorporan algunos elementos necesarios".
- La organización evidencia las formas de verificar el cumplimiento de dichos estándares. "Todo proceso implantado se verifica aplicando

evaluaciones, las evaluaciones se aplican para detectar aspectos positivos y aspectos a mejorar, todo esto se realiza con miras a potenciar la calidad dentro de la organización.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia cómo se elaboran los estándares, tampoco evidencia que los estándares de servicios son mensurables, en qué forma la organización brinda información accesible.
- La organización no evidencia cómo establece, analiza y mejora los estándares de servicios definidos por la organización y quienes participan de su definición y actualización. Tampoco no evidencia la manera en que verifica el cumplimiento de los estándares de servicios ofrecidos por la organización.

E. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

E.1 INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia que recepciona las informaciones internas y externas las cuales son analizadas en el Consejo Superior Universitario para la toma de decisiones y desde allí las informaciones son clasificadas, documentadas, registradas y difundidas en las demás direcciones e instancias inferiores, considerando su interacción con los procesos clave y las metas de la organización.
- La organización evidencia los principales tipos de información y datos sobre servicios y procesos que se registran en la organización, y cómo cada tipo se relaciona con los procesos clave y las metas de la misma." Los principales tipos de información y datos sobre los servicios y procesos que se registran en la organización tienen dos procedencias: informaciones internas e informaciones externas.
- Se evidencia que la organización cuenta con los principales tipos de información, tanto interna como externa, bien identificadas. La organización evidencia cómo se asegura la confiabilidad de la información obtenida y su flujo, en tiempo y forma, hacia quienes deben utilizarla. "Las informaciones obtenidas son confiables considerando las etapas del flujo seguido, además porque son procesadas en tiempo y forma. Algunas informaciones se obtienen en forma descendente, otras de manera ascendente y otras de forma horizontal, las mismas se difunden por diversos medios de comunicación interna y externa, a través de revistas, informes, redes sociales, boletines, etc.

- La organización evidencia que las necesidades y prioridades se determinan a partir de actas, informes de consensos horizontales establecidos entre miembros de un mismo nivel jerárquico, de los departamentos, de las direcciones, de los Comités, quienes mediante análisis y procesamiento de diversas informaciones locales, nacionales o internacionales.
- La organización evidencia los sistemas mediante los cuales se analiza y utiliza esta información para la toma de decisiones y para corregir y prevenir problemas. "la organización, recibe las informaciones del mundo local, nacional e internacional, las cuales son analizadas en el Consejo Superior Universitario para la toma de decisiones y desde allí, las informaciones son clasificadas, documentadas, registradas y difundidas en las demás direcciones e instancias inferiores, considerando su interacción con los procesos clave y las metas de la organización".
- La organización evidencia cómo se evalúa, mejora y actualiza la información y los datos, su flujo y la efectividad de su empleo, acorde con los cambios en las necesidades de la organización. "La información y datos son evaluados, mejorados y actualizados en consenso, sea en el Consejo Superior, sea en el Consejo Directivo, o en los departamentos, o en las direcciones respectivas; la recepción, clasificación, análisis y difusión de las informaciones obtenidas se procesa en cada instancia señalada, de acuerdo a las prioridades o necesidades surgidas".
- La organización evidencia que la información y datos son evaluados, mejorados y actualizados en consenso, sea en el Consejo Superior, sea en el Consejo Directivo, o en los departamentos, o en las direcciones respectivas; la recepción, clasificación, análisis y difusión de las informaciones obtenidas se procesa en cada instancia señalada, de acuerdo a las prioridades o necesidades surgidas.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia cómo se asegura la confiabilidad de la información y su flujo. (Mediante la utilización de Correo institucionales, llamadas telefónicas, cuentan con gestores administrativos, Revistas, videos audiovisuales, trípticos, Comparación con otras organizaciones: Informe de gestión 2015/2016).

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia describir información y datos referentes a los servicios que ofrece y los procesos que se registran en la organización, y cómo se relaciona con los procesos claves y las metas de la misma.
- La organización no evidencia establecer sistema que le permita analizar y utilizar dicha información para la toma de decisiones, para corregir y prevenir problemas.

E.2 ANÁLISIS Y REVISIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia cómo y con qué frecuencia se integran y analizan los datos y la información del desempeño de todas las partes de la organización para medir el desempeño global de la misma. "Los datos y las informaciones del desempeño de la organización se integran y analizan en forma colegiada y sistemática; en los claustros plenarios, en los informes de gestión a la comunidad, en los Consejos Superiores y Consejos Directivos, en instancias ejecutivas de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) que ha difundido hasta la fecha tres dictámenes de Acreditación, luego de evaluaciones internas y externas". Todas son llevadas en frecuencias periódicas.
- La organización evidencia que los datos y las informaciones del desempeño de la organización se integran y analizan en forma colegiada y sistemática; en los claustros plenarios, en los informes de gestión a la comunidad, en los Consejos Superiores y Consejos Directivos, en instancias ejecutivas de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) que ha difundido hasta la fecha tres dictámenes de Acreditación, luego de evaluaciones internas y externas.
- La organización evidencia los indicadores que puedan traducirse fácilmente a términos económicos y con impacto en los indicadores financieros que utiliza su organización para medir su desempeño. "Los criterios e indicadores se traducen a términos económicos impactando financieramente, dichos indicadores son empleados por la institución para evaluar su desempeño. Además, se presentan los

proyectos de inversión en infraestructura en constante avance con impacto financiero".

- La organización evidencia cómo se traducen en prioridades de mejora los hallazgos de los análisis efectuados "la institución establece sus prioridades, que son consideradas como foco de atención desde las planificaciones y proyectos. La mayoría de las metas establecidas en el PEI pretendían ejecutar casi todas las acciones planificadas, el resultado evidencia dicho progreso, ya que se demostró un alto desempeño de la organización al cumplir con las prioridades internas y con una ejecución del 90% de su presupuesto casi todos los años, en nueve años de vida institucional. La organización evidencia que la Dirección Académica de la institución conjuntamente con las Comisiones de Autoevaluación y los Consejos Directivos realizan seguimiento a los Planes de Mejora de las Unidades de forma mensual.
- La organización evidencia que la Dirección Académica conjuntamente con las Comisiones de Autoevaluación y los Consejos Directivos realizan seguimiento a los Planes de Mejora de las Unidades de forma mensual.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia desarrollar indicadores que le permitan medir y mejorar el desempeño global de la organización en cuanto a; relacionamiento con el cliente, desempeño operacional, competitivo y de mercado. La organización no evidencia profundizar cómo traduce en prioridades de mejora los hallazgos encontrados durante el análisis efectuado sobre el desempeño global.

F. GESTIÓN DE PROCESOS

F.1 DISEÑO Y CONTROL DE PROCESO

ASPECTOS A DESTACAR

- Se evidencia el sistema utilizado para reflejar los requerimientos más importantes de los clientes en características del producto y/o servicio. Explique cómo determina y cuáles son sus procesos claves. "el sistema específico más empleado es la encuesta por cuestionario y entrevista; por medio de los cuales se detectan las necesidades de los clientes; dichos requerimientos recepcionados, se analizan en forma mancomunada, se detectan las debilidades y fortalezas, se elaboran informes que son procesados, y difundidos. Estos resultados ayudan a determinar o identificar cuáles serían los procesos claves, que deberán ser trabajados".

- Se evidencia el uso de encuesta por cuestionario y entrevista; por medio de los cuales se detectan las necesidades de los clientes; dichos requerimientos recepcionados, se analizan en forma mancomunada, se detectan las debilidades y fortalezas, se elaboran informes que son procesados, y difundidos.
- Se evidencia el método empleado para asegurar que: (1) los procesos y los bienes y/o servicios se encuentran bajo control conforme a las especificaciones establecidas. "En diferentes apartados se comprobaron las evaluaciones sistemáticas que se realizan en la institución como método o mecanismo de control de los procesos efectuados. Se disponen los informes de evaluación interna y externa. Se cuentan las certificaciones de acreditación, se realizaron actualizaciones de programas, del estatuto, se efectuaron reparaciones de la infraestructura, así como nuevas construcciones, etc."
- La organización evidencia disponer de los Informes de auditorías internas, de informes de la Contraloría, toda evidencia los controles sistemáticos que se realizan al interior y desde el exterior de la organización
- La organización evidencia quién, cómo y cuándo identifica las causas de descontrol, qué tipo de acciones correctivas se aplican y cómo se verifica el efecto de esas acciones. "Las causas de descontrol son identificadas por los directivos que son los principales responsables del proceso evaluativo, lo identifican mediante la implantación de la cultura evaluativa, donde se evalúa todo: la gestión y la organización, las personas, los planes, los proyectos, la infraestructura y el equipamiento, los egresados y el impacto social". También "Las principales acciones correctivas aplicadas son los Planes de Mejora, en los cuales se detallan los aspectos que deben ser mejorados, además se realiza un seguimiento a dicho Plan a través del Consejo Directivo y del Consejo Superior. Todo se verifica a partir de la disposición de reglamentos, informes, manuales, proyectos, documentados, legalizados y difundidos a la comunidad.
- La organización evidencia las principales acciones correctivas aplicadas a través de los Planes de Mejora, en los cuales se detallan los aspectos que deben ser mejorados, además se realiza un seguimiento a dicho Plan a través del Consejo Directivo y del Consejo Superior. Todo se verifica a partir de la disposición de reglamentos, informes, manuales, proyectos, documentados, legalizados y difundidos a la comunidad

- La organización evidencia cómo se evalúan sus sistemas y métodos actuales, la forma en que se identifican las posibilidades de mejora de procesos y cómo las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas "Todo se evalúa de manera sistemática. Las posibilidades de mejora se identifican en los resultados de las evaluaciones aplicadas; donde las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas mediante el seguimiento que se realiza a dicho Plan; ya que el Consejo directivo sistemáticamente en cada sesión analiza el seguimiento al Plan, para ello se buscan todas las herramientas o elementos sean tradicionales o de aplicación de las nuevas tecnologías, con el objetivo de mejorar la capacidad de los procesos, la duración de las etapas, enfatizando la calidad".
- La organización evidencia que las posibilidades de mejora se identifican en los resultados de las evaluaciones aplicadas; donde las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas mediante el seguimiento que se realiza a dicho Plan; ya que el Consejo directivo sistemáticamente en cada sesión analiza el seguimiento al Plan, para ello se buscan todas las herramientas o elementos sean tradicionales o de aplicación de las nuevas tecnologías, con el objetivo de mejorar la capacidad de los procesos, la duración de las etapas, enfatizando la calidad.
- La organización evidencia las evaluaciones realizadas en forma sistemática por la organización, en frecuencias anuales, semestrales, mensuales, quincenales.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia las encuestas realizadas e informes de auditoría interna. (La UNC presentó evidencias de Informes de Auditoría interna, además mencionó que utilizan sistemas: SIPP, SICO, SITE, SINARH y UOC)
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia que los procesos son capaces y operan de manera predecible.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia cómo determina para optar por la encuesta como sistema para reflejar los requerimientos más importantes de los clientes.
- La organización no evidencia determinar procesos claves, que deberán ser trabajados. Además no evidencia cómo las posibilidades de mejora detectadas se transforman en mejoras efectivas.

