

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA SAN SEBASTIÁN  
DE SAN LORENZO.  
UASS**



**PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023**

**Rector: Prof. Dr. Fulgencio Samudio.**

**San Lorenzo, marzo de 2019**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **PRESENTACIÓN**

### **CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN**

- 2.1. Breve reseña y proyección
- 2.2. Fundamentos y antecedentes
- 2.3. Responsables y miembros

### **CAPÍTULO 2 - PLAN ESTRATÉGICO DE LA UASS 2019-2023**

- 3.1. Visión
  - 3.2. Misión
  - 3.3. Valores
  - 3.4. Grupos de interés
  - 3.5. Líneas Estratégicas
  - 3.6. Cuadro de mando.
  - 3.8. Anexos
- Análisis FODA  
Estructura organizativa

### **ANEXOS**

- 1. Organigrama de la Institución
- 2. Matriz FODA

## **PRESENTACIÓN**

El Consejo Directivo de la UASS, consciente de los retos que una universidad del siglo XXI ha de asumir, y, convencido de la necesidad de una dirección eficiente, eficaz y con visión de futuro, ha decidido emprender la actualización del Plan Estratégico de la Universidad.

Concordamos en que una Planificación Estratégica es un ejercicio de participación y de visión compartida para analizar dónde estamos y reflexionar sobre dónde nos gustaría estar en un futuro cercano, de manera a diseñar los pasos que nos permitan ir en la dirección adecuada.

Como producto de la reflexión compartida, se construye la Planificación Estratégica, PE 2019 - 2023 de la UASS, que pretende, en el marco de los Acuerdos, y de los Convenios Nacionales, así como de los Acuerdos Internacionales, y de los Estatutos de la Universidad, ser un instrumento apropiado acorde con las normativas legales de la educación paraguaya.

La UASS hace propia lo expresado en la Declaración Mundial de Educación Superior en el siglo XXI, en el año 2009, que señala la misión de "... formar diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, comprendida la capacitación profesional, en las que se combinen los conocimientos teóricos y prácticos de alto nivel mediante cursos y programas que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad; ... esto comprende la promoción de la investigación con miras a elaborar y aplicar nuevas tecnologías y a garantizar la prestación de capacitación técnica y

profesional, la educación empresarial y los programas de aprendizaje a lo largo de toda la vida ...” El éxito de la implementación dependerá en gran medida del trabajo creativo en equipo, de la motivación, de la comunicación efectiva entre los diferentes estamentos, de las actitudes favorables al cambio, de la reflexión y sistematización oportuna en el marco de la visión compartida.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Breve reseña**

Teniendo en cuenta la finalización de la vigencia del Plan Estratégico para el período 2012 – 2016 y para dar la continuidad y renovación al PE 2019 - 2023, la Universidad propició las actividades de formulación de este nuevo Plan Estratégico en el presente año.

El Proyecto mencionado, contó con una preparación y planificación de actividades previas que incluyó una propuesta para la designación de una consultoría externa responsable de la Elaboración de la Agenda y Metodología para la Elaboración de la propuesta borrador del PE 2019 – 2023.

La metodología de trabajo aplicada contempló el análisis del contexto interno y externo de la institución a través de la Matriz FODA, la formulación de las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos genéricos con sus respectivos indicadores utilizando la estructura de mapas estratégicos y cuadro de mando integral.

Se ha seguido un calendario de reuniones con los representantes de los primeros niveles de decisión de todos los sectores y unidades que conforman la Universidad, a saber: Rector, miembros del Consejo Superior Universitario, Vicerrectores, Decanos de Facultades y equipos de departamentos y de unidades de gestión administrativa, grupos de trabajo con proyecciones hacia la investigación e innovación, grupos de estudiantes, así como con los responsables de proyectos con que cuenta la

## Universidad

Con los datos relevados se presentaron las conclusiones del trabajo mediante Talleres en los que se analizaron e integraron las iniciativas de aquellos proyectos de planificación estratégica ya existentes.

Los responsables de estas unidades fueron los encargados de realizar el proceso de comunicación entre todas las personas que componen la comunidad universitaria. La coordinación de los responsables de niveles intermedios ha permitido que gran parte de la comunidad participe en las propuestas que se elevaron al Rectorado en diciembre de 2018 para su validación final.

Posteriormente, entre los meses de enero y febrero del 2019, se realizaron los ajustes de conformidad con las recomendaciones y sugerencias de los diferentes estamentos de validación.

