



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL INFORME DE AVANCE Y PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

VISTO Y CONSIDERANDO: El orden del día;

La RECTORA Y PRESIDENTA, informa que los documentos que hacen referencia a la presentación se encuentra disponible en una carpeta Drive, donde los miembros de la Asamblea Universitaria pueden acceder desde las tablets a todos los objetivos con sus indicadores, medios de verificación, del desarrollo del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Asunción, de las 14 Unidades Académicas, según el siguiente enlace;

https://drive.google.com/drive/folders/1kLkC1_HSX1ak8YhmtZcqxfRU3uxLkrB?usp=drive_link

La presentación del Mst. JORGE RUBEN MADELAIRE ALARCON, Director General de la Dirección General de Planificación y Desarrollo, relacionada al desarrollo de los Objetivos Estratégicos y de las acciones enmarcadas en el Plan Estratégico de la UNA 2026-2030 de la Universidad Nacional de Asunción;

El Prof. Dr. ROBERTI DANIEL GONZALEZ MARTINEZ mociona aprobar el Plan Estratégico de la UNA 2026-2030, y expresa que se destaca el trabajo colaborativo que se realizó entre el Rectorado y las Unidades Académicas para la elaboración del material propuesto.

El Prof. Dr. JORGE DANIEL GONZALEZ VILLALBA, secunda la moción del Decano Roberti González, y felicita al equipo de trabajo conformado por las 14 unidades académicas y el Rectorado quienes han podido relevar información y elevar una propuesta para los próximo cinco años de gestión donde se destaca la transparencia y cultura de autocontrol.

La RECTORA Y PRESIDENTA pone a consideración la aprobación del Plan Estratégico de la UNA 2026-2030 y solicita a los miembros Decanos, Docentes, Graduados y Estudiantes de la Asamblea Universitaria seguir acompañando la implementación de los procesos establecidos para el cumplimiento de los mismos, la cual fue aprobada por amplia mayoría de los miembros participantes.

La Ley 4995/2013 "De Educación Superior", el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción y el Reglamento de la Asamblea Universitaria;

LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES, RESUELVE:

03-01-2025 **Aprobar** el Informe de avance del Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción.

03-02-2025 **Aprobar** el Plan Estratégico 2026-2030 de la Universidad Nacional de Asunción.

AU/SG/CDCA/mvtg/rar/lmm/amg/mhv

Página 11 de 57



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (2)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN



PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA PERÍODO 2026-2030

San Lorenzo, Paraguay

AU/SG/CDCA/mvtg/rar/lmm/amg/mhv

Página 12 de 57



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (3)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA PERÍODO 2026-2030

AUTORIDADES

Prof. Dra. Zully Vera de Molinas, Rectora

Prof. Dr. Miguel Wenceslao Torres Ñumbay, Vicerrector

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

DIRECCIÓN, ELABORACIÓN Y EDICIÓN

Prof. Dr. Jorge Rubén Madelaire Alarcón, Director General

Prof. Dra. María Gloria Paredes de Maldonado, Directora de Planificación y Estadística

M.Sc. Ing. E.H. Cristian Escobar Decoud, Director de Desarrollo y Difusión

Asistentes técnicos:

Ing. Com. Laura Celestina Morales Bernal

Sra. Eulalia Facholi Villagra

COLABORADORES

M.Sc. Lic. Neri Agapito Sánchez Báez, Director de Aseguramiento de la Calidad

Dra. Elida Evangelina Gómez de Meza, Directora de Organización y Sistemas

Mgrt. Econ. José María Cañisá Nuñez, Director de Responsabilidad Social

Técnicos del Viceministerio de Economía y Planificación – Ministerio de Economía y Finanzas

EQUIPO TECNICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA PERÍODO 2026-2030

- *Miembros de la Red de Planificadores de la UNA*
- *Directores Generales del Rectorado*

RECTORADO

Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD)

Dirección de Planificación y Estadística

Km. 11 - Campus de la UNA

San Lorenzo – Paraguay



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

..//.. (4)

CONTENIDO

CONTENIDO

PRESENTACION

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Fundamentos
- 1.2. Antecedentes
- 1.3. Metodología de trabajo
- 1.4. Actividades realizadas
- 1.5. Miembros del Equipo Técnico

CAPÍTULO 2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA 2026-2030

- 2.1. Misión
- 2.2. Visión
- 2.3. Valores
- 2.4. Ejes Estratégicos
- 2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión
- 2.6. Objetivos Estratégicos y Específicos
- 2.7. Mapa Estratégico
- 2.8. Validación, seguimiento y evaluación del PE UNA 2026-2030
- 2.9. Vinculación del PE UNA 2026-2030 con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2050, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y documentos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

ANEXOS



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (5)

PRESENTACION

La Universidad Nacional de Asunción es la institución de educación superior más antigua del Paraguay y la de mayor población estudiantil y docente. A lo largo de su historia, sus egresados han contribuido de manera decisiva a la vida social, política, cultural, científica y tecnológica del país, consolidando a la UNA como referente en el ámbito nacional e internacional.

Actualmente, la Universidad está conformada por 14 facultades, con presencia en 12 departamentos y en 22 ciudades del territorio nacional. Desarrolla funciones académicas, de investigación y de extensión vinculadas a las necesidades de la sociedad. Su oferta está integrada por 79 carreras de grado y 198 programas de posgrado, con una matrícula superior a 45.000 estudiantes, reflejando el alcance de su labor formativa y su responsabilidad en la generación de conocimiento.

La UNA ejerce sus funciones en un entorno dinámico, con transformaciones tecnológicas, sociales, económicas y ambientales que demandan respuestas oportunas desde la educación superior. En este contexto, la Universidad asume un rol central en la promoción del desarrollo nacional, la equidad y la ciudadanía responsable.

El Plan Estratégico Institucional 2026–2030 constituye la continuidad del PEI 2021–2025 y busca fortalecer la capacidad de la UNA para responder a las demandas sociales y a los compromisos establecidos en las políticas públicas nacionales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y los acuerdos internacionales en educación superior. El documento reafirma los lineamientos de la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO (2018), que reconoce a las universidades públicas como espacios de articulación entre tendencias globales y realidades nacionales, y como actores fundamentales en la producción y socialización del conocimiento.