- La organización no evidencia establecer el sistema utilizado que evidencie los requerimientos más importantes de los clientes en cuanto a características de sus servicios, como así también identificar cómo determina y cuáles son sus servicios claves.

F.2 PROCESOS DE ÁREAS DE APOYO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia cómo determina cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo. "Los hallazgos de las evaluaciones aplicadas determinan cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo. Esos procesos son; la misma evaluación que se incorpora en los diferentes estamentos; también la formación de recursos humanos, sobre todo la de los personales de patio, serenos, limpiadores, electricistas, quienes necesitan recibir algunas capacitaciones para elevar su desarrollo como persona.
- La organización evidencia el método empleado para asegurar que los procesos prioritarios de las áreas de apoyo estén controlados y operen de manera predecible. "Es el método directo, donde los directivos mediante el Consejo Superior y los Consejos Directivos evalúan los procesos prioritarios de las áreas de apoyo, de manera que estén controlados. Algunos indicadores específicos utilizados son: Cantidad de cursos de capacitación realizados, cantidad de personas que se capacitan en la institución, tiempo dedicado a atender las prioridades de la institución, tiempo dedicado para realizar el seguimiento a los planes, presupuesto ejecutado cada año, etc."
- La organización evidencia cómo se asegura que los procesos de las áreas de apoyo tengan la aptitud o capacidad para producir de manera consistente bienes y/o servicios que satisfagan las expectativas de sus distintos clientes. "Se asegura que los procesos de las áreas de apoyo tengan la capacidad para producir servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. El PEI de la institución establece satisfacer las expectativas de los clientes. Esto se concreta en el POA de la institución, con el fin de cumplir con lo establecido. Lo que se practica sistemáticamente es la evaluación de desempeño, la autoevaluación de carrera, el seguimiento al Plan de Mejora, las capacitaciones o formación continua, el informe de gestión, el seguimiento de mejora de la infraestructura, seguimiento al modelo de control interno.

- La organización evidencia la práctica sistemática de la evaluación de desempeño, la autoevaluación de carrera, el seguimiento al Plan de Mejora, las capacitaciones o formación continua, el informe de gestión, el seguimiento de mejora de la infraestructura, seguimiento al modelo de control interno; las áreas de apoyo a la organización son verificadas, controladas, mejoradas en el sentido de incorporar personas que integren dichas áreas para potenciar un trabajo más colaborativo.
- La organización evidencia áreas de apoyo que son verificadas, controladas, mejoradas en el sentido de incorporar personas que integren dichas áreas para potenciar un trabajo más colaborador.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia que: (Los indicadores son : % de ejecución presupuestarias, cantidad de matriculados y egresados por facultad.
- En cuanto al Presupuesto: Planeación, ejecución y control, cada Facultad elabora su presupuesto y el Rectorado consolida el presupuesto. El soporte es el Plan Financiero, de acuerdo a las necesidades se puede hacer los ajustes. Cuentan con un sistema integrado con el presupuesto y la cantidad de alumnos matriculados. Cuenta con fondos del CONACYT, participan y fueron seleccionados proyectos en convocatorias del CONACYT).

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia establecer mecanismos que ayuden a determinar cuáles son los procesos prioritarios de las áreas de apoyo e indicar cuáles son estos procesos en la organización.
- La organización no evidencia establecer el método empleado para asegurar que los procesos prioritarios de las áreas de apoyo estén controlados y operen de manera predecible y desarrollar indicadores para medir estos los procesos identificados.

F.3 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LOS PROCESOS

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia qué se hace para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos. "Una de las principales acciones realizadas para detectar y adaptar nuevas metodologías para el desarrollo de los diferentes procesos, es la oportunidad brindada al personal, docente y/o funcionario para capacitarse o especializarse en ciertas habilidades o conocimientos".

- La organización evidencia la Oportunidad brindada al personal, docente y/o funcionario para capacitarse o especializarse en ciertas habilidades o conocimientos, lo que repercute en aplicar dichos saberes en la implantación de nuevos métodos o mecanismos en diferentes áreas de la organización.
- La organización evidencia las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en la organización. "En el área educativa se han realizado investigaciones que permitieron detectar falencias en el rendimiento académico en áreas de matemática y lengua cuyos resultados se han socializado con las instituciones objeto de estudio. Se ha investigado para definir cuáles son los indicadores económicos y sociales que certifican la participación de la organización en la ciudad".
- La organización evidencia el apoyo brindado al cambio, a través del ajuste de procedimientos o productos. "Los directivos son los principales impulsores del cambio y de la implantación de innovaciones en diferentes áreas de la organización, pues sus intencionalidades y deseos se visualizan en las actas de reuniones donde se registran sus planificaciones, sus objetivos y acciones principales emprendidas para el cumplimiento de lo diseñado.
- La organización evidencia que los directivos son los principales impulsores del cambio y de la implantación de innovaciones en diferentes áreas de la organización.
- La organización evidencia influjos positivos determinados como crecimiento económico de la ciudad acompañado de importantes alcances tanto a nivel social, cultural, político y demográfico, derivados por la instalación de la Universidad. Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia utilizar Sistemas integrados (Presupuesto, contabilidad, RRHH, etc).
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia los trabajos investigativos en las áreas de la agricultura cuyos resultados se socializaron con los productores norteños.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia desarrollar actividades de investigación y desarrollo., tampoco evidencia incentivar a alumnos y docentes en crear ideas innovadoras y creativas en los procesos.
- La organización no evidencia el apoyo brindado al cambio, a través del ajuste de procedimientos o productos.

F.4 PROVEEDORES

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia la forma en que define y comunica a sus proveedores las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por ellos. "Se han realizado consultas a proveedores, se han hecho entrevistas para recabar datos y cuyos resultados permitieron brindar recomendaciones o sugerencias a los mismos a fin de que modifiquen, intensifiquen o mejoren algunos aspectos de los servicios brindados. En algunos casos, existe evidencia escrita de notas, solicitudes, cartas abiertas que se han remitido con fuertes requerimientos de manera a delinear sus acciones según lo estipulado".
- La organización evidencia los métodos empleados por la organización para determinar si sus requisitos están siendo cumplidos, qué indicadores se utilizan para evaluar el desempeño de sus proveedores y qué se hace para mejorar la capacidad de los mismos para satisfacer las expectativas de su organización. "Se han auditado las acciones de los proveedores, se han verificado el cumplimiento o no de lo acordado, para ello se han empleado indicadores evaluativos que permitieron medir el cumplimiento o trabajo. Para evaluar el desempeño de las empresas constructoras se consideraron algunos indicadores como: tiempo de culminación de las obras, tiempo de entrega del trabajo concluido, forma de entrega del trabajo, condiciones físicas de la obra realizada, forma de tratamiento de las relaciones profesionales, legalidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos, entre otros".
- La organización evidencia auditar las acciones de los proveedores, se han verificado el cumplimiento o no de lo acordado, para ello se han empleado indicadores evaluativos que permitieron medir el cumplimiento o trabajo.

- La organización evidencia el procedimiento de selección de proveedores y las políticas de la organización respecto al número de los mismos, esquemas de reconocimiento o certificación, alianzas estratégicas, etc. " El procedimiento asumido para seleccionar los proveedores se realizan por el sistema de Contrataciones Públicas, que consiste en documentar el proceso mediante la presentación de una carta intención, las instrucciones, las propuestas técnicas, propuesta de precios, los términos de referencia, las condiciones generales del contrato" - La organización evidencia sus programas de entrenamiento y asistencia a proyectos de mejora de la Calidad de sus proveedores. "Se implementan diversos programas de formación continua donde los proveedores son invitados a participar, se organizan capacitaciones, congresos, seminarios, charlas, talleres con la exposición de diversos temas de interés común".
- La organización evidencia Programas de formación continua donde los proveedores son invitados a participar, se organizan capacitaciones, congresos, seminarios, charlas, talleres con la exposición de diversos temas de interés común. Se abordan proyectos que apuntan a la mejora gradual en diferentes instancias de la organización, así como en la mejora de los servicios ofrecidos por los proveedores.
- La organización evidencia el hecho de que la institución aplica estrategias que permitan reducir los costos evitando la alianza con empresas u organizaciones sobre la base del precio solamente. Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia las documentaciones de las jornadas de capacitaciones, congresos, seminarios y talleres realizadas. También la organización evidencia las encuestas realizadas a proveedores.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia procesos que ayudan la comunicación con los proveedores sobre cumplimiento de especificaciones de insumos y servicios.
- La organización no evidencia la forma en que define las especificaciones que espera cumplan los insumos y servicios proporcionados por los proveedores.