Entre los meses de marzo y abril de 2019, se prevén las actividades de difusión del PE 2019-2023. Como última actividad vinculada al Proyecto, se prevé la elaboración del Proyecto Operativo Anual, como garantía de aplicación práctica de las disposiciones emanadas del PE 2019 - 2023.

### **1.2. Antecedentes**

La “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA SAN SEBASTIÁN DE SAN LORENZO” (UASS) fue creada por Ley N° 3.185 y promulgada el día 18 de abril de 2007. La apertura oficial de las actividades académicas a la juventud estudiantil universitaria tuvo lugar el día

23 de abril del mismo año, dando ocupación laboral, inicialmente a 95 personas que incluyó a Directivos, personal docente, administrativo y de servicios. Actualmente cuenta con las siguientes Facultades y carreras:

1. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES, con las carreras de: Licenciatura en Ciencias Contables, Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial.
  2. FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS, con las carreras de: Ciencias Veterinarias, Licenciatura en Administración agropecuaria, e Ingeniería en Ciencias Agrarias.
  3. FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA, con las carreras de: Licenciatura en Análisis de Sistemas Informáticos, Ingeniería en Informática, Licenciatura en Producción, Ingeniería en Producción.
  4. FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES, con las carreras de: Derecho, Notariado y Licenciatura en Relaciones Internacionales, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Periodismo, Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Educación Física, Educación Escolar Básica, Primer y Segundo ciclo, Nivel inicial, Matemática y Ciencias Sociales.
  5. FACULTAD EN CIENCIAS DE LA SALUD, con las carreras de: Licenciatura en Enfermería, Licenciatura en Nutrición, Licenciatura en Fisioterapia y Kinesiología, y, Medicina.
- **NIVEL DE POSTGRADO Y FORMACION CONTÍNUA.**

### **Especialización**

1. Especialización en Didáctica Universitaria
2. Especialización en Técnicas y procedimientos para la Elaboración y Tutoría de Tesis.
3. Especialización en Primer y Segundo ciclo de la EEB.
4. Especialización en Contabilidad financiera y tributación.

### **Maestrías.**

1. Maestría en Ciencias contables y Auditoría.
2. Maestría en Gestión y Dirección educacional.

### **Doctorado**

- Doctorado en Planificación Estratégica con énfasis en Gestión Educacional.

### **1.3. FUNDAMENTOS.**

El Plan Estratégico, PE, de la UASS supone una postura decidida por la planificación como sistema de apoyo a la toma de decisiones. Esta opción responde al convencimiento de la necesidad de basarse en este instrumento de gestión para gobernar la Universidad.

Por tanto, los principales propósitos del plan estratégico son: dar coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la Universidad, para superar la visión del corto plazo, y por ende, mejorar la eficacia de las decisiones, facilitar la comunicación entre los equipos directivos y, conseguir que el personal de la universidad comparta los mismos objetivos.

Los fundamentos de esta planificación se encuentran en los siguientes documentos:

- La Declaración mundial sobre la educación superior – UNESCO- La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción, 9 de octubre de 1998.

- La Declaración mundial sobre la educación superior – UNESCO, las nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, 8 de julio de 2009
- Las regulaciones en la Educación Superior como parte del sistema educativo nacional definidas en la Ley 4995/ 2013.
- Los Fines del Sistema Educativo Nacional definidos en la Ley 1264 General de Educación, 1994.
  - Los estatutos de la Universidad Autónoma San Sebastián de San Lorenzo, cuya Protocolización de Acta y modificación, inscripta en el Registro de Contratos, Civil “B”, corresponde al año 2017.

Si bien, en una PE se define una hoja de ruta estratégica, que puede llegar a constituirse en un enorme potencial como herramienta de apoyo a la mejora de la universidad, no se puede dejar de reconocer que tiene las limitaciones de los riesgos en su proceso de implementación a largo plazo. Por consiguiente, se reconoce la impotencia de mantener la suficiente flexibilidad para ir incorporando los ajustes que correspondan a través de los planes operativos anuales y de los planes de mejora.

## **CAPÍTULO 2 - PLAN ESTRATÉGICO DE LA UASS 2019-2023**

### **2.1. Visión para el 2023**

Ser una Universidad inclusiva, reconocida a nivel nacional e internacional con un elevado compromiso social con la comunidad universitaria y con el entorno nacional regional, e internacional, que aspira a consolidarse como institución académica de excelencia, sustentada en valores universales, y en una oferta académica apoyada en las Tecnologías de la información y de la Comunicación, que propicien cambios innovadores en la producción científica y tecnológica, la promoción cultural y deportiva, como componentes de su identidad institucional.