El Plan es resultado de un proceso participativo que involucró a representantes de las Unidades Académicas, Institutos y dependencias del Rectorado, así como a estudiantes, egresados y actores del medio externo. Este proceso permitió analizar las transformaciones del contexto nacional e internacional y establecer compromisos institucionales para el corto, mediano y largo plazo.

La planificación estratégica en la UNA se proyecta como un proceso dinámico, flexible y basado en evidencia, capaz de anticipar escenarios y orientar decisiones institucionales en contextos de creciente complejidad. El PE UNA 2026–2030 refuerza la necesidad de contar con sistemas de información integrados, mecanismos de seguimiento y evaluación, y capacidades técnicas que permitan sostener una cultura de planificación orientada a resultados. Este enfoque prospectivo permitirá a la Universidad fortalecer su capacidad de adaptación, su vinculación con el entorno y su contribución al desarrollo sostenible del país.

El enfoque participativo constituye un eje transversal del proceso de planificación en la UNA. La participación de los estamentos universitarios fortalece la legitimidad de las decisiones, mejora la coherencia entre funciones sustantivas y permite construir consensos institucionales duraderos. La continuidad de este enfoque contribuye a consolidar una



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (6)

gobernanza democrática, a promover la corresponsabilidad en la ejecución de las acciones estratégicas y a asegurar que la planificación responda a las necesidades reales de la comunidad universitaria y de la sociedad.

El PE UNA 2026–2030 se presenta como la hoja de ruta institucional para orientar la gestión hacia mayores niveles de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia, promoviendo la innovación académica, científica y tecnológica con responsabilidad social y ambiental.

Finalmente, el documento constituye una herramienta de gestión y rendición de cuentas para la implementación de las acciones estratégicas que fortalecerán a la institución y contribuirán al desarrollo de la sociedad paraguaya.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Fundamentos

El PE UNA 2026-2030 es el instrumento que orienta la gestión de la Universidad Nacional de Asunción y sustenta la toma de decisiones institucionales. Su finalidad es conducir las acciones presentes y futuras hacia mayores niveles de eficiencia en los procesos, eficacia en los resultados y calidad en los bienes y servicios que la Universidad ofrece a la sociedad. Por su importancia, el Plan pasa a constituirse en el marco rector para la planificación anual de programas, proyectos y actividades académicas, administrativas y de gestión. En su fase operativa, permite realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos y metas definidos, asegurando la coherencia con la misión y visión institucional.

El Plan Estratégico de la UNA 2026 - 2030 es un instrumento estratégico que articula la política universitaria con los compromisos nacionales e internacionales, asegurando que la Universidad Nacional de Asunción avance hacia un futuro sostenible, innovador y comprometido con el desarrollo del país y la región.

La elaboración del documento se basó en un conjunto de instrumentos nacionales e internacionales, así como en normas y políticas institucionales vigentes. Entre los principales referentes se incluyen:

Instrumentos internacionales

- Declaraciones Mundiales sobre Educación Superior de la UNESCO (1998, 2009 y 2019).
- Decreto N° 9299/2018, que crea la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (RIACES).
- Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior (Córdoba, 2018).
- Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES 2018).
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por los 193 Estados miembros de la ONU en el año 2015.

Instrumentos nacionales

- Constitución de la República del Paraguay (1992).
- Ley N° 1264/1998 "General de Educación".
- Ley N° 4995/2013 "De la Educación Superior del Paraguay".
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y su documento de ajuste.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (7)

- Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI). Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP). Año 2023.
- Resolución CONES N° 6/10, que aprueba la Guía de Elaboración de Proyectos Educativos.
- Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: mecanismo de evaluación y acreditación institucional (ANEAES).
- Modelo Estándar de Control Interno para Entidades Públicas del Paraguay (MECIP 2015).

Instrumentos institucionales

- Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobado por Acta N° 7 (A.S. N° 7/05/12/2017), Resolución N° 34-00-2017.
- Política de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobada por Acta N° 4 (A.S. N° 4/21/11/2024), Resolución N° 05-00-2024.
- Política de Investigación de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobada por Acta N° 2 (A.S. N° 2/30/11/2023), Resolución N° 03-00-2023.
- Política de Gestión documental de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobada por Acta N° 4 (A.S. N° 4/30/09/2025), Resolución N° 07-00-2025.
- Política de Gestión Integral de Riesgos de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobada por Acta N° 4 (A.S. N° 4/30/09/2025), Resolución N° 07-00-2025.
- Plan Estratégico de la UNA 2016–2020.
- Plan Estratégico de la UNA 2021–2025.
- Organigrama de la Universidad Nacional de Asunción. Aprobado según Resolución del Rectorado N° 2009/2017, de fecha 28 de agosto de 2017.
- Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD), Resolución N° 1866/2022, de fecha 01 de agosto de 2022.

1.2. Antecedentes

La Universidad Nacional de Asunción, con 136 años de vida institucional, desarrolla un Plan Estratégico renovable cada cinco años como instrumento de gestión que define las acciones a implementar en el marco educativo.

La UNA ha tenido cuatro Planes Estratégicos entre 2005 y 2025, elaborados y ejecutados en los siguientes períodos:

1er Plan Estratégico de la UNA (2005–2010)

El documento fue aprobado por Resolución del Consejo Superior Universitario N° 524-00-2005, del 20 de diciembre de 2005.

Los ejes estratégicos definidos para el período fueron:

1. El estudiante y el graduado.
2. El docente y la práctica docente.
3. El currículo y las carreras.
4. Investigación y extensión.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (8)

5. Gestión y organización.
6. Financiamiento y gestión financiera.
7. Principios, valores y responsabilidad social.

2do Plan Estratégico de la UNA (2011–2015)

El documento fue aprobado por Acta AU N.º 4/23/02/2011 y Resolución N.º 0094-00-2011.