F.5 DOCUMENTACIÓN

ASPECTOS A

DESTACAR

- La organización evidencia los sistemas empleados para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la Calidad. "se recaban a través del trabajo conjunto en alianzas estratégicas con otras organizaciones, vinculando conocimientos y experiencias, también se recogen en los diversos documentos legalizados y habilitados para su difusión; se ordenan y preservan en las bases de datos, en los libros construidos, se preservan a través de las imágenes recopiladas y finalmente se difunden en los informes de gestión, en los boletines, medios radiales y televisivos, etc.
- La organización evidencia qué tipos de actividades abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el Aseguramiento y Mejora de la Calidad "Los sistemas de documentación abarcan actividades tales como: recepción de documentos en Mesa de entrada, registro de los mismos, remisión a la instancia pertinente para su análisis correspondiente, guarda de los documentos en los archivos adecuados; los análisis de dichas documentaciones son registradas en las actas de reuniones, los resultados se exteriorizan en las emisiones de resoluciones o dictámenes de los directivos.
- La organización evidencia que la documentación existente forma parte de la base de datos de la organización, estos archivos se encuentran en soporte textual y digital. Los cuales se hallan a disposición de la comunidad en general, esto evidencia el aseguramiento de la calidad en la institución. Por otro lado, todas las acciones realizadas por los diferentes estamentos de la institución son documentadas, registradas, legalizadas y difundidas.
- La organización evidencia qué mecanismos se utilizan para actualizar oportunamente la información y descartar los documentos obsoletos. "El Consejo Superior dispone del Comité Académico, Comité de Asuntos Legales y Comité administrativo, nombrados por Resoluciones, ellos se encargan de revisar y analizar documentos específicos que son encomendados por el Consejo Superior, estos recomiendan su aprobación o revisión. También se encargan de realizar ajustes o actualizaciones a los reglamentos, manuales y otros

documentos que necesitan ser revisados". Se evidencia que pone a disposición de la comunidad en general toda la documentación existente, que forma parte de la base de datos de la organización.

- La organización evidencia que la institución garantiza la continuidad del aprendizaje desarrollado en ella, proyectando las mejoras en las planificaciones, en los procesos ejecutados y en los mecanismos de control y evaluación. Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia documentos tales como resoluciones, actas y registros, actas de reuniones.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia claramente el empleo del conocimiento almacenado en sus documentaciones.
- La organización no evidencia profundizar los sistemas empleados para recabar, ordenar, preservar y difundir los conocimientos y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la Calidad. No evidencia establecer qué tipo de actividades abarcan los sistemas de documentación y cómo se utilizan para apoyar el Aseguramiento y Mejora de la Calidad, y la normalización en la organización.

G. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

G.1 DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA COMUNIDAD

ASPECTOS A DESTACAR

- Se evidencia las formas en que la organización estimula y facilita que otros miembros de la comunidad desarrollen programas de Gestión Total de Calidad. "La organización promueve actividades orientadas a potenciar la calidad total a través de las extensiones universitarias fundamentadas en los convenios interinstitucionales, programas y proyectos lo que posibilita el aumento de calidad en la gestión de las instituciones involucradas.
- La organización evidencia cuándo se iniciaron estas acciones, qué resultados se han obtenido y qué planes hay para incrementarlas y mejorarlas. "Las acciones sinérgicas se iniciaron desde la creación de la institución; los resultados se evidencian en la restauración edilicia de un patrimonio histórico y cultural, un predio de 20 Has 7001m² 2695 cm², convertido de Cuartel Militar en Universidad.

- Asimismo, la recuperación y conservación de un edificio de arquitectura histórica perteneciente al Hospital Regional de Concepción donde actualmente funciona la Facultad de Medicina totalmente remozada y adecuada a las exigencias propias de la carrera de salud".
- La organización evidencia las formas en que su organización apoya a la comunidad para facilitar el desarrollo económico, social y cultural de la misma. "Un factor que ha propulsado el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad ha sido la instalación y fortalecimiento de la Universidad, cuyo fin principal es la formación profesional, el servicio a la colectividad, así como el fomento y la difusión de la cultura universal y, en particular de la nacional. En nueve años de vida institucional, produjo un impacto positivo en la región con la disposición de espacio laboral para más de 500 personas en distintas áreas del saber y personal de servicios generales".
- La organización evidencia haber realizado campañas de concientización de limpieza y Campañas contra el Dengue y haber impulsado proyecto de arborización de sus predios y conservación de espacios verdes. Además se evidencia las actividades realizadas con la comunidad en cuanto lo social y al cuidado del medio ambiente.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia la importancia cuantitativa de los recursos dedicados a la promoción de una cultura de Gestión Total de Calidad en la comunidad. Tampoco evidencia planes para mejorar las acciones enfocadas a la difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad (incluyendo un cronograma de ejecución) y los resultados obtenidos.
- La organización no evidencia formas que estimula y facilita que otros miembros de la comunidad desarrollen programas específicos sobre la Gestión Total de Calidad.

G.2 PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia prácticas y medidas que la organización aplica para cumplir con los requisitos reglamentarios legales, respecto a los riesgos ambientales asociados con las actividades operativas "las construcciones realizadas se han emprendido considerando estudios de impacto ambiental, y demás requisitos aprobados por Resolución Municipal; a corto y mediano plazo se prevé una política de

preservación de áreas verdes y las proyecciones arquitectónicas, tanto en el Campus universitario como en la infraestructura convenida con el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social y la Sede propia de Horqueta.

- La organización evidencia haber donado cien mil plantines forestales y frutales a favor de la comunidad.
- La organización evidencia los sistemas y tecnologías utilizadas para evitar que sus productos y procesos dañen el medio ambiente, incluyendo el manejo de residuos y el reciclaje de materiales. "En relación al deterioro de los suelos por las malas prácticas agrícolas, construcciones de obras y expansión demográfica institucional, la institución ha previsto la deposición adecuada de los residuos con una permanente recolección y eliminación a partir del relleno sanitario habilitado por el Municipio de Concepción y también en la misma área del Campus universitario.
- La organización evidencia qué actividades se desarrollan sistemáticamente para mejorar el medio ambiente tanto interno como externo de la organización. También evidencia la creación de un Departamento de Seguridad y el manejo de los residuos en la Facultad de Odontología y en la Facultad de Medicina. Además, respaldan las actividades para mejorar el medio ambiente tanto interno como externo y se puede mencionar algunos:
 - Estudiantes, docentes realizan trabajos limpieza dentro del predio de la Universidad.
 - Realizan alianzas estratégicas para la realización de actividades en pro del medio ambiente
 - Se observan diversidad de especies forestales dentro del predio de la Universidad.
 - También ofrece actividades a la comunidad. Disponen de viveros forestales.
 - Entrega de plantines a cooperativas, y diferentes instituciones de /salud/educativas/penitenciarias, Comité de productores.
 - Realizan capacitaciones en temas relacionadas al medio ambiente, manipulación segura de alimentos por parte de Facultades de la UNC.

- La minga ambiental se realiza anualmente y participan todo el personal de todos los niveles y de todas las Facultades.
- Exigen a las empresas proveedora que se adecuen a las normativas del medio ambiente, para que puedan trabajar con la UNC.

Cabe destacar que la UNC realiza actividades con **alto impacto social:**

- Ofrecen asistencia odontológica por parte de la Facultad de Odontología con Costo cero a la comunidad.
- Donación de área de cepillados a los niños en las escuelas (Centro Regional de educación) a partir 2013.
- Asistencia médica por parte de la Facultad de Medicina al Hogar de ancianos y otras comunidades.
- Ofrecen asesoramiento en cuanto a la gestión de las empresas (Organigramas, manuales) mediante asesoramiento de docentes de las facultades.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

La organización no evidencia los indicadores que se utilizan para evaluar el impacto ambiental de la organización (procesos, bienes y/o servicios producidos).

H. RESULTADOS

H.1 RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

ASPECTOS A DESTACAR

- La organización evidencia datos numéricos y gráficos de los niveles actuales de los indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes "El resultado evidencia que aproximadamente el 80% de los encuestados se hallan satisfechos con la organización y gestión de la institución.
- **Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia a través de coloquio realizado con el Consejo Superior Universitario, los siguientes resultados:**
 - Buena referencias de empresarios, respuestas positivas de pasantías de las empresas (Facultad de Humanidades, Facultad de Economía).

- Constantes intercambios mediante pasantías en el extranjero. Existe una alta aceptación de la Facultad (Facultad de Humanidades, Agronomía, Economía y Ciencias Exactas).
- Facultad de Odontología: Empleadores mediante encuesta sobre el producto (egresado), Pacientes y Proyectos de extensión.
- Ciencias Agrarias: Miden la Satisfacción de sus cliente, pasantías (San Pedro).
- Facultad de Medicina: Examen CONAREM (Comisión Nacional de Residencias Médicas), alto porcentaje de estudiantes que postulan y egresan en los exámenes de CONAREM. Evaluación, instituciones públicas y privadas. Seguimiento, desenvolvimiento de los alumnos.
- Participación en el Programa Erasmus Mundus reunión de la UNESCO para evaluar a los 66 universidades participantes.
- Implementan programas de mejoras. La implementación de Planes de mejoras son casi obligatoria. Desarrollo de la seguridad tanto interna como externa. Se precautela los valores de la institución. Todas las unidades académicas desde el 2014 evalúan los resultados. Se realizan ajustes a los Planes de mejora y se aprueba en el Consejo Directivo y luego en el Consejo Superior. Carreras acreditadas demuestran la calidad de la educación que se ofrece. Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia datos numéricos y gráficos de las tendencias durante los últimos años del grado de satisfacción de los clientes.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia comparaciones con promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su área indicando las fuentes y bases de la comparación. La organización no evidencia comparaciones de sus logros con sus metas y objetivos de Calidad.

H.2 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN, ÁREAS DE APOYO Y PROVEEDORES

ASPECTOS A DESTACAR

- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia un documento de informe de gestión anual, así como indicadores de resultados los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia datos numéricos de los niveles actuales y de las tendencias de los últimos años de los indicadores utilizados para; el control de sus procesos, las áreas de apoyo y la evaluación del desempeño de sus proveedores.
- La organización no evidencia comparaciones con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo.
- La organización no evidencia la significación de la mejora así como los niveles y tendencias poco satisfactorias y las medidas se tomaron al respecto.

H.3 RESULTADOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

ASPECTOS A DESTACAR

- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia un documento de informe de gestión anual con indicadores de resultados de desarrollo de las personas, que utiliza para evaluar y mejorar los sistemas para incrementar la calidad de vida en el trabajo y el involucramiento.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no presenta cifras y tendencias relacionadas con niveles de seguridad, salud, rotación y ausentismo del personal de la organización.
- La organización no evidencia comparaciones de los resultados de desarrollo de las personas con los promedios de su área de actividad y/o con los de sus principales competidores o líderes en su ramo.