### **2.2. Misión para el 2023**

Formar profesionales de excelencia con principios basados en una sólida formación ética, humanista y científico-tecnológica, que, unida a la excelencia de los programas académicos y de su plantel docente, contribuyan a la formación académica basada en la investigación y el desarrollo sostenible, con la generación, aplicación y difusión de conocimientos científico-tecnológicos innovadores en beneficio de la sociedad en general.

### **2.3. Nuestros valores**

Inclusión

Respeto

Formación ciudadana

Solidaridad

Sostenibilidad  
Tolerancia  
Responsabilidad social

#### **2.4. Grupos de interés**

1. Comunidad universitaria, formada por los estudiantes, autoridades legalmente constituidas de la Universidad, el personal docente, administrativo, técnico y de servicios.
2. Administración nacional (Ministerios), departamental (Gobernación), local (Municipalidad de la ciudad), Organizaciones empresariales y eclesiásticas.
3. Organismos nacionales e internacionales
4. Asociaciones profesionales, cooperativas.
5. Familias

#### **2.5. Líneas Estratégicas**

Coherentes con el espíritu de los Estatutos de la UASS y las tendencias en la Educación Superior, se definen las líneas estratégicas.

#### **Cinco líneas estratégicas:**

**Eje estratégico 1.** Excelencia Académica (Art. 7º, inciso b del Estatuto de la Universidad)

**Eje estratégico 2** Investigación, Innovación. (Art. 7º, incisos c; Art. 8º, incisos c y d)

**Eje estratégico 3** Transferencia de conocimientos y extensión universitaria.

**Eje estratégico 4** Interacción con el contexto socioeconómico y cultural en el marco del desarrollo sostenible y de la responsabilidad social.

**Eje estratégico 5** La internacionalización como medio para promocionar y buscar alianzas con Universidades y Empresas. (Art. 8º, inciso g)

**Descripción de cada línea estratégica:**

- 1) **Excelencia Académica:** en coherencia con los fines establecidos en el Art. 7º, inciso b, de los Estatutos de la Universidad, se plantea una formación sustentada en la calidad de la enseñanza, con innovaciones curriculares pertinentes y relevantes para dar respuestas a las necesidades del entorno, de la formación continua de los egresados, del grado de satisfacción del personal docente, administrativo y estudiantes, y de la proyección de la Universidad en el marco de la responsabilidad social.
- 2) **Investigación, Innovación,** conforme al Art. 7º, incisos c; Art. 8º, incisos c y d, de los Estatutos, se asume la investigación como punto de partida para la promoción y mejoramiento de las capacidades de los profesores con programas que estimulen la actividad investigadora; así como la captación, gestión y transferencia de la actividad I+D+I para establecer la colaboración entre investigadores de universidades y empresas, que permitan consolidar grupos de investigación de calidad, para facilitar la creación de plataformas tecnológicas de alto nivel que favorezcan la investigación básica y las actividades de innovación tecnológica de las empresas.
- 3) **Transferencia de conocimientos y extensión universitaria:** La universidad, como institución educativa, además de formar profesionales, tiene la misión de crear y recrear conocimiento pertinente para la sociedad, como espacio de generación de conocimientos innovadores, relacionando el ámbito académico con el sector productivo, actuando responsablemente en aras de la integridad ambiental, y de la convivencia pacífica.
- 4) **Interacción con el contexto socioeconómico y cultural en el marco del desarrollo sostenible y de la responsabilidad social.** La educación en general y la educación

superior, en particular, tiene la responsabilidad de contribuir a la promoción de los valores y habilidades que llevarán al crecimiento sostenible e inclusivo y, al empoderamiento de la comunidad educativa para tomar decisiones pertinentes y relevantes socialmente. Hoy la universidad, como formadora del talento humano, tiene un compromiso social, ligado al deber de crear e innovar conocimiento, agregando valor tanto a los procesos como a los servicios, en un esfuerzo articulado con el sector productivo.