Las líneas estratégicas para el quinquenio fueron:

1. Excelencia en la Educación Superior.
2. Gestión eficiente.
3. Relación con la Universidad.

3er Plan Estratégico de la UNA (2016–2020)

El documento fue aprobado por Acta AU N.º 7/30/03/2016 y Resolución N.º 0142-00-2016.

Las líneas estratégicas para el quinquenio fueron:

1. Innovación en la Gestión Institucional.
2. Excelencia Académica.
3. Liderazgo en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).
4. Relacionamiento con la Sociedad promoviendo el Desarrollo Sostenible.
5. Eficiencia Administrativa y Financiera.

4to Plan Estratégico de la UNA (2021–2025)

El documento fue aprobado por Acta AU N.º 2/30/11/2020 y Resolución N.º 03-00-2020.

Los ejes estratégicos para el quinquenio fueron:

1. Calidad de los procesos académicos.
2. Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+i).
3. Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria atendiendo el desarrollo sostenible.
4. Desarrollo institucional.

Análisis de los Planes Estratégicos Institucionales de la UNA

La comparación sistemática de los cuatro Planes Estratégicos Institucionales de la UNA analizó la evolución conceptual, metodológica y operativa de la planificación en la institución.

El estudio realizado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo del Rectorado de la UNA (2025), destaca la progresiva incorporación de la planificación participativa como instrumento de gestión, evidenciando el paso de un modelo centralizado y normativo hacia una estructura más dinámica, descentralizada y orientada a resultados.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

... (9)

Cuadro 1. Evolución de los Planes Estratégicos Institucionales de la UNA.

Período	Enfoque predominante	Principales innovaciones	Resultados destacados
2005-2010	Organización y consolidación institucional.	Formalización de estructuras administrativas y primeros lineamientos estratégicos.	Estabilidad organizacional y fortalecimiento normativo.
2011-2015	Planificación institucional por objetivos.	Creación de la Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD)	Alineación de metas institucionales con las funciones sustantivas.
2016-2020	Gestión basada en calidad y sostenibilidad.	Integración de los ODS y criterios de ANEAES, incorporando la mejora continua como principio transversal.	Consolidación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.
2021-2025	Planificación estratégica participativa y la Gestión por Resultados.	Participación de los distintos estamentos universitarios, incorporación de indicadores de impacto y articulación con el PND 2030.	Fortalecimiento de la cultura de planificación y rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia DGPD (2025).

A lo largo de estos cuatro periodos, la Universidad fortaleció la coherencia entre sus funciones sustantivas, la vinculación con el entorno nacional e internacional y la transparencia en los procesos de toma de decisiones.

1.3. Metodología de trabajo

La metodología aplicada para la elaboración del 5.º Plan Estratégico Institucional (PE UNA 2026-2030) se basó en los lineamientos, objetivos y alcance establecidos en la Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional, elaborada por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP) con asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2023. Este enfoque orientó la formulación del Plan, permitiendo su estructuración por resultados y la definición de un sistema de indicadores que facilita el seguimiento, la evaluación y el monitoreo del cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Matriz de Formulación Estratégica Integrada constituye el eje metodológico del proceso, al permitir construir el Mapa Estratégico Institucional y representar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y específicos. Asimismo, incorpora un Sistema de Indicadores de Desempeño que orienta la identificación de iniciativas y metas necesarias para alcanzar los resultados previstos en el PE UNA 2026-2030.

Cabe señalar que, en la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, la Universidad utilizó el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton y adaptado al sector público por Paul R. Niven. Esa experiencia previa contribuyó a fortalecer las capacidades institucionales en planificación por resultados y sirvió como base para avanzar hacia la metodología propuesta por la STP utilizada en el presente proceso.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (10)

El desarrollo del PE UNA 2026–2030 se aplicó conforme a la Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional, aprobada por la Resolución STP N.º 152/2023. Este enfoque permitió fortalecer la trazabilidad del proceso y asegurar la alineación del Plan con las políticas públicas nacionales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan Nacional de Desarrollo 2050, integrando además la participación de los estamentos universitarios como componente central del proceso.

A continuación, se describen las etapas del trabajo realizado:

Etapas Inicial

- Conformación del Equipo Técnico (ET) con la Red de Planificadores de la UNA y Directores Generales del Rectorado.
- Evaluación del PE–UNA 2021–2025 y comparación con los tres planes anteriores.
- Análisis de articulación de los planes estratégicos de las Facultades con el de la UNA.
- Solicitud de acompañamiento técnico a la Dirección General de Planificación del Viceministerio de Economía y Planificación dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas.

Etapas de Desarrollo

- Definición de la Misión, Visión y Valores.
- Análisis FODA y PESTEL.
- Identificación de los ejes estratégicos.
- Elaboración del Mapa Estratégico en base a los objetivos estratégicos y específicos.
- Construcción de la Matriz de Formulación Estratégica Integral.
 - Remisión de planillas consolidadas al Ministerio de Economía y Finanzas para revisión técnica.

Etapas Final

- Edición y validación del documento final.
- Aprobación por la Asamblea Universitaria.
- Solicitud de certificación técnica ante la Dirección General de Planificación del Viceministerio de Economía y Planificación dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas.

1.4. Actividades realizadas

Las actividades realizadas para la elaboración del presente documento de gestión participativa se realizaron conforme al siguiente detalle:

Seminarios y capacitaciones de contextualización

- I Congreso de Planificación Estratégica y Gestión en las Instituciones Universitarias: *"Impulsando la Innovación y la Estrategia en la Gestión Universitaria"*.
- Sistema Nacional Estadístico: importancia de los datos (INE).



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/24/11/2025)

Resolución Nº 03-00-2025

../.. (11)

- Plan Nacional de Desarrollo 2050.
- Factores de éxito en la planificación estratégica institucional.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sesiones de trabajo técnico colaborativo

- Conceptos y metodología de la planificación estratégica.
- Herramientas ágiles aplicadas a la planificación estratégica (SCRUN).
- Técnicas para el análisis situacional: FODA y análisis PESTEL.
- Definición de los ejes y objetivos estratégicos.
- Elaboración de los Indicadores Claves de Desempeño.
- Construcción de la Matriz de Formulación Estratégica Integrada.