H.4 RESULTADOS DE MERCADO

ASPECTOS A DESTACAR

- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia un documento de informe de gestión anual con indicadores de resultados de mercado.
- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia desarrollar un estudio de reingeniería mediante un Proyecto académico.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia cifras y tendencias referidas a la evolución de la posición de la organización en el mercado.
- La organización no presenta niveles y tendencias menos favorables.

H.5 RESULTADOS FINANCIEROS

ASPECTOS A DESTACAR

- Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia un documento de informe de gestión anual con indicadores de resultados financieros.

2. Conforme a la evaluación de visita, la organización evidencia aspectos financieros siguientes:

- La UNC, desde el 2007 al 2013. Cuenta con una ejecución presupuestaria promedio de 94%, el 5% es un déficit, debido a obras no ejecutadas.
- El 16% de su presupuesto corresponde a Fuente 30.
- No se llega al 100% de ejecución por la alta burocracia de las instituciones del Estado. 2013 y 2014 fueron más lentas las gestiones.
- Facultad de Ciencias Agrarias: menciona que fraccionan pago de costos de los aranceles.
- La UNC nivel regional tiene el arancel más bajo.
- La UNC tiene un recurso presupuestario que son redistribuida a los estudiantes para la adjudicación de becas conforme a la evaluación de las necesidades de los estudiantes.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- La organización no evidencia resultados de los niveles y tendencias de los últimos años de los indicadores financieros.
- La organización no evidencia medidas del desempeño financiero de la organización y sus tendencias durante los últimos años.
- La organización no evidencia comparaciones de los promedios de su sector de actividad y/o con sus principales competidores o líderes en su ramo.

I- COMENTARIOS RESPECTO A LA VISITA

La Universidad Nacional de Concepción (UNC), presentó un Reporte Extenso muy interesante, considerando su condición como una entidad académica del interior. Es loable sus logros dentro de su comunidad, especialmente en el sector de la educación superior.

Una vez finalizada la evaluación en base al Reporte Extenso, este equipo evaluador procedió a cumplir la fase de visita de evaluación a fin de verificar las evidencias posibles y si fuese necesario comprobar evidencias de otros aspectos no presentada en el relatorio en extenso.

Efectivamente, durante la fase de visita, la Universidad Nacional de Concepción (UNC), presentó su mejor ambiente de organización institucional, digno de admirar la dinámica de trabajo que impera dentro de la organización, con una Alta Dirección, identificado con la misión y visión de una institución académica de la educación superior, lo cual se demuestra con la solidez y buen funcionamiento de todos los sectores de la institución, entendiéndose todas las facultades que integra la Universidad, incluido el cliente principal alumnos en general.

Durante la visita de evaluación fueron tenidos en cuenta, recabar mayores datos de evidencias posibles en todos los criterios, conforme al modelo solicitado por el PNC 2016. (Premio Nacional de la Calidad). Otro aspecto evidenciado, consiste en la identificación plena de la Población Concepcionera hacia su Universidad Nacional, considerándolo como un orgullo de cada uno de los ciudadanos/as del Norte, factor muy importante, pues, lo psicosocial de una sociedad es más que vital para el desarrollo de la vida en comunidad.

5.2. Entorno interno: Selección, análisis y ordenamiento de los problemas

Se aplicó la técnica FODA en todas las Unidades Académicas, en los diferentes estamentos: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y personas de apoyo, se utilizaron los criterios del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP). El resumen se presenta de la siguiente manera:

APLICACIÓN DE TÉCNICA FODA

FORTALEZAS

Capacidad Directiva

- ✓ Los directivos demuestran capacidad para orientar a la Institución hacia el logro de los objetivos.
- ✓ óptimo desempeño de los directivos de la Institución en todas sus gestiones, acorde a las reglamentaciones vigentes.
- ✓ Se elaboran planes estratégicos, de control interno y del talento humano.
- ✓ Metas logradas a través de una buena implementación del PEI y POA.
- ✓ Apertura al diálogo.
- ✓ Existe unidad en la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad de reconocimiento al personal ante los logros alcanzados.

Capacidad Tecnológica

- ✓ Instalaciones adecuadas de los sistemas computacionales, acorde a las necesidades.
- ✓ Buena distribución del sistema de internet.

Capacidad del Talento Humano

- ✓ La mayor parte de los recursos humanos son asignados a los diferentes cargos conforme a su formación académica.
- ✓ Desempeño eficiente.
- ✓ Los funcionarios demuestran predisposición, espíritu de cooperación y sentido de pertenencia con la Institución.
- ✓ Existe una formación constante y pertinente de los funcionarios.

Capacidad Competitiva

- ✓ Cumplimiento eficiente de las funciones y servicios que ofrecen las distintas Unidades Académicas.
- ✓ Obtención del Premio Nacional a la Calidad y Excelencia en la Gestión.
- ✓ Carreras acreditadas por la ANEAES.
- ✓ Convenios de Cooperación con instituciones regionales, nacionales e internacionales.
- ✓ Sede propia, amplia y dotada de las comodidades básicas necesarias.
- ✓ Elevado número de profesionales egresados de la UNC.
- ✓ Apertura de sedes y filiales en otras ciudades de la región.

Capacidad Financiera

- ✓ Aplicación de las reglamentaciones legales vigentes al proceso administrativo.
- ✓ Cobertura de las necesidades institucionales, realizando una administración austera y pertinente.
- ✓ Pago de salarios en tiempo y forma.
- ✓ Rendición de cuentas a la ciudadanía en forma anual.
- ✓ Los recursos propios generados por la UNC permiten la adquisición de mobiliarios y equipos.
- ✓ Superávit acumulado.

Otros aspectos

- ✓ Se realizan estudios de impacto ambiental antes de emprender proyectos de inversión física.
- ✓ El recurso humano de la UNC cuenta con una Asociación de Funcionarios.
- ✓ Se mantienen los espacios verdes y árboles nativos del Campus.
- ✓ Ambiente laboral sano y acompañamiento humanitario.

DEBILIDADES

Capacidad Directiva

- ✓ Falta de definición de planes de acción para cada una de las dependencias de la Universidad (Direcciones y Departamentos).
- ✓ Comunicación deficiente entre directivos y funcionarios respecto de los objetivos, proyectos y planes de la UNC.
- ✓ Aplicación del sistema de Control Interno.

Capacidad Tecnológica

- ✓ Escasez de innovaciones informáticas y tecnológicas.
- ✓ Inconvenientes con la señal de internet en algunos Departamentos de la Universidad.
- ✓ No existe red integrada de sistemas con otras bibliotecas.
- ✓ Falta de capacitación para el manejo de los sistemas computarizados ante los avances que presenta esta tecnología.

Capacidad del Talento Humano

- ✓ Existen funcionarios que demuestran escaso nivel de pertenencia con la Institución.
- ✓ Insuficiente número de personal para atender las cargas laborales
- ✓ Faltan cursos de capacitación para Funcionarios.

Capacidad Competitiva

- ✓ Insuficientes mecanismos de atención y tratamiento a las quejas y reclamos de grupos de interés.
- ✓ Falta de actualización de los materiales bibliográficos.
- ✓ Falta de estímulos económicos, como el aumento salarial; ya que esto desmotiva al personal.

Capacidad Financiera

- ✓ El presupuesto otorgado a la Institución es insuficiente para la cobertura de las necesidades institucionales, y la realización de proyectos varios.

OPORTUNIDADES

Factores Económicos

- ✓ Bajo costo de aranceles en comparación a las universidades privadas.
- ✓ Equiparar el nivel salarial con otras Instituciones de la Capital

Factores Políticos

- ✓ Buen relacionamiento con otras Instituciones del Estado.
- ✓ La acreditación de carreras otorga mayor credibilidad en la Institución.

Factores Sociales

- ✓ Realizar actividades de extensión universitaria conforme a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Realizar proyectos de investigación que beneficien a la sociedad
- ✓ Impacto positivo de la UNC en el crecimiento y desarrollo de la región, generando fuentes de empleo.

Factores Tecnológicos

- ✓ Convenio de Cooperación firmado con CONATEL.
- ✓ Costos accesibles de las nuevas tecnologías informáticas.
- ✓ Automatización de todos los procesos de la UNC, debido a la variedad y bajo costo de las nuevas tecnologías.
- ✓ Aprovechar los convenios para capacitar a los funcionarios con respecto a las nuevas tecnologías.
- ✓ Servicio de internet disponible para los alumnos.

Factores Competitivos

- ✓ Se cuenta con alianzas estratégicas para la ejecución de programas y proyectos y Convenios con Instituciones nacionales y extranjeras.
- ✓ Aprovechar los convenios para realizar capacitaciones conforme a la naturaleza de los servicios de las distintas instituciones vinculadas.
- ✓ Habilitación de carreras conforme a las necesidades de la región.

Factores Geográficos

- ✓ Suficiente espacio físico para la realización de diversas actividades.
- ✓ Ubicación estratégica del predio de la UNC, que permite funcionarios y alumnos de zonas aledañas, llegar mediante las empresas de transporte.
- ✓ Habilitar otra ruta de acceso a la UNC.

Factor Medio Ambiente

- ✓ Tierra fértil que facilita el cultivo de árboles y otros.
- ✓ Realizar proyectos de reforestación.

AMENAZAS

Factores Económicos

- ✓ Recortes presupuestarios que atentan contra la ejecución de Proyectos.
- ✓ Los incrementos salariales no son de aplicación general.
- ✓ Tendencias inflacionarias.
- ✓ El incremento de aranceles educativos provocaría una gran deserción estudiantil.

Factores Políticos

- ✓ Inserción de funcionarios por presiones políticas.
- ✓ Inestabilidad política, debido a los conflictos entre partidos.
- ✓ Rubros bloqueados que impiden contratar más recursos humanos.
- ✓ Rechazo del presupuesto solicitado, por ende las facultades no pueden abrir más carreras o cubrir los cargos docentes.

Factores Sociales

- ✓ Escasa oportunidad laboral para estudiantes, lo cual impide costear sus estudios.
- ✓ Epidemias de dengue e influenza A; así también inundaciones que causan ausentismo laboral y estudiantil.
- ✓ Delincuencia.