- 5) **La internacionalización como medio para promocionar y buscar alianzas con Universidades y Empresas**, mencionada en el Art. 8º, inciso g, del Estatuto, en cuyo marco se podrán concretar convenios de colaboración, asistencia técnica y de formación con entidades nacionales e internacionales, oficiales o privadas, para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

### **3.6. Cuadro de mando**

El cuadro de mando se basa en los cinco ejes estratégicos definidos y se presenta como una herramienta de gestión que permite definir, implantar y seguir la estrategia de la institución. Está apoyado en el potencial de las personas que la constituyen para lograr los objetivos deseados. Articula la estrategia de la institución en OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ACCIONES, RESPONSABLES, INDICADORES, y METAS, tal como figura en los cuadros que siguen.

Las acciones son prácticas que conducen al logro de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Para cada acción se especifican detalladamente los responsables, los indicadores, y las metas, con la finalidad de transmitir adecuadamente el cambio estratégico que se persigue.

## EJE 1. Excelencia Académica

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.</b>					
<b>Definir una oferta educativa de calidad.</b>					
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>METAS</b>
1. 1. Ofertar programas de grado, máster y doctorado acreditados gradualmente.	1.1.1. Elaboración y/o actualización de planes y programas de estudio con criterios de innovación pedagógica, acordes a la Resolución 116/17 del CONES.	Vicerrectorado de Ordenación Académico y nuevas titulaciones. Vicerrectorado de posgrado y formación continua. Decanos. Vicerrectorado de Filiales.	-Número de carreras con mallas curriculares y planes de estudio actualizados con criterios de innovación pedagógica, acordes a la Resolución 116/17 del CONES. -Número de carreras acreditadas. -Número de nuevas carreras habilitadas con base en las demandas del entorno.	2020  2021	-2 carreras acreditadas conforme a criterios de calidad al 2020. - 3 de programas de Maestría y 1 de Doctorado, adecuados a las necesidades de formación continua. Instalación de 2 nuevos laboratorios acordes a estándares de calidad conforme a la naturaleza de las carreras.
	1.1.2. Creación y entrada en funcionamiento de un Observatorio de grado, posgrado y aprendizaje continuo para detectar necesidades de formación (laborales, sociales...).	Vicerrectorado de posgrado y formación continua.  Consejo Superior Universitario.	Creación del observatorio Sí/No.  % de titulaciones estudiadas sobre total de las Universidades del país.	2019-2023	Creación del observatorio antes del 31/12/2019.  100% de las titulaciones estudiadas en 2020.
	1.1.3. Elaboración y actualización de programas de grado, especialización, maestría y doctorado.	Vicerrectorado de Ordenación Académico y nuevas titulaciones.  Vicerrectorado de posgrado y formación continua. Decanos. Vicerrectorado de Filiales.	Nº de programas elaborados vs. nº total de programas.  % de carreras acreditadas.  Grado de satisfacción de participantes.	2019-2023	Programas elaborados.  10% en 2019. 25% en 2020. 40% en 2023. 75% de titulaciones acreditadas al 2023, conforme a convocatoria de la ANEAES.  80% de participantes satisfechos con el servicio educativo de la UASS.

	1.1.4. Fortalecimiento del Vicerrectorado de postgrado.	Consejo Superior Universitario Vicerrectorado de Posgrado	Nº de posgrados con evaluación favorable vs. nº de posgrados ofertados.  Grado de satisfacción de los estudiantes. Grado de satisfacción de profesores.	2019-2023	75 % de posgrados evaluados favorablemente sobre ofertados.  80% de estudiantes y profesores satisfechos con el clima institucional y la calidad de los programas ejecutados.
--	---	--	--	-----------	---

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.2. Garantizar la mejora continua de los procesos formativos y administrativos	1.2.1. Instalación de un sistema interno de calidad en las ofertas formativas con criterios de calidad de la ANEAES.	Consejo Superior Universitario Vicerrectorado de Posgrado. Vicerrectorado de Filiales.	-Nº de ofertas formativas con criterios de calidad.  - Nº de docentes de la Universidad con programas de Maestría y Doctorado cursados.	2019-2023	75% de las ofertas formativas con criterios de calidad.  - 30% de docentes de la Universidad con programas de Maestría concluidos.  3% de docentes con Doctorado concluidos
	1.2.2. Evaluación continua de la actividad de los servicios y desempeño individual.	Vicerrectora de Relaciones Públicas y Mercadeo.  Vicerrectorado de Ordenación Académico y nuevas titulaciones. Vicerrectorado de Filiales.	-Porcentaje de docentes y de personal administrativo con evaluaciones de desempeño satisfactorias.	2019-2023	Por lo menos, 80% de docentes y de personal administrativo con evaluaciones de desempeño satisfactorias
	1.2.2. Realización de un seguimiento periódico a los egresados para detectar fortalezas y debilidades del proceso formativo.	Vicerrectorado de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.	Nº de egresados dentro del programa de seguimiento vs. nº egresados totales	2019-2023	Por lo menos 80% de egresados programa de seguimiento vs. nº de egresados totales.