Socialización con la comunidad universitaria

Se realizaron actividades de socialización e implementación de encuestas dirigidas a los miembros de la comunidad universitaria a través de los canales institucionales, abarcando los siguientes temas:

- Lanzamiento del proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional y convocatoria a la participación.
- Validación de los elementos conceptuales y del direccionamiento estratégico del documento elaborado.
- Conversatorios en las Facultades con los representantes de todos los estamentos: docentes, egresados y estudiantes.
- Taller de inducción dirigido a miembros de la Asamblea Universitaria.

1.5. Miembros del Equipo Técnico

Las dependencias responsables de la ejecución del proceso fueron las Direcciones Generales del Rectorado de la UNA y los representantes de las Unidades Académicas designados por la máxima autoridad de cada Facultad.

El equipo de trabajo estuvo coordinado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo (DGPD), cuyas funciones principales fueron:

- a) Evaluar el Plan Estratégico vigente de la Universidad Nacional de Asunción.
- b) Monitorear el proceso de elaboración del PE UNA 2026-2030.
- c) Acompañar y examinar la elaboración y el ajuste de los Planes Estratégicos de las Unidades Académicas.

A continuación, se detallan los miembros del Equipo Técnico para la elaboración del PE UNA 2026-2030:



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (12)

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, RECTORADO

Prof. Dr. Jorge Rubén Madelaire Alarcón, Director General.
Prof. Dra. María Gloria Paredes de Maldonado, Directora de Planificación y Estadística.
M.Sc. Ing. E. H. Cristian Escobar Decoud, Director de Desarrollo y Difusión.
MSc. Lourdes Elizabeth Almirón Santacruz, Técnica.
Ing. Com. Laura Celestina Morales Bernal, Técnica.
Sra. Eulalia Concepción Facholi Villagra, Técnica.

MIEMBROS DE LA RED DE PLANIFICADORES DE LA UNA

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Lic. Cynthia Elizabeth González Ortigoza

Facultad de Ciencias Médicas

Dr. Reinaldo Javier Escobar Cantero

Lic. Lilian Paola Duarte Herrera

Facultad de Ingeniería

Prof. Ing. Carlos Peralta Portillo

Lic. Eva Denisse Riveros Portillo

Facultad de Ciencias Económicas

C.P. Luis Alberto Morel Acosta

Facultad de Odontología

Prof. Dr. Francisco Chamorro Cortesi

Lic. Diego Nicolás González Lemos

Facultad de Ciencias Químicas

Econ. Ana Paola González Burgos

Facultad de Filosofía

Prof. Abg. Walter Mercedes Cáceres Arrúa

Facultad de Ciencias Agrarias

Prof. Dra. María Gloria Cabrera Romero

Abg. Alejandro Moral González

Facultad de Ciencias Veterinarias

Prof. Dra. Mónica Carolina Báez Escalante

Prof. Dra. Roswita Úrsula Fernández Gebhardt

Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte

Lic. Mg. Juana del Rosario Vera



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

... (13)

Facultad Politécnica

Prof. Ing. Víctor Martínez
Prof. Ing. Gustavo Ortiz

Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Prof. MSc. Benigno Ricardo Olmedo Garay

Facultad de Enfermería y Obstetricia

Lic. Delia Rossana Delgado
Prof. Mgter. Jorge Bareiro Vázquez

Facultad de Ciencias Sociales

Mgter. Álvaro Javier Lo Bianco
Lic. María Mercedes Saldívar Fernández

Instituto de Investigación en Ciencias de la Salud

Lic. Nilda Ortega Pinénez

Colegio Experimental Paraguay-Brasil

Mg. Lic. Roberto Machuca Ocampos

DIRECTORES GENERALES DEL RECTORADO

Secretaría General

Ing. Quím. Cristian David Cantero Aquino

Dirección General Académica

Prof. Ing. Agr. María Gloria Ovelar Aguilera

Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales

Prof. Dr. Édgar Antonio Sánchez Báez

Dirección General de Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Abg. Lucas Nicolás Chalub Delgado

Dirección General de Administración y Finanzas

Lic. Máxima Maciel Vega

Dirección General de Extensión Universitaria

Ing. Agr. MSc. Ángel Manuel Benítez Rodríguez

Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica

Dr. Héctor David Nakayama

Dirección General de Proyectos

Prof. Dr. Celso Obdulio Mora Rojas

Dirección General de Ordenamiento Territorial e Infraestructura

Arq. Ena Belén Narváez Bareiro

AU/SG/CDCA/mvtg/rar/lmm/amg/mhv

Página 23 de 57



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (14)

Auditoría General

C.P. Nilsa Elizabet Figueredo de Espínola

Asesoría Jurídica

Abg. Silvia María Casaccia Arias

Centro Nacional de Computación

Lic. Adrián Martín Almirón

Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud

Dr. Edmundo César Granada Villalba

CAPÍTULO 2. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA 2026-2030

2.1. Misión

Somos una institución de Educación Superior que forma profesionales competentes y éticos, impulsa la investigación con impacto social y promueve la vinculación con la sociedad, contribuyendo al desarrollo del Paraguay.

2.2. Visión

Ser una universidad líder en la región, que impulsa la internacionalización, la innovación y el aseguramiento de la calidad educativa, respondiendo a los desafíos del desarrollo sostenible.