Factores Tecnológicos

- ✓ No existe automatización de todos los procesos.
- ✓ El sistema de comunicación aun es deficiente.
- ✓ Existen funcionarios que se resisten a las nuevas tecnologías.

Factores Competitivos

- ✓ Universidades “de garaje”.
- ✓ Falta de cursos de capacitación para el óptimo desempeño de funciones del personal

Factores Geográficos

- ✓ Peligrosidad del trayecto de la Ruta V, debido a que el mayor medio de transporte de funcionarios y estudiantes es la motocicleta.

Factor Medio Ambiente

- ✓ Las inclemencias del tiempo obstaculizan la llegada a hora de funcionarios y estudiantes.
- ✓ Mal estado de los caminos internos del Campus en épocas de lluvia.

Se seleccionaron diez debilidades más significativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Una vez seleccionadas las 10 debilidades, se asignaron una calificación con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante, para evaluar posteriormente los problemas detectados.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	PUNTUACIÓN
1. Escasa participación de los docentes en elaboración y ejecución de proyectos de extensión universitaria interdisciplinaria	8
2. Escasez de innovaciones informáticas y tecnológicas.	6
3. Necesidad de capacitación constante y pertinente de los funcionarios administrativos y personal de apoyo.	4
4. Poca participación de docentes en proyectos de investigación multidisciplinarios.	9
5. Escasez de docentes investigadores	10
6. Escasa evidencia de registro de participación externa en la revisión de planes y programas de estudios.	2
7. Necesidad de aplicación sistemática y permanente de políticas del talento humano (selección, capacitación, compensación, bienestar y evaluación de desempeño)	5
8. Falta de planes enfocadas a la difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad y sus resultados.	1
9. Falta de recursos económicos para la realización de actividades de investigación.	7
10. Falta de programa de bienestar para funcionarios.	3

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO o IDEAS RECTORAS

3.1. Visión

Ser una Institución con alto liderazgo, inspirada en los principios y valores de la democracia y la libertad, difusión de la cultura, el saber universal y nacional, que busca el desarrollo integral de la persona, implementando la investigación y el servicio a la colectividad en los ámbitos de su competencia, a través de actividades de extensión universitaria y una política de relaciones interinstitucionales e internacionales que fortalezcan sus objetivos.

3.2. Misión

Somos una Universidad innovadora, comprometida con la mejora constante de la calidad, la eficiencia del servicio prestado en la formación integral de varones y mujeres como profesionales competentes para asumir y resolver con visión prospectiva situaciones que se relacionen consigo mismo y con la sociedad.

3.3. Valores Institucionales

La Universidad Nacional de Concepción fundamenta su labor educativa en el desarrollo de la personalidad humana, buscando la formación personal y profesional, munidos de valores trascendentes. Estos constituyen los cimientos para edificar personas que aprendan a SER y a CONVIVIR en una sociedad multicultural, incierta compleja y cambiante.

Estos valores son potenciados en diferentes actividades desarrolladas por los diferentes estamentos: durante el proceso enseñanza aprendizaje, en programas de extensión, en actividades culturales y deportivas, en acciones recreativas, en las ferias pedagógicas, etc. Dichos valores son:

A. Verdad

- Manifiesta autenticidad en sus actos
- Manifiesta coherencia en sus actos
- Actúa de acuerdo a los principios de la Institución
- Muestra interés por el trabajo
- Actúa con buena fe y con sinceridad

B. Transparencia

- Brinda informaciones veraces.
- Comunica con claridad.
- Comunica con precisión las gestiones realizadas.
- Brinda acceso a la información.

- Conoce el Estatuto, el Reglamento General y las reglamentaciones específicas de la Institución prestando atención a los detalles de su labor.
- Actúa conforme a las reglamentaciones legales vigentes.
- Divulga decisiones, informaciones e intenciones en términos claros y accesibles para todos los destinatarios.
- Informa al público la rendición de cuentas.

C. Responsabilidad Social

- Cumple los compromisos, deberes y funciones conforme a las reglamentaciones legales vigentes y las normas de la UNC.
- Investiga sobre los informes referentes a la Institución.
- Es diligente, serio y puntual en sus tareas.
- Orienta y reorienta oportunamente sus acciones.
- Desarrolla conciencia ambiental.
- Interpreta las necesidades y exigencias del contexto social.
- Participa de todas las actividades de la comunidad universitaria
- Buen desempeño de la función que se le asigna.
- Agente social positivo.
- Reacciona en forma oportuna para corregir errores.
- Contribuye a la preservación de la cultura, el desarrollo integral de la persona, de la familia y de la sociedad.

D. Respeto

- Trata con dignidad a los demás sin distinción de condición social, sexo, religión.
- Sensatez y tacto para obrar o hablar sobre informaciones que puedan comprometer a la institución.
- Discreción en el manejo de informaciones confidenciales sensibles y/o personales.
- Escucha, mostrando autocontrol y comprensión hacia los puntos de vista de los demás.
- Comparte efectos de los resultados alcanzados con los involucrados.

E. Pluralismo

- Se involucra al Equipo de trabajo y considera las opiniones pertinentes de los otros en sus acciones.
- Escucha activamente mostrando comprensión y tolerancia hacia el punto de vista de los demás, aun siendo diferentes a los propios.
- Comunica sus opiniones, intereses, pensamientos, de forma asertiva, con diplomacia y autocontrol.
- Comparte sus conocimientos con superiores y compañeros.

- Demuestra capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, en casos necesarios.

F. Compromiso

- Fomenta el prestigio y la buena imagen de la Universidad hacia el exterior.
- Actitud de fidelidad y lealtad hacia la Institución y sus fines.
- Orienta su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la UNC.
- Muestra disponibilidad las veces que le sea solicitado, anteponiendo los objetivos de la UNC.
- Siente como propios los objetivos de la Institución, apoyando e instrumentando decisiones comprometidas con el logro de los objetivos institucionales.
- Aporta ideas para mejorar el trabajo.
- Excelencia en el trabajo con el área de la cual se es responsable.
- Presta atención a los detalles de su labor.

G. Honestidad

- Actúa de manera meticulosa, evitando errores y reconociéndolos en caso de producirse.
- Muestra conductas y/o acciones exactamente según han sido realizadas.
- Reconoce ideas, acciones, méritos de los otros compañeros de la Institución.
- Es sincero y veraz en todo su actuar.
- Brinda informaciones fidedignas sobre los hechos, acciones llevadas a cabo, individualmente y/o a nivel de Equipo.

H. Conocimiento y Autodesarrollo

- Amplía y/o actualiza sus conocimientos acerca de la propia especialización u ocupación.
- Maneja información actualizada sobre el entorno (social, cultural, laboral) de la Institución.
- Muestra excelencia en el trabajo, demostrando conocimientos en el Área de la cual es responsable.
- Comparte e intercambia el conocimiento profesional.
- Maneja las normativas pertinentes en el desempeño de la función que cumplen.

- Denota motivación por mejorar profesionalmente, mostrando conductas orientadas al desarrollo de la Carrera y al éxito.
- Se esfuerza por el propio desarrollo profesional.
- Muestra interés por conocer nuevas técnicas de trabajo

I. Relación interpersonal

- Genera confianza en sus superiores, personas supervisadas y compañeros de trabajo.
- Brinda informaciones adecuadas y oportunas a los destinatarios correspondientes.
- Sabe escuchar para comprender la problemática planteada
- Informa de manera tranquila y sin alterarse, manteniendo firmeza en sus opiniones.
- Comunica sus opiniones, intereses, pensamientos, de manera asertiva, con diplomacia y autocontrol.

J. Ética

- Genera un ambiente de respeto y cordialidad en el ambiente.
- Asume su rol como funcionario de la Institución cumpliendo a cabalidad.
- Demuestra prudencia en el actuar tanto dentro de la Institución como fuera de ella brindando las informaciones pertinentes a las instancias que corresponden.
- Actúa con aptitud y actitud para lograr resultados con la máxima calidad posible y con la mayor economía de recursos.

3.4. Políticas institucionales

A- Política de evaluación y gestión de calidad: Se enfatizará la promoción de la cultura de evaluación asegurando la calidad en todo el proceso institucional.

B- Política de Gestión estratégica y de apoyo al desarrollo institucional: La gestión estratégica asegurará la sustentabilidad de las funciones realizadas en la Universidad, en base a las disposiciones legales, fiscales y administrativas aplicables, así como al cumplimiento de los programas establecidos. El buen gobierno institucional seguirá enfatizando acciones transparentes y sistemáticas.

C- Política de gestión académica innovadora: Se fomentará una cultura de innovación y calidad en todas las actividades académicas, desde la innovación curricular, la implementación de la interdisciplinariedad, trabajos por proyectos de investigación, etc.

D- Política de Gestión de la comunicación institucional y documentación: Se aplicará una Política de Comunicación institucional que favorezca la mejora en las relaciones internas de la organización, así como la interacción comunicativa con el público externo, local, nacional e internacional; informando oportuna y verazmente, recogiendo consultas y sugerencias de la comunidad. Asimismo, se enfocará en la conservación de documentos institucionales minimizando los perjuicios que se pueden generar en las instituciones por la pérdida o extravío.

E- Política de gestión del Talento humano. Se enfatizará el desarrollo de mayores conocimientos, habilidades, actitudes positivas, procurando avanzar en la tarea universitaria sirviendo y aprendiendo con integridad, competencia, motivación y compromiso.

F- Política de vinculación (Institucional, social y ambiental). Se promoverá la vinculación a través de diversos medios con el propósito de fortalecer el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los diversos actores de la institución y aprovechar todas las instancias para promover la conciencia ecológica.

3.5. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

- a) Control estratégico
- b) Control de gestión
- c) Control de Evaluación

3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Procesos	Objetivos Estratégicos
1. Gestión de Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar políticas de direccionamiento estratégico que garanticen una gestión por procesos de calidad y un desarrollo sostenible fundamentado en sus valores institucionales de transparencia, excelencia y conducta ética de sus miembros.
2. Gestión administrativa y apoyo al desarrollo institucional. (Apoyo)	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la gestión administrativa, de los recursos financieros, humanos y materiales, a partir del monitoreo y evaluación de los procesos y resultados, a fin de obtener el bienestar y desarrollo institucional.
3. Gestión académica	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas de Gestión académica orientada a la innovación curricular, la docencia, la investigación y extensión con un enfoque holístico y de aseguramiento de la calidad educativa.
4. Gestión de la información y análisis institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar la gestión de la información y análisis institucional orientado al cumplimiento de la política de comunicación institucional y de la gestión documental.
5. Gestión de vinculación social, institucional y ambiental. (Resultados e impacto).	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar políticas de Gestión de vinculación social, institucional y ambiental a objeto de consolidar el impacto que genera la universidad en el contexto local, nacional e internacional.

4- MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CON MACROPROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS

MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CON MACROPROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS INSTITUCIONALES

MACROPROCESOS			PROCESOS (Componentes Sub ejes)	Objetivos específicos	SUB PROCESOS (Actividades- acciones)	Indicadores de logro	Periodo de ejecución	Medios de verificación
Ejes estratégicos transversales	Objetivos estratégicos	Metas generales						
Control estratégico	Consolidar políticas de direccionamiento estratégico que garanticen una gestión por procesos de calidad y un desarrollo sostenible fundamentado en sus valores institucionales de transparencia, excelencia y conducta ética	Lograr la ejecución del 90% de las acciones planificadas a fin de consolidar la calidad y excelencia de la gestión estratégica con enfoque ético transparente e inclusivo.	6. Gestión de Gobierno. -Organización (Misional)	-Afianzar la gestión integral de la calidad orientado a la mejora continua. -Actualizar y difundir los valores y las normativas institucionales. -Actualizar la política de organización institucional con enfoque transparente, inclusivo y abierto a procesos evaluativos de calidad.	-Afianzamiento de la gestión integral de la calidad. -Consolidación de la gestión jurídica. -Actualización y difusión de los valores y normativas institucionales. - Diseño de lineamientos orientadores para una organización institucional inclusiva, transparente y abierta a controles de gestión de calidad.(auditoría, control interno, autoevaluación, contraloría)	Cantidad de Certificaciones de calidad. Número de documentos que constituyen el soporte legal institucional. Porcentaje de conocimientos de los valores institucionales Cantidad de Actividades desarrolladas en el marco del Control de Calidad.	2017-2022	-Diplomas de certificación -Trípticos -Proyectos aplicados sobre gestión de calidad -Resoluciones

Control de evaluación	de sus miembros.		-Gestión	<p>-Consolidar la estructura organizacional incorporando elementos requeridos para garantizar el desarrollo del proyecto institucional.(perfiles , responsabilidades)</p> <p>-Establecer la articulación entre el Plan Estratégico Institucional y los Planes de Desarrollo y Operativos Anuales de las Unidades Académicas.</p> <p>-Fortalecer la gestión de procesos desarrollados en el marco de la mejora continua.</p>	<p>-Consolidación de la estructura organizacional (estamentos unipersonales y colegiados).</p> <p>-Articulación de planes y proyectos institucionales.</p> <p>-Fortalecimiento de la gestión de procesos orientados a la mejora continua.</p>	<p>Cantidad de mecanismos implementados para monitorear los Planes y Proyectos.</p> <p>Grado de cumplimiento de la implementación del sistema de gestión basado en procesos.</p>	2018-2019	<p>-Organigrama</p> <p>-Informes de monitoreo de planes.</p> <p>-Registros de firmas.</p> <p>-Registro de planes.</p> <p>Resolución sobre Implementación de la Gestión de procesos.</p> <p>-Informes</p>
	Optimizar la gestión administrativa, de los recursos financieros, humanos y materiales, a partir del monitoreo y evaluación de los procesos y resultados, a fin de obtener el bienestar y desarrollo institucional.	Lograr que el 90 % de los planes administrativos y financieros sean ejecutados y difundidos a través de la rendición de cuentas públicas.	2. Gestión administrativa y apoyo al desarrollo institucional. (Apoyo)	<p>-Recursos</p> <p>-Diseñar anualmente políticas de financiamiento y ejecución presupuestaria.</p> <p>- Fortalecer los mecanismos formales de planificación, toma de decisiones y control la gestión de los recursos financieros.</p> <p>-Socializar con la comunidad las informaciones sobre la gestión de recursos financieros a través de la rendición de cuentas públicas.</p> <p>-Ejecutar eficientemente los planes financieros</p>	<p>-Afianzamiento de las políticas de financiamiento y ejecución presupuestaria.</p> <p>-Fortalecimiento de mecanismos formales de planificación, toma de decisiones y control de gestión de los recursos financieros.</p> <p>-Consolidación de los dispositivos de difusión de informaciones sobre gestión de recursos financieros (rendición de cuentas públicas).</p> <p>- Aplicación oportuna de los</p>	<p>Porcentaje de ejecución presupuestaria en forma anual.</p> <p>Porcentaje de aplicación de mecanismos formales de ejecución de planes financieros.</p> <p>% de participación de recursos propios en el total.</p> <p>% de crecimiento anual</p> <p>Porcentaje de difusión de la gestión de recursos</p>	2017-2019	<p>Panes presupuestarios</p> <p>Informe de Ejecución presupuestaria.</p> <p>Informes anuales de aplicación de los planes financieros.</p> <p>Registro de Planes financieros referidos a dotación, mantenimiento y ampliación de espacios físicos.</p> <p>Informe de gestión, de Rendición de</p>

		Conseguir la implementación del 70% de los lineamientos establecidos en el plan de gestión de las personas.	<p>Infraestructura</p> <p>-</p> <p>referidos a dotación, mantenimiento y ampliación de espacios físicos.</p> <p>-Ejecutar sistemáticamente los planes financieros para la dotación, conservación y actualización de equipamientos.</p> <p>-Instalar un sistema único de registro de bienes patrimoniales.</p> <p>-Consolidar la gestión del talento humano.</p> <p>-Optimizar el proceso de selección, incorporación y evaluación del personal</p> <p>Diseñar un plan de formación y acompañamiento al personal directivo, docente, técnico y administrativo.</p> <p>Definir criterios para el reconocimiento y promoción del personal técnico y administrativo.</p> <p>-Consolidar el proceso de implementación de la carrera docente.</p> <p>-Diseñar un plan de bienestar social y laboral del personal directivo, docente,</p>	<p>mecanismos de dotación, mantenimiento y ampliación de los espacios físicos.</p> <p>-Implementación sistemática de mecanismos para la dotación, conservación y actualización de equipamientos(Laboratorios, biblioteca, tics)</p> <p>-Fortalecimiento de mecanismos para el registro de bienes patrimoniales de la institución.</p> <p>-Diseño de políticas de gestión del personal: Estudiantil, directivo, docente, técnico administrativo y de apoyo.</p> <p>.Selección, incorporación y evaluación.</p> <p>.Capacitación y perfeccionamiento</p> <p>.Reconocimiento y promoción.</p>	<p>financieros.</p> <p>Grado de avance en el plan en relación a dotación, mantenimiento y ampliación de espacios físicos.</p> <p>Grado de implementación de las políticas de gestión del personal.</p> <p>Número de funcionarios capacitados y formados en diversos temas.</p> <p>Número de eventos de capacitación desarrollados en diversos temas.</p> <p>-Número de incentivos y reconocimientos brindados al personal.</p> <p>Cantidad de becas dados a los estudiantes.</p> <p>-Cantidad de funcionarios docentes, directivos, administrativos y estudiantes reconocidos por desempeño.</p> <p>Grado de implementación del Plan de Bienestar del personal.</p> <p>-Número de convenios</p>	<p>Cuentas Públicas.</p> <p>Informes de Registro de Bienes Patrimoniales.</p> <p>Proyectos de Gestión del Personal</p> <p>Informes de implementación de la Gestión de Personal.</p> <p>Planes de Capacitación.</p> <p>Panes de Bienestar social, laboral y ambiental.</p> <p>Informes de implementación del Plan de bienestar Estudiantil.</p> <p>Planes de reducción de riesgos.</p>
--	--	---	---	--	---	---

				<p>administrativo y de apoyo tendiente a la prevención de riesgos.</p> <p>- Fortalecer la instancia de bienestar estudiantil.</p>	<p>.Bienestar social, laboral y prevención de riesgos.</p> <p>.Bienestar estudiantil para su desarrollo integral. (Retención)</p>	<p>activos. Número de eventos de capacitación desarrollados en diversos temas</p> <p>-Grado de cumplimiento del Plan Comunicacional.</p>		<p>Convenios documentados y registrados.</p>
<p>Desarrollar políticas de Gestión académica orientada a la innovación curricular, la docencia, la investigación y extensión con un enfoque holístico y de aseguramiento de la calidad educativa.</p>	<p>Actualizar el 80% de los planes y proyectos implementados en las diversas carreras y programas de la Universidad.</p> <p>Lograr alto porcentaje de desarrollo de actividades de investigación y extensión.</p> <p>Capacitar al 100% de los docentes de las diversas Unidades Académicas.</p>	<p>3.Gestión académica</p> <p>-Proyecto académico.</p> <p>- Docencia</p> <p>-Investigación</p> <p>-Extensión</p>	<p>-Implementar procesos de actualización del curriculum en carreras de grado y programas de posgrado.</p> <p>-Diseñar un plan de capacitación docente sobre innovación curricular, proceso de enseñanza aprendizaje, enfoques pedagógicos.</p> <p>-Definir líneas de investigación, orientación de los programas de posgrado y modalidades de investigación.</p> <p>-Fortalecer las actividades de extensión con enfoque multidisciplinar.</p>	<p>-Actualización de los procesos curriculares de carreras de grados y programas de postgrado: innovación curricular(enfoque por competencia, Proyecto Tuning, educación intercultural bilingüe, créditos, etc)</p> <p>-Acompañamiento técnico pedagógico a docentes en cuanto al Proceso de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>-Diseño, implementación y difusión sistemática de procesos de investigación académica y científica básica y aplicada.</p> <p>- Fortalecimiento de las actividades de extensión universitaria.</p>	<p>Cantidad de planes y programas actualizados.</p> <p>Número de informes del Acompañamiento técnico pedagógico a docentes.</p> <p>Número de capacitaciones aplicadas para docentes.</p> <p>Porcentaje de implementación de procesos de investigación académica y científica básica y aplicada.</p> <p>Número de proyectos de extensión aplicados.</p>	2017-2022	<p>Planes y programas actualizados.</p> <p>Resoluciones del CONES por actualización de Proyectos y programas.</p> <p>Pan de Capacitación docente</p> <p>Informes sobre implementación y difusión de eventos de investigación académica y científica básica y aplicada.</p> <p>Informes sobre los proyectos de extensión aplicados.</p>	