**EJE ESTRATÉGICO 2 Investigación, Innovación.**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>					
<b>Extender a toda la Universidad la cultura de la investigación y de la utilización de las TIC.</b>					
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>METAS</b>
<p>2.1. Formalizar espacios de investigación emergentes.</p> <p>2.2. Impulsar la elaboración de estrategias de gestión y mejoramiento de procesos organizacionales que aumenten de manera positiva la</p>	<p>-Informatización de los procesos de gestión administrativa de la investigación en todos los campos:</p> <p>- Creación de un Portal del investigador que permita la gestión on line de proyectos y gestión curricular.</p> <p>- Desarrollo de otras aplicaciones informáticas para los trámites de documentaciones de estudiantes y de egresados.</p>	<p>Vicerrectora de Relaciones Públicas y Mercadeo.</p> <p>Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones</p> <p>Vicerrector de Asuntos económicos y financieros.</p> <p>Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones</p> <p>Vicerrectorado de Filiales.</p>	<p>Establecimiento del portal Sí/No.</p> <p>Nº de aplicaciones informáticas desarrolladas.</p> <p>Grado de satisfacción de los investigadores con la gestión administrativa.</p>	<p>2019-2023</p>	<p>Publicación del Portal Investigador antes del 30/07/2020.</p> <p>55% de satisfacción con los procedimientos establecidos en 2020.</p> <p>Incremento de satisfacción del 3 % anual hasta 2023.</p>

<p>imagen de la Universidad.</p> <p>2.3. Definir líneas de investigación pertinentes con las necesidades de desarrollo de la sociedad.</p>	<p>Elaboración de procedimientos de contratación de investigadores.</p> <p>Reglamentación e implementación de procesos de investigación.</p>	<p>Vicerrectora de Relaciones Públicas y Mercadeo.</p> <p>Consejo Superior Universitario.</p> <p>Vicerrectorado de Ordenación Académico y nuevas titulaciones.</p> <p>Vicerrectorado de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.</p>	<p>Nº de procedimientos aprobados y en funcionamiento</p> <p>Nº de investigadores contratados anualmente.</p>	<p>2020-2023</p>	<p>Procedimientos aprobados y en funcionamiento.</p> <p>2 investigadores contratados al 2020, con incremento, de por lo menos, el 2% anual.</p> <p>Reglamento de procesos de investigación aprobado e implementado al 2020.</p> <p>Publicación de los resultados del 3% de las investigaciones realizadas en el Portal de la Web de la UASS.</p>
	<p>Promover la investigación científica desde la gestión de aula.</p>	<p>Rector</p> <p>Consejo Superior Universitario</p> <p>Vicerrectorado de de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.</p> <p>Vicerrectorado de Filiales.</p>	<p>Porcentaje de docentes que incorpora la investigación como eje de los trabajos científicos o trabajos prácticos.</p> <p>Porcentaje de estudiantes que realiza actividades académicas de investigación.</p>	<p>2019-2023</p>	<p>-Líneas de investigación definidas en todas las carreras de grado y de posgrado.</p> <p>-El 30 % de docentes incorpora la investigación como eje de los trabajos científicos o trabajos prácticos al 2020, y llega al 80% en el 2023.</p> <p>Incorporación gradual de estudiantes en actividades de investigación conjunta con docentes. 2% al 2020, e incremento del 3% anual.</p>

2.4. Equipar las instalaciones con medios y tecnología de acuerdo a criterios de calidad.	Elaboración de un plan 2019-2023 en materia de TIC para dar soporte a las necesidades que se generen dentro de la docencia, la investigación y la transferencia de conocimientos.	Vicerrectorado de de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.  Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones	Creación del Plan TIC Sí/No. Aprobación por el Consejo Directivo. Sí/No. Grado de satisfacción de los usuarios.	2019-2023	Plan elaborado antes del 31/12/2019. Plan TIC 2020-2023, antes del 31/12/2023. 90% de los usuarios satisfechos.
---	---	--	--	-----------	---