2.3. Valores

Los valores definidos para orientar las actividades Institucionales durante este periodo y que deben ser promovidos por todos los miembros de la comunidad universitaria son:

- **Compromiso:** orientamos nuestras capacidades al servicio de las funciones y actividades institucionales, contribuyendo al cumplimiento de la misión y al fortalecimiento de la proyección social de la Universidad.
- **Equidad:** aplicamos la imparcialidad en el reconocimiento de derechos, considerando el mérito, la capacidad y los atributos de cada persona, y actuamos con ecuanimidad en el cumplimiento de los deberes institucionales.
- **Excelencia:** orientamos nuestros esfuerzos hacia el logro de resultados adecuados y al cumplimiento de la misión universitaria, promoviendo una formación calificada para el desempeño profesional en beneficio de la sociedad.
- **Inclusividad:** respetamos la diversidad y las opciones individuales sin otorgar privilegios ni discriminar, asegurando el acceso y disfrute de derechos para todas las personas, independientemente de sus diferencias de género, condición, origen étnico, situación socioeconómica, identidad u orientación sexual, entre otros.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

././ (15)

- **Integridad:** actuamos con honestidad, coherencia y sentido ético, manteniendo congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, lo que fortalece la confianza y la credibilidad institucional.
- **Objetividad:** promovemos el análisis y la investigación sustentados en evidencia para comprender la realidad y orientar su transformación en función del bien común.
- **Participación:** fomentamos el involucramiento activo, responsable y colaborativo de todos los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, la ejecución de acciones y la evaluación de resultados, fortaleciendo la cultura democrática y el sentido de pertenencia institucional.
- **Respeto:** valoramos la dignidad de las personas y su diversidad de pensamiento, conducta y expresión, promoviendo relaciones basadas en la tolerancia como condición esencial para la convivencia universitaria.
- **Transparencia:** actuamos conforme a normas y procedimientos que garantizan la claridad en los procesos, acciones y planes, asegurando el acceso a la información y la rendición de cuentas.

2.4. Ejes Estratégicos

Para el siguiente quinquenio, la Universidad Nacional de Asunción definió cuatro ejes estratégicos que orientan su accionar institucional:

1. Calidad de los procesos académicos.
2. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con impacto social.
3. Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria.
4. Gestión y gobernanza institucional.

A continuación, se describe el alcance de cada uno de ellos:

1. Calidad de los procesos académicos.

Este eje reafirma la centralidad de la función formativa de la Universidad, asegurando la pertinencia de la enseñanza mediante la actualización curricular, la innovación pedagógica y el fortalecimiento del cuerpo docente. Promueve una formación integral centrada en el estudiante, sustentada en la autonomía universitaria, la libertad académica, la interdisciplinariedad y el pensamiento crítico. La calidad académica se concibe como un proceso continuo de mejora que garantice la equidad, la inclusión y la formación de ciudadanos comprometidos con los valores democráticos, el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo.

2. Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con impacto social.

La UNA asume la investigación como motor del desarrollo nacional, impulsando la generación y aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico para abordar



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

... (16)

problemas prioritarios del país. Este eje promueve la articulación entre ciencia, tecnología, innovación y sociedad, fortaleciendo redes interinstitucionales y proyectos interdisciplinarios de impacto regional. La innovación se entiende como un proceso de transformación orientado a mejorar los procesos productivos, la sostenibilidad ambiental y la competitividad, contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y del Plan Nacional de Desarrollo 2030.

3. Vinculación con la sociedad a través de la extensión universitaria.

Este eje refuerza la función social de la Universidad como agente de cambio, integrando la docencia y la investigación con acciones de extensión universitaria orientadas al desarrollo humano, la equidad y la participación ciudadana. La extensión se consolida como un espacio de diálogo de saberes, co-creación y aprendizaje mutuo entre la comunidad universitaria y la sociedad. Promueve la transferencia de conocimiento, el voluntariado, la cooperación con sectores públicos y privados y la implementación de proyectos alineados con los desafíos sociales, culturales y ambientales del Paraguay y la región.

4. Gestión y gobernanza institucional.

La institución promueve un modelo de gestión moderno, participativo y orientado a resultados, basado en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Este modelo se sustenta en la centralización normativa y la descentralización operativa, asegurando una estructura flexible y un sistema de información integral que respalde la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, impulsa la planificación, el seguimiento y la evaluación continua de los procesos institucionales, la sostenibilidad financiera y la captación de recursos alternativos para fortalecer la infraestructura, el bienestar universitario y la calidad de los servicios. La gobernanza universitaria se orienta al fortalecimiento de la institucionalidad, la ética pública y la cultura de mejora continua.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585340 / 3, 585546

CP: 21160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

**Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025**

..//.. (17)

2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Acciones	Indicadores	Responsables
OE 1: Garantizar la calidad de la formación académica y profesional de los estudiantes universitarios en diversos niveles	OE 1.1. Fortalecer la calidad pedagógica y didáctica del cuerpo docente.	AE 1.1.1. Programa institucional de capacitación docente en innovación pedagógica implementado. AE 1.1.2. Sistema institucional de evaluación, reconocimiento y difusión de buenas prácticas docentes implementado.	Porcentaje de docentes que completan programas de capacitación institucional en innovación pedagógica N° de buenas prácticas evaluadas, reconocidas y difundidas N° de ofertas académicas en los diferentes niveles implementadas en la modalidad de educación a distancia Porcentaje de docentes certificados en competencias EaD	Dirección General Académica Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales Facultades / Unidades Académicas
	OE 1.2. Aumentar el porcentaje de ofertas académicas acreditadas y en proceso de mejora continua.	AE 1.1.3. Programa institucional de educación a distancia (EaD) diseñado e implementado. AE 1.2.1. Procesos de mejora continua en todas las ofertas en fase de acreditación implementados. AE 1.2.2. Ofertas académicas acreditadas en los diferentes niveles y áreas de conocimiento.	Porcentaje de ofertas académicas con plan de mejora N° de ofertas académicas acreditadas en los diferentes niveles y áreas de conocimiento en fase 1 N° de ofertas académicas de programas de posgrado acreditados y áreas de conocimiento en fase 1	Dirección de Aseguramiento de la Calidad - DGPD Facultades / Unidades Académicas Comités de Acreditación de Carrera



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
 C. Elect.: sgenerat@rec.una.py
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

././.. (18)