Macroprocesos		Metas generales	Procesos (Componentes Sub ejes)	Objetivos específicos	Sub procesos (Actividades- acciones)	Indicadores de logro	Periodo de ejecución	Medios de verificación
Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos							
Control estratégico	Instalar la gestión de la información y análisis institucional orientado al cumplimiento de la política de comunicación institucional y de la gestión documental.	Implementar 75% de las acciones diseñadas en el Plan de Comunicación Institucional y de Gestión documental.	4. Gestión de la información y análisis institucional. -Políticas de comunicación -Análisis de la información institucional	-Diseñar e implementar el plan de comunicación institucional. -Analizar los sistemas de comunicación y la toma de decisiones. -Definir el sistema de archivo de documentación(producción, organización, transferencia, seguridad, almacenamiento y disposición final)	-Diseño e implementación de un plan de comunicación institucional. -Análisis y toma de decisiones sobre las informaciones institucionales. -Definición del sistema de documentación(producción, organización, transferencia, seguridad, almacenamiento y disposición final). -Consolidación de la Gestión jurídica	Grado de cumplimiento del Plan Comunicacional. Cantidad de Resoluciones e informes originados sobre informaciones institucionales. Números de documentos producidos internamente. Porcentaje de implementación del sistema de archivo de documentos.	2018-2022	Plan de comunicación documentado. Resoluciones. Informes Fotografías de archivos de documentos. Actas
Control de gestión								
Control de evaluación								

	Afianzar políticas de Gestión de vinculación social, institucional y ambiental a objeto de consolidar el impacto que genera la universidad en el contexto local, nacional e internacional.	Lograr 75% de ejecución de las políticas de Gestión de vinculación social, institucional y ambiental con proyección de difusión a la comunidad global.	5. Gestión de vinculación social, institucional y ambiental. (Resultados e impacto)	<p>-Fortalecer la formación profesional e integral de los estudiantes.</p> <p>-Promover actividades de inserción laboral de los graduados.</p> <p>-Actualizar el currículum y las ofertas educativas.</p> <p>-Evaluar los programas implementados y el desempeño profesional de los egresados</p> <p>-Diseñar planes de seguimiento a egresados.</p> <p>-Ampliar los convenios de cooperación interinstitucionales nacional e internacional.</p> <p>- Consolidar la movilidad estudiantil y de académicos en el marco de la internacionalización.</p> <p>-Evaluar las actividades establecidas en los convenios interinstitucionales.</p> <p>-Fortalecer los mecanismos de vinculación con instituciones de otros sectores de la sociedad.</p> <p>-Definir sistemas de preservación y</p>	<p>-Fortalecimiento de los mecanismos de vinculación para:</p> <p>.La formación profesional e integral de estudiantes.</p> <p>. La inserción laboral de graduados.</p> <p>.La actualización del currículum y de las ofertas educativas</p> <p>.La evaluación de los programas implementados.</p> <p>-La evidencia de la satisfacción de las instituciones receptoras de graduados con el desempeño de los graduados.</p> <p>Diseño de un plan de seguimiento, comunicación, apoyo y formación continua de graduados. (Registro de Egresados)</p> <p>-Ampliación de los convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.</p> <p>-Consolidación de la movilidad estudiantil y académicos en el marco de la internacionalización.</p> <p>- Creación de mecanismo de evaluación de los convenios firmados interinstitucionalmente.</p> <p>- Fortalecimiento del mecanismo de vinculación con</p>	<p>Cantidad de mecanismos de vinculación para la formación integral de estudiantes.</p> <p>Números de graduados insertos laboralmente.</p> <p>Cantidad de programas y ofertas educativas actualizadas.</p> <p>Cantidad de informes sobre evaluación de programas implementados.</p> <p>Número de informes sobre satisfacción de las instituciones receptoras de graduados con el desempeño de los graduados.</p> <p>Cantidad de informes presentados referidos a seguimiento, comunicación, apoyo y formación continua de graduados.</p> <p>Número de convenios activos.</p>	20017-2022	<p>Convenios registrados.</p> <p>Actas</p> <p>Informes</p> <p>Cuestionarios de consulta</p> <p>Planes de seguimiento a egresados.</p> <p>Registro de egresados.</p> <p>Informes de estudiantes con movilidad en el extranjero.</p> <p>Actas</p>

				<p>mejoramiento y revitalización de ambientes naturales y culturales.</p>	<p>instituciones de otros sectores de la sociedad.(proveedores)</p> <p>-Definición de sistemas de preservación, mejoramiento y revitalización de ambientes naturales y culturales.</p>	<p>Cantidad de estudiantes que realizaron movilidad estudiantil</p> <p>Número de informes de resultados de la evaluación de convenios.</p> <p>Número de proyectos implementados sobre gestión ambiental.</p>		<p>Contratos de aprendizaje.</p> <p>Proyectos ambientales</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	---

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

• Evaluación del proceso

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se evalúa para conocer el avance del mismo, detectar logros y dificultades que requieran cambios y llegar a la meta que ha establecido la comunidad educativa universitaria, esta acción consiste en emitir juicio de valor sobre los resultados de objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo para la toma de decisiones, cuyos resultados deben ser difundidos a toda la comunidad educativa.

Se aborda dos instancias de evaluación:

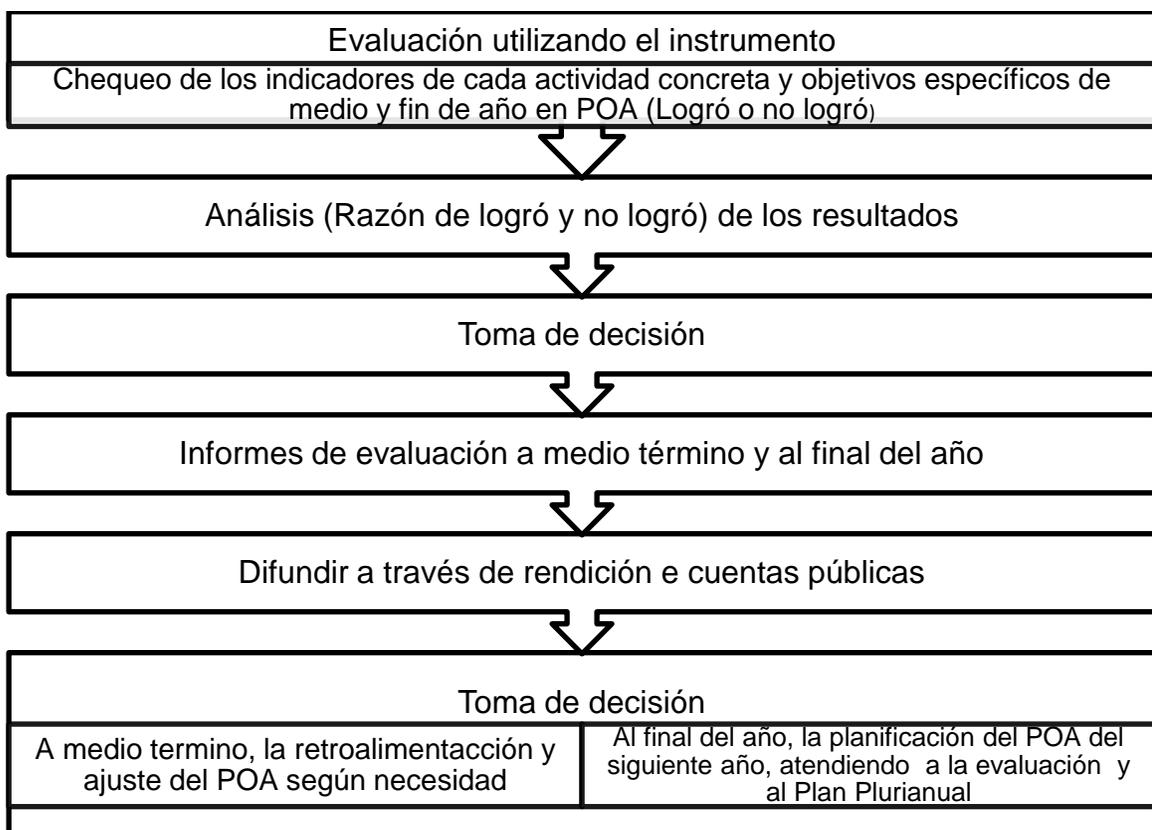
- a- La evaluación de proceso (POA), la cual se realiza durante la implementación del plan, es decir en forma anual.
- b- La evaluación de resultado o producto: se realiza al final del mismo.

Evaluación del proceso

Se realiza a través de la evaluación del POA, a mitad y final del año, para el ajuste en caso necesario. Esta evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta las actividades del POA, según los indicadores definidos, además de las establecidas en el cronograma mensual.

Además, se realiza un monitoreo constante del cronograma mensual para determinar el avance de la ejecución de las actividades. Esto facilitará que la comunidad universitaria realice una evaluación más objetiva y participativa.

A continuación se presenta el mecanismo de la evaluación:



5.1. Instrumento de evaluación: Evaluación del POA

Ítems			Evaluación Intermedia			Evaluación final		
Actividades Principales	Indicadores	Medio de Verificación	Estado de Logro Intermedio	Análisis	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Conclusión

Pasos para la evaluación del POA

A) Primer momento: llenado del instrumento de evaluación intermedia.

- Se escriben en la grilla de evaluación del POA, las actividades principales del Plan Plurianual (PEI) y las actividades concretas. En el instrumento no debe faltar la actividad correspondiente a la evaluación cuyos indicadores ya están definidos en el POA. Ejemplo:

20% de funcionarios capacitados y formados en diversos temas.

- Se completa el instrumento con los indicadores y medios de verificación de las actividades concretas ya establecidos en el POA.

b) Segundo momento: chequeo de indicadores.