### EJE ESTRATÉGICO 3 Transferencia de conocimientos y extensión universitaria.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.</b>					
<b>Fomentar la actividad investigadora que contribuya a generar conocimiento transferible.</b>					
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>METAS</b>
3.1. Estimular la actividad investigadora como medio para la generación de conocimiento transferible, orientado a satisfacer la demanda de formación de las empresas e instituciones.	Estudio y desarrollo de un sistema de gestión eficiente de I+D+i.	Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones.  Vicerrectorado de de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.	Modificación del actual sistema de gestión Sí/No. Disponer de una base de datos integrada Grado de satisfacción con el sistema.	2019-2023	Modificación del sistema antes del 30/06/2020. 55% de respuestas satisfactorias en 2020 hasta llegar al 65% en 2023.
	Creación de una Oficina de Relaciones Interinsitucionales e Internacionales para impulsar la presentación y ejecución de este tipo de proyectos.	Vicerrectorado de Filiales.  Vicerrectorado de Internacionalización y cooperación al desarrollo.	Creación de la Oficina de Relaciones Interinsitucionales e Internacionales de Sí/No. Nº de proyectos presentados, en el año con relación a los presentados el año anterior. Ingresos generados en el año por la participación en proyectos interinstitucionales e internacionales con relación a los generados el año anterior.	2019-2023	Creación de la oficina antes del 31/12/2019.  Incremento del 5% anual a partir de 2020.

	<p>Creación del Parque Científico-tecnológico de servicios de incubación de empresas, y de promoción del espíritu emprendedor.</p>	<p>Consejo Superior Universitario  Vicerrectorados y Decanos.</p>	<p>Creación del servicio de incubadora de empresas Sí/No. Nº de proyectos asesorados en el año con relación al año anterior. Construcción de la incubadora Sí/No Nº de Pasantías realizadas</p>	<p>2020-2023</p>	<p>Creación del servicio antes del 30/12/2019. Incremento de un 10 % anual a partir de 2020. Construcción de la incubadora antes del 31/12/2020.  Pasantías Profesionales realizadas en empresas, según área de conocimiento.</p>
	<p>Creación de un observatorio para el estudio de la demanda de conocimiento de las empresas e instituciones.</p>	<p>Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones.  Vicerrectorado de de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte</p>	<p>Creación del observatorio Sí/No. Nº de estudios llevados a cabo en el observatorio. Contratos de I+D y prestación de servicios: Número de contratos por proyecto. Número de organizaciones, instituciones y/o empresas que utilizan bienes y servicios ofrecidos por la Universidad.</p>	<p>2019-2023</p>	<p>Creación del observatorio antes del 30/07/2019. Elaboración de 2 estudios sectoriales por año a partir de 2020. de contratos por proyecto, por año a partir del 2021. Patentes nacionales solicitadas. 2% de organizaciones, instituciones y/o empresas de la comunidad que utilizan bienes y servicios ofrecidos por la Universidad, al 2020, e incremento del 2% anual.</p>

3.2. Generar programas de extensión universitaria orientadas al desarrollo de las artes, la cultura, la educación física y a la solución de problemas sociales	Incorporación de la Extensión universitaria en las programaciones curriculares docentes.	Consejo Superior Universitario  Vicerrectorado de de Extensión universitaria, pasantía curricular, cultura y deporte.	-Porcentaje de proyectos de extensión universitaria orientados al desarrollo de las artes, la cultura, la educación física y a la solución de problemas sociales. -Número de organizaciones e instituciones beneficiadas con proyectos de extensión.	2019-2023	30% de proyectos de extensión universitaria orientados al desarrollo de las artes, la cultura, la educación física y a la solución de problemas sociales. -5% organizaciones e instituciones beneficiadas con proyectos de extensión al 2019, e incremento del 5% anual al 2023.
--	--	---	---	-----------	---

**EJE ESTRATÉGICO 4 Interacción con el contexto socioeconómico y cultural en el marco del desarrollo sostenible y de la responsabilidad social.**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Promover la interacción con el contexto socioeconómico y cultural en el marco del desarrollo sostenible y de la responsabilidad social.</b>					
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>METAS</b>
4.1. Ejecutar programas de acción social de integración de personas con necesidades especiales de accesibilidad.	Ejecución de programas de acción social de integración de personas con necesidades especiales de accesibilidad.	Vicerrectorado de Asuntos económicos y financieros.  Vicerrectorado de Tecnología e innovaciones.	Nº de actuaciones facilitadoras de accesibilidad promovidas sobre solicitadas.	2019-2023	30% de acciones ejecutadas en el 2019, hasta completar el 75% en el 2023.
4.2. Definir y poner en marcha una política integrada de responsabilidad social.	Conformación de equipos de trabajo y ejecución de proyectos de responsabilidad social.	Consejo Superior Universitario. Vicerrectorado de Asuntos económicos y financieros.	Nº de proyectos con temas sobre responsabilidad social en la UASS.	2019-2023	2 proyectos antes del 2021.  Incremento del 2% anual al 2023