2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Acciones	Indicadores	Responsables
OE 2: Fortalecer programas y líneas de investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).	OE 2.1. Integrar capacidades institucionales de articulación para la actividad científica.	<p>AE 2.1.1. Programa institucional de fortalecimiento de líneas y grupos de investigación interdisciplinarios articulados.</p> <p>AE 2.1.2. Programa de formación y categorización de investigadores institucionales implementados.</p>	<p>N° de líneas fortalecidas.</p> <p>N° de grupos interdisciplinarios formalizados.</p> <p>N° de investigadores que completan procesos de formación institucional.</p> <p>N° de investigadores categorizados en el SISNI.</p>	<p>Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica</p> <p>Dirección General de Proyectos</p> <p>Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales</p> <p>Facultades / Unidades Académicas</p>
	OE 2.2. Desarrollar la transferencia de conocimiento y los resultados de investigación hacia los distintos sectores.	<p>AE 2.2.1. Programa institucional para la gestión, difusión, divulgación y publicación de resultados de investigación en revistas indexadas.</p> <p>AE 2.2.2. Mecanismos institucionales de transferencia tecnológica, resultados de investigación, emprendimientos y propiedad intelectual.</p>	<p>N° de acciones institucionales de difusión de resultados de investigación realizadas.</p> <p>N° de acciones institucionales de divulgación científica realizadas.</p> <p>N° de publicaciones institucionales en revistas indexadas.</p> <p>N° de iniciativas institucionales de transferencia tecnológica implementadas.</p> <p>N° de activos de propiedad intelectual y/o servicios tecnológicos formalmente transferidos.</p> <p>N° de emprendimientos implementados.</p>	<p>Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica</p> <p>Dirección General de Proyectos</p> <p>Facultades / Unidades Académicas</p>



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540 / 3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

..//.. (19)

**Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025**

2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Acciones	Indicadores	Responsables
OE 3: Consolidar los programas de extensión universitaria en comunidades locales y actores sociales.	OE 3.1. Implementar programas de extensión universitaria orientados a bienestar, inclusión y sostenibilidad.	AE 3.1.1. Proyectos de extensión universitaria dirigidos al bienestar, inclusión y sostenibilidad implementados.	N° de proyectos de extensión orientados al bienestar, inclusión y sostenibilidad implementados.	Dirección General de Extensión Universitaria / Facultades / Unidades Académicas
		AE 3.1.2. Sistema de vinculación laboral (intermediación e inserción) y seguimiento a egresados implementados (Centro de Empleo).	N° de estudiantes registrados y activos en el sistema de vinculación laboral N° de egresados registrados y activos en el sistema de vinculación laboral y seguimiento. N° de empleadores vinculados al sistema institucional de vinculación laboral.	
OE 3.2. Fortalecer acciones de extensión alineadas a los ODS.		AE 3.1.3. Programa institucional de bienestar integral para la comunidad universitaria implementado.	Índice de acceso a servicios de bienestar institucional de miembros de la comunidad universitaria N° de servicios de bienestar institucional implementados.	
		AE 3.2.1. Programa de proyectos de extensión con enfoque territorial alineados a ODS.	N° de proyectos de extensión con enfoque territorial alineados a ODS implementados.	Dirección General de Extensión Universitaria / Facultades / Unidades Académicas
		AE 3.2.2. Programa de producción y difusión de conocimiento en extensión orientada a ODS.	N° de artículos de extensión vinculados a ODS publicados.	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

**Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/24/11/2025)
Resolución Nº 03-00-2025**

././ (20)

2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Acciones	Indicadores	Responsables
OE 4: Fortalecer la gestión institucional	OE 4.1. Mejorar el posicionamiento institucional en rankings internacionales.	AE 4.1.1. Sistema de posicionamiento de la UNA según los estándares globales de educación superior implementado. AE 4.1.2. Diagnóstico institucional y Planes de cierre de brechas en indicadores internacionales ejecutados.	Nº de acciones ejecutadas del Plan de Posicionamiento Institucional. Porcentaje de acciones del plan de mejora implementadas.	Autoridades de la UNA Dirección General de Planificación y Desarrollo Facultades / Unidades Académicas
	OE 4.2. Lograr la acreditación institucional.	AE 4.2.1. Programa institucional de seguimiento de mejora continua integrado a los criterios de acreditación a nivel nacional e internacional. AE 4.2.2. Programa de fortalecimiento de capacidades para la acreditación institucional implementado en todas las unidades académicas y dependencias.	Porcentaje de procesos institucionales con seguimiento de mejora continua. Implementado según criterios de acreditación a nivel nacional e internacional. Porcentaje de unidades académicas y dependencias con personal capacitado en criterios y procesos de acreditación.	Dirección de Aseguramiento de la Calidad - DQPD Facultades / Unidades Académicas Dirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Secretaría General
	OE 4.3. Consolidar sistemas institucionales de gobernanza participativa.	AE 4.3.1. Sistema digital de gestión documental institucional implementado. AE 4.3.2. Sistema integrado de planificación y monitoreo implementado. AE 4.3.3. Diseño y aplicación del Modelo de Gestión Integral institucional para articulación y mejora continua de procesos	Porcentaje de documentos institucionales gestionados en el Sistema Digital de Gestión Documental. Porcentaje de planes estratégicos institucionales formalizados. Porcentaje de planes estratégicos monitoreados. Porcentaje de procesos institucionales incorporados al Modelo de Gestión Integral	Direcciones Generales del Rectorado de la UNA Facultades / Unidades Académicas
			Nº de dependencias que aplican el Modelo de Gestión Integral	



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

..//.. (21)