- En el momento de la evaluación se realiza el chequeo de los indicadores escribiendo SI o NO en la casilla de estado de logro intermedio.
- Una vez chequeado los indicadores se realiza un análisis de los resultados, se escribe en la casilla asignada la razón de los logros o no logros (ver instrumento).
- Luego del análisis se procede a la toma de decisión con respecto a los resultados escribiendo en el cuadro asignado. A partir de las decisiones tomadas se ajusta el POA, se replantean algunas actividades, se agrega o se disminuye para la ejecución efectiva del mismo. Se resaltan y registran los cambios establecidos en el POA y en el documento que la comunidad educativa pueda acceder y se visualiza a través de la Rendición de Cuentas Públicas.

Puntos a considerar para el análisis de las actividades concretas del POA

- ¿Se realizaron todas las actividades planificadas? ¿Por qué?
- ¿Se realizaron las actividades en el tiempo establecido?
- ¿Hubo influencia del tiempo en la ejecución de las actividades?
- ¿Pudieron ser realizadas las actividades como fueron planificadas? ¿Por qué?

- ¿Los responsables asumieron el liderazgo en la coordinación de las actividades?
- ¿Se cumplieron con los indicadores previsto? ¿Por qué?.....etc.

Después del análisis en la evaluación se toma la decisión y se ajustan las actividades del POA.

- ¿Seguiremos con la ejecución de las actividades como fueron planificadas?
- ¿Se priorizarán algunas actividades?
- ¿Se agregarán otras actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Para la nueva actividad tendremos el fondo suficiente?
- ¿Continuarán las actividades con el mismo monto del presupuesto?
- ¿No hay actividad alternativa para economizar el fondo?.....etc.

d) **Tercer momento:** llenado del instrumento para la Evaluación Final del año.

- Se chequea en la casilla correspondiente el estado de logro final de los indicadores.
- Se realiza el análisis de los resultados de las actividades.
- Se elabora una conclusión sobre los resultados de la evaluación final de la ejecución del POA.
- Los resultados de la evaluación ayudarán a ajustar las estrategias de gestión y las actividades principales del Plan Plurianual si fuera necesario; y elaborar el POA del siguiente año, considerando aquellas actividades que no se han cumplido.

5.2. Evaluación de resultado o producto del PEI

Se realiza al culminar el plazo de implementación del PEI, se evalúa el logro de la meta del objetivo general establecido en el Plan analizando con el diagnóstico inicial para ver el nivel de ejecución de los objetivos propuestos. Esta evaluación servirá de guía para mejorar la elaboración del siguiente PEI, a partir de los resultados se ajusta, se replantea o se elabora un nuevo PEI.

A continuación se presenta el esquema para la evaluación del PEI.

MACROPROCESOS		PROCESOS	SUBPROCESOS		Estado de logro y análisis	
Objetivos estratégicos	Metas generales	Dimensiones	Evaluación		Estado de logro	Análisis
			Indicadores	Medio de verificación		

- **Procedimiento para la evaluación del PEI**

Para la realización de una evaluación efectiva y participativa del PEI es necesario involucrar a los representantes de los actores educativos teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Primer paso:** Revisión de la evaluación del último año de ejecución del POA. Esta revisión consiste en un buen análisis de la última evaluación realizada del POA, específicamente el cumplimiento de los indicadores de seguimiento de las actividades concretas. Ejemplo:
20% de funcionarios capacitados y formados en diversos temas.
- Segundo paso:** Evaluación de los objetivos estratégicos correspondiente a cada una de las dimensiones de la gestión registradas en el Plan (Se refiere al cumplimiento de los indicadores mencionados en el paso anterior).
- Tercer paso:** Evaluación de los objetivos estratégicos del Plan. La evaluación de los objetivos estratégicos se realizan a partir del cumplimiento de las metas generales.
- Cuarto paso:** Evaluación cualitativa de mejoramiento institucional. Es importante analizar y evaluar otros cambios observados y/o registrado en la gestión institucional a partir de la ejecución del PEI. Para la sistematización de estos datos cualitativos se presenta un cuadro que contemplen los aspectos trabajados, resultados, desafíos y estrategias de mejoramiento. Esto debe ser incluido en el informe.

Otros aspectos trabajados	Resultados	Desafíos	Estrategias de mejoramiento

- Quinto paso:** Elaboración del informe de evaluación. El informe de los resultados de la evaluación del PEI consta de los siguientes elementos: referencia (identificación de la Universidad, temas, fecha), objetivo, resultados, conclusiones y recomendaciones.

6. ENFOQUES PEDAGÓGICOS IMPLEMENTADOS EN LA UNC

La Universidad Nacional de Concepción adopta dos modelos curriculares implementados: el Modelo por objetivos y el Modelo basado en la formación por competencias.

A) El modelo por objetivos: Este modelo pone énfasis en los resultados o productos. En efecto, "La educación viene a caracterizarse, pues, como un *entrenamiento* que facilita la formación de hábitos de forma eficiente para el desarrollo de las actividades humanas que los hombres desempeñan en una sociedad industrial". (Gimeno Sacristán, 2009:56).

Estas afirmaciones se sustentan en el paradigma epistemológico del positivismo y en el psicológico del conductismo, porque se resaltan las posibilidades adaptativas del estudiante, no las creadoras; se considera que aprender es igual a asimilar simplificando el proceso de enseñanza-aprendizaje al considerar que se pueden predecir los resultados del mismo; se propicia la homogeneidad. Los contenidos se imparten al margen de la experiencia personal y social. (Bourdieu, P. – Passeron, J.C., 1998).

En cuanto a la especificación de objetivos y resultados esperados, éstos son observables, medibles y tangibles, expresados en términos de conductas; y en cuanto a tareas y métodos, se utilizan los que consigan el objetivo más rápidamente. Este modelo por objetivos centra la evaluación en los logros, en el rendimiento de los producen ciertos cambios deseables en los modelos de comportamiento del estudiante, entonces la evaluación es el proceso que determina el nivel alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento" (Tyler, 1950, citado por Escobar Hoyos, 2014, p.3).

B) Modelo basado en la formación por competencias: este modelo enfatiza los procesos y los resultados, busca la formación integral de la persona que está en proceso formativo, y acentúa la orientación a la práctica. Se basa en los pilares educativos establecidos por la UNESCO: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. (Delors, J. 1996).

Asimismo, la implantación de este modelo en la UNC tiene su fundamento en el Proyecto Tuning (2004-2007), cuyo propósito enfatiza la formación de estudiantes, dentro de una perspectiva en la que el aprendizaje sea una tarea vitalicia, para una carrera productiva y para la ciudadanía. De esta manera, facilitar el acceso a una educación general amplia, y especializada y para determinadas carreras, a menudo interdisciplinarias, centradas en los conocimientos, aptitudes y actitudes, a fin de preparar a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad cuando sea necesario. (Universidad de Deusto, 2007:35).

CONCLUSIÓN

Las instituciones de Educación Superior, tienen el gran compromiso de formar personas que tendrán que enfrentar el mundo global, incierto y complejo; una tarea que presenta diversos desafíos, sobre todo el de configurar un marco de formación educativa orientada hacia la innovación constante, que garantice la promoción de competencias, actitudes y saberes contextualizados.

Este Plan Estratégico se constituye en un elemento fundamental que podrá direccionar las acciones de los diferentes estamentos que hacen a la vida institucional universitaria. Por ello, todas las Unidades Académicas seguirán aportando el esfuerzo cotidiano sumado a las capacidades sinérgicas para enfrentar dichos desafíos, presentes y futuros, lo que permitirá garantizar una gestión educativa más equitativa, responsable y cooperativa, a su vez posibilitará avanzar hacia las metas y políticas institucionales delineadas, al servicio del bien común y de la ciudadanía.

Esta nueva herramienta orientadora indica el camino a seguir durante los próximos años, con objetivos por efectuar e ideas por hacer realidad. La Universidad Nacional de Concepción seguirá potenciando procesos de transformación y mejora continua en diferentes dimensiones de la gestión institucional, desde lo académico, lo administrativo hasta los aspectos legales y de infraestructura. Por ello, los numerosos esfuerzos e iniciativas seguirán propiciando la puesta en marcha de varios proyectos de orden normativo, cultural y social, bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusión y formación humanista.

EXPRESIONES DE GRATITUD

Se expresa gratitud y reconocimiento a todas las personas que han apoyado para el diseño y elaboración de este Plan Estratégico Institucional, a los actores internos y externos, quienes de alguna manera han colaborado aportando tiempo, espacio, documentos, informaciones y diversos recursos, cuya contribución ha sido fundamental para facilitar el proceso de construcción de esta planificación.

Así mismo, se espera contar con el apoyo acostumbrado de cada agente para la concreción de todo lo delineado en las diferentes áreas, en las distintas Unidades Académicas y en las todas instancias de la institución; de esta manera se podrá lograr lo pretendido, tal como lo dijera el norteamericano Vince Lombardi “Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo”.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Revista. Fuentes, 14, pp. 15-60.
- De Miguel, M. (2006). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- García Renata, J.Á. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 11(3), septiembre-diciembre, pp. 1-24.
- Escobar Hoyos, G. (2014). La evaluación del aprendizaje, su evolución y elementos en el marco de la formación integral. [Versión PDF. Trabajo para

Universidad Católica de Manizales. Especialización en Evaluación Educativa]. Descargado el 11 de febrero de 2015 de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/811/Gladys%20Escobar%20Hoyos.pdf?sequence=1>

- Newstrom, J. (2007). Dirección: Gestión para lograr resultados. México: McGraw-Hill.
- **Bourdieu, P. – Passeron, J.C., (1998) *La Reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza***, Editorial Laia S.A, México.
- Villa, A., y Poblete M. (2008). Aprendizaje Basado en Competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao: I CE Universidad de Deusto
- Ley N° 2072/ 2003 "DE CREACIÓN DE LA AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR".

http://www.aneaes.gov.py/aneaes/datos/Resolucion_69.pdf.

- Ley N°4995 de Educación Superior. (2013).Asunción –Paraguay.
- Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe. (2017). MEC. Asunción-Paraguay.
- Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay. MECIP:
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (2008). CLAD. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. (2016) Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030
- Objetivos del Milenio. UNESCO.
- Carta Erasmus de Educación Superior. (2016)
- Libro Blanco del Consejo Nacional de Educación Superior. (2017)
- Libro Blanco del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías. (Conacyt)

ANEXO

1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL Y DEL RECTORADO