**EJE ESTRATÉGICO 5 La internacionalización como medio para promocionar y buscar alianzas con Universidades y Empresas.**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Impulsar las políticas de universidad sostenible y de calidad ambiental</b>					
<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>CALENDARIO</b>	<b>METAS</b>
5.1. Promover la presencia de la UASS en acciones formativas conjuntas con universidades de la región, europeas, de Asia y otras.	<p>Elaboración de la política de relaciones internacionales.</p> <p>Suscripción de convenios con universidades de la región y otras del mundo, de acuerdo a las necesidades del contexto.</p> <p>Elaboración de una base de datos de Convenios interinstitucionales.</p>	<p>Consejo Superior Universitario.</p> <p>Vicerrectorado de Internacionalización y cooperación al desarrollo.</p>	<p>Elaboración de la política Sí /No.</p> <p>% convenios efectivos.</p>	2019-2023	<p>Elaboración de la política, antes del 30/08/2019.</p> <p>Disposición de la base de datos completa al 30/06/2019.</p> <p>30% de convenios efectivos en 2019. 75% de convenios efectivos en 2023. Proyectos elaborados y ejecutados en forma conjunta con 2 universidades de la región, con una universidad centroamericana, 1 europea y 1 con una universidad del Asia.</p>
	<p>Firma de alianzas y convenios especialmente destinados a reforzar la movilidad de estudiantes y profesores. Se trata de realizar acciones compartidas con universidades extranjeras.</p>	<p>Consejo Superior Universitario.</p> <p>Vicerrectorados</p> <p>Vicerrectorado de Internacionalización y cooperación al desarrollo.</p>	<p>Nº de visitas a la página web sobre convenios.</p> <p>Nº de convenios firmados.</p> <p>Nº de proyectos internacionales fruto de convenios.</p> <p>Número de movilidad docente y estudiantil ejecutados y en desarrollo.</p>	2019-2023	<p>Incremento del 5% anual de visitas a la web.</p> <p>5 convenios firmados a 31/12/2021.</p> <p>2 proyectos de excelencia al 31/12/2023.</p> <p>2% de movilidad docente y estudiantil ejecutados en el 2020 y en desarrollo los correspondientes a los siguientes años.</p>

<p>Promover la difusión del Idioma Guaraní y del patrimonio cultural de nuestro país.</p>	<p>Realización de cursos de Guaraní y patrimonio cultural de nuestro país, destinados a estudiantes, profesores e interesados de la región europea y de otras.</p>	<p>Consejo Superior Universitario.  Vicerrectorado de Ordenación Académico y nuevas titulaciones</p>	<p>Nº de cursos. Nº de estudiantes.</p>	<p>2020-2023</p>	<p>1 curso al año 2020 Conseguir un incremento anual del 5% en el número de participantes a lo largo del período.</p>
---	--	--	---	------------------	---

## **ANEXOS**

1. Organigrama de la Institución
2. Matriz FODA

### 3. Matriz FODA

La matriz FODA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas) constituye una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. Asimismo, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas estrategias son: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades. Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por tal razón este tipo de estrategias son poco utilizadas en el caso de instituciones educativas.

El objetivo de la utilización de la matriz FODA es la generación de estrategias alternativas factibles para seleccionar cuáles son las mejores. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz serán seleccionadas para su ejecución.