2.5. Matriz de Formulación Estratégica Integrada - Sistema de Indicadores de Gestión

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Acciones	Indicadores	Responsables	
OE 4: Fortalecer la gestión institucional	OE 4.4. Impulsar la internacionalización como política institucional.	AE 4.4.1. Movilidades académicas (docentes, estudiantas, egresados y funcionarios) gestionadas.	Porcentaje de miembros de la comunidad universitaria beneficiadas por las movilidades implementadas a nivel nacional	Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales Facultades / Unidades Académicas	
		AE 4.4.2. Convenios y redes académicas nacionales e internacionales activos con producción.	% de miembros de la comunidad universitaria beneficiadas por las movilidades implementadas a nivel internacional		
		AE 4.5.1. Aplicaciones desarrolladas e implementadas para simplificar y estandarizar la gestión académica y administrativa electrónica.	Porcentaje de convenios nacionales activos con resultados.		
	OE 4.5. Fortalecer la infraestructura tecnológica y sistemas e información.	AE 4.5.2. Sistema institucional de comunicación e información implementado.	Nº de publicaciones técnicas verificables en sitio web.	Nº de aplicaciones institucionales para gestión académica/administrativa desarrolladas e implementadas.	Centro Nacional de Computación (responsable técnico principal) Dirección General de Planificación y Desarrollo Secretaría General Direcciones Generales de Áreas Misionales Facultades / Unidades Académicas
		OE 4.6. Fortalecer el Sistema de Control Interno.	AE 4.6.1. Sistema de Control Interno (MECIP) y Gestión de Riesgos operando.	Nº de publicaciones técnicas verificables en las redes sociales institucionales y el sitio web	
		AE 4.6.2. Informes de rendición de cuentas y transparencia activa publicados.	Proporción de procesos institucionales con controles formalizados y operativos. Porcentaje de dependencias con mapa de riesgos institucional implementado.	Nº de noticias publicadas en las redes sociales institucionales y el sitio web	
			Nº de informes institucionales consolidados presentados		
			Nº de informes institucionales de transparencia proveídos según solicitud.		



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (22)

Determinación de línea base y metas

La construcción de las líneas base y metas vinculadas al Sistema de Indicadores de Gestión del PE UNA 2026–2030 se desarrollará durante el primer año de implementación del Plan, mediante un proceso institucional coordinado con las Unidades Académicas, Institutos y dependencias del Rectorado.

Esto se fundamenta en que la metodología establecida en la Guía para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional (STP, 2023) requiere que las líneas base y las metas se definan a partir de datos validados, consistentes y homogéneos, contruidos con la participación de las áreas responsables. Este procedimiento asegura que los indicadores reflejen con precisión la realidad institucional y permitan una medición confiable durante el periodo de vigencia del Plan.

En este marco, y en alineación a los principios de la Gestión por Resultados, se establece que: la determinación de las líneas base; la verificación de las fuentes de información; la armonización de criterios de medición entre las Unidades Académicas; y la definición de metas acumulativas y anuales serán desarrolladas mediante un proceso de articulación técnica durante el primer año de ejecución del PE UNA 2026–2030. Los valores resultantes serán documentados en un informe técnico y puestos a consideración de la Asamblea Universitaria al cierre del primer año de implementación para su validación.

Este procedimiento asegura que el sistema institucional de indicadores cuente con parámetros verificables, comparables y alineados a los estándares internacionales, nacionales e institucionales, y que las metas establecidas representen compromisos realistas y medibles conforme a las capacidades y prioridades de las áreas responsables.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
 C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
 Resolución N° 03-00-2025

..//.. (23)

2.6. Objetivos Estratégicos y Específicos

El siguiente cuadro presenta los objetivos del PE UNA 2026–2030, que orientan las acciones institucionales y establecen los resultados esperados, constituyendo la base para la planificación, el seguimiento y la evaluación del desempeño durante el período.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
OE 1: Garantizar la calidad de la formación académica y profesional de los estudiantes universitarios en diversos niveles	OE 1.1. Fortalecer la calidad pedagógica y didáctica del cuerpo docente.
	OE 1.2. Aumentar el porcentaje de ofertas académicas acreditadas y en proceso de mejora continua.
OE 2: Fortalecer programas y líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).	OE 2.1. Integrar capacidades institucionales de articulación para la actividad científica.
	OE 2.2. Desarrollar la transferencia de conocimiento y los resultados de investigación hacia los distintos sectores.
OE 3: Consolidar los programas de extensión universitaria en comunidades locales y actores sociales.	OE 3.1. Implementar programas de extensión universitaria orientados a bienestar, inclusión y sostenibilidad.
	OE 3.2. Fortalecer acciones de extensión universitaria alineadas a los ODS.
OE 4: Fortalecer la gestión institucional	OE 4.1. Mejorar el posicionamiento institucional en rankings internacionales.
	OE 4.2. Lograr la acreditación institucional.
	OE 4.3. Consolidar sistemas institucionales de gobernanza participativa.
	OE 4.4. Impulsar la internacionalización como política institucional.
	OE 4.5. Fortalecer la infraestructura tecnológica y sistemas de información.
	OE 4.6. Fortalecer el Sistema de Control Interno.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

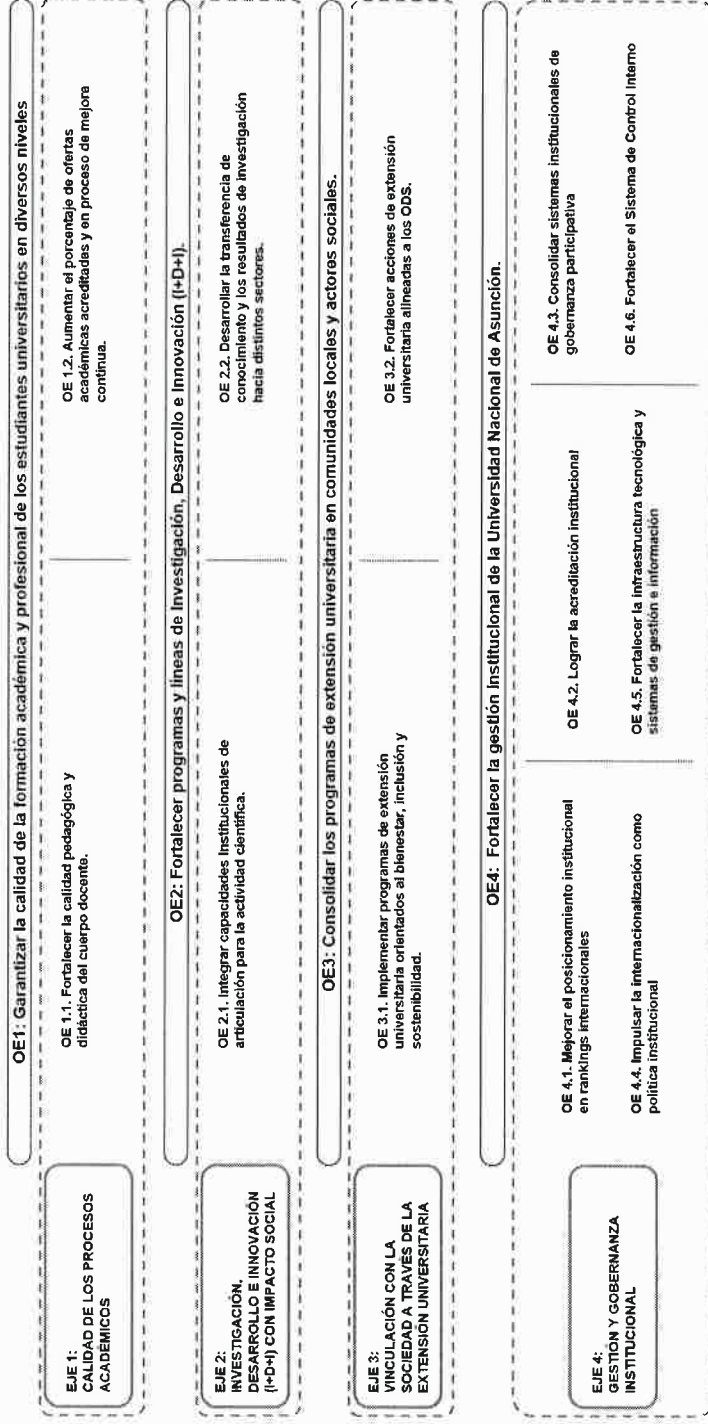
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Jl. (24)

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

2.7. Mapa Estratégico





Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

..//.. (25)

2.8. Validación, seguimiento y evaluación del PE UNA 2026-2030

Validación

La metodología aplicada para la validación del PE UNA 2026–2030 fue la siguiente:

- **Validación interna**

Socialización de la Matriz de Formulación Estratégica Integrada con representantes de los distintos estamentos de la comunidad universitaria, obteniéndose como resultado observaciones y sugerencias para mejorar su redacción.

- **Validación Externa**

Consulta de la Matriz de Formulación Estratégica Integrada con expertos nacionales e internacionales con experiencia en planificación estratégica, quienes aportaron recomendaciones técnicas para su ajuste.

Seguimiento y evaluación

El seguimiento del PE UNA 2026–2030 se realizará anualmente mediante un formulario para el registro de las actividades orientadas a la medición del cumplimiento de los objetivos y de los resultados previstos.

Para garantizar la trazabilidad y la transparencia del proceso de monitoreo, se aplicará una planilla de seguimiento que permitirá registrar de manera sistemática las actividades ejecutadas y las evidencias asociadas a los medios de verificación definidos en la Matriz de Formulación Estratégica Integrada. Esta herramienta facilitará la validación del avance de los objetivos estratégicos conforme a la Matriz de Madurez Institucional, la cual establecerá los niveles de progreso en función del cumplimiento de metas, resultados e indicadores durante cada período de evaluación.

En una fase inicial, se prevé la elaboración de la agenda institucional, con el propósito de unificar el período de vigencia de los Planes Estratégicos de las Unidades Académicas con el período de vigencia y la metodología del PE UNA 2026–2030.

La evaluación del Plan Estratégico se realizará anualmente e incluirá:

- Seguimiento del cumplimiento de las metas.
- Realización de la evaluación intermedia y final.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (26)

2.9. Vinculación del PE UNA 2026-2030 con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2050, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y documentos institucionales.

Vinculación con el PND 2050

En la elaboración del Plan Estratégico 2026–2030 de la Universidad Nacional de Asunción se consideraron los pilares y objetivos estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050, especialmente aquellos que guardan relación directa con las funciones sustantivas de la Universidad y su contribución al desarrollo nacional.

Pilar 1 – Personas y Sociedad: vinculado al Objetivo Estratégico 1.3 del PND 2050, que plantea garantizar una educación de calidad, inclusiva, equitativa e integral, basada en un enfoque de habilidades para la vida y la promoción de los derechos culturales. Este pilar se articula con las acciones institucionales orientadas al fortalecimiento de la formación académica, la investigación educativa y la extensión universitaria, contribuyendo a mejorar las capacidades humanas y el bienestar social.

Pilar 2 – Infraestructura, Innovación y Competitividad: relacionado con el Objetivo Estratégico 2.3 del PND 2050, que impulsa el desarrollo científico-tecnológico, la innovación y el fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad. Este pilar se vincula directamente con las capacidades de la UNA en investigación, innovación, transferencia de conocimiento, desarrollo tecnológico e infraestructura académica.

Ambos pilares orientan y respaldan los objetivos estratégicos establecidos en el PE UNA 2026–2030, asegurando coherencia con la visión de desarrollo nacional y fortaleciendo la contribución de la Universidad a los procesos de transformación social, productiva y científica del país.

Vinculación con los ODS 2030

La formulación del PE UNA 2026–2030 integra de manera transversal los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, priorizando aquellos que se relacionan directamente con las funciones de formación, investigación, extensión y gestión institucional. En este marco, se consideran especialmente los siguientes:

ODS 1 – Fin de la pobreza: la Universidad contribuye al fortalecimiento del capital humano, la inclusión social y el acceso equitativo a oportunidades educativas, generando capacidades que permiten mejorar las condiciones de vida y reducir brechas socioeconómicas. Las acciones institucionales orientadas a la formación profesional, la investigación aplicada y la extensión universitaria aportan de forma indirecta a este objetivo global.

ODS 4 – Educación de calidad: constituye el eje central de la misión universitaria. La UNA promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad a través del desarrollo de programas de grado y posgrado, la mejora continua de los procesos académicos, la certificación y acreditación de carreras, la innovación pedagógica y el fortalecimiento docente. Este ODS se



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (27)

encuentra estrechamente alineado con el Objetivo Estratégico 1.3 del PND 2050 y con los objetivos estratégicos del PE UNA 2026-2030.

ODS 5 – Igualdad de género: la Universidad incorpora la perspectiva de igualdad de género en sus políticas institucionales, promoviendo el acceso equitativo a oportunidades académicas y profesionales, la participación plena de mujeres en todos los ámbitos