	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reconocimiento de marca en el mercado local.</li><li>2. Atención constante y permanente de los directivos principales a la organización.</li><li>3. Experiencia y capacidad de trabajo de sus RR.HH.</li><li>4. Posee variedad de carreras universitarias.</li><li>5. Clima institucional agradable.</li><li>6. Como organización sin fines de lucro no reparte utilidades.</li><li>7. Fácil acceso de sus alumnos a los cuadros directivos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diversificación no relacionada con la Educación Superior.</li><li>2. Alto costo operativo.</li><li>3. No se realizó la revisión del Plan Estratégico que culminó en el 2016.</li><li>5. No se dispone de capital operativo para el crecimiento integral.</li><li>6. Falta unificación y simplificación del proceso administrativo referido a los alumnos.</li><li>7. Insuficiencia de los recursos didácticos sobre docentes y alumnos.</li><li>8. No se cuenta con escaleras de emergencias.</li><li>9. Deficientes servicios de mantenimiento y comedor (Docentes y Alumnos)</li></ol>

<p><b>8.</b> Más de 1.000 alumnos en todas las carreras.</p> <p><b>9.</b> Cuenta con ascensores para mejorar la accesibilidad.</p> <p><b>10.</b> Cumplimiento efectivo de su responsabilidad social.</p> <p><b>11.</b> Gestión de operaciones en red informatizadas.</p> <p><b>12.</b> Fortaleza patrimonial de las acciones.</p> <p><b>13.</b> Cuenta con una Biblioteca con importane acervo bibliográfico.</p> <p><b>14.</b> Posee sala de informática, salón auditorio y aulas climatizadas.</p> <p><b>14.</b> Posee local propio.</p> <p><b>15.</b> Convenio firmado con el M.S.P y B.S. para prácticas de pasantía en la carrera de Nutrición en 5 hospitales.</p>	<p><b>11.</b> No se cuenta con un Departamento de RR.HH. y Transporte.</p> <p><b>12.</b> Se debe fortalecer el ámbito de la evaluación.</p> <p><b>13.</b> Insuficiencia de equipamiento en los laboratorios.</p> <p><b>14.</b> No se dispone de una plataforma digital para ofrecer cursos a distancia.</p> <p><b>15.</b> Precario espacio para estacionamiento vehicular para docentes y alumnos.</p> <p><b>16.</b> La extensión universitaria es incipiente aún.</p>
--	--

<b>Oportunidades- O</b>	<b>Estrategias FO</b>
<p>1. Aumento de la demanda de ofertas académicas en el departamento central y en el interior del país.</p> <p>2. Incremento de egresados del nivel medio, como potenciales estudiantes de la UASS.</p> <p>3. Excelentes relaciones con el Gobierno central y departamental.</p> <p>4. Capacidad instalada para ofrecer programas en el marco de la calidad educativa.</p> <p>5. Realización de expocarreras en el local de la institución.</p> <p>6. Incremento de la demanda por cursos a distancia.</p> <p>7. Profesores capacitados para dirigir investigaciones cuyos resultados pueden ser publicados.</p>	<p>1. Difusión de la marca en el Departamento central y en el interior. (F1, O1, O3, O5).</p> <p>2. Ofrecer carreras de mayor demanda en el Mercado. (F1, F4, O2, O6).</p> <p>3. Participar en los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras, promovida por la ANEAES. (F1, F4, O4).</p> <p>4. Capacitar a los docentes en el uso adecuado de las TIC. (F4, F14, O6).</p>

Amenazas-A	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia de Universidades cercanas a la UASS.</li> <li>2. Escaso marketing de las ofertas de los servicios educativos de la UASS.</li> <li>3. Disminución de inscriptos en carreras que eran usualmente de mayor demanda, Ejemplo: Enfermería, Derecho.</li> <li>4. Bajo nivel socioeconómico de los matriculados.</li> <li>5. Pérdida en operaciones subsidiadas.</li> <li>6. La no participación en procesos de acreditación de carreras.</li> <li>7. Recesión económica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la inversión en marketing. (A1, A2, A3, F1, F4, F5)</li> <li>2. Participar de los procesos de acreditación convocados por la ANEAES. ( F2, F3, F4, F5, A6)</li> <li>3. Regular los subsidios que implican pérdidas innecesarias.(A5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir el costo operativo con la racionalización del uso de los recursos financieros. (D1, D2, D5, A7).</li> <li>2. Incorporar cambios en el servicio de mantenimiento con fines de mejora. (D9, A1).</li> <li>3. Organizar un Departamento de Evaluación. (D12, A1)</li> <li>4. Dotar a la institución de escaleras de emergencia.(D8, D5, A3, A8)</li> <li>5. Adecuar costos al nivel socioeconómico de los estudiantes. (D2, A7)</li> <li>6. Implementar la extensión universitaria integrada al plan curricular de las asignaturas, conforme al Sistema nacional de créditos académicos. (Res. 536/18 del CONES.</li> </ol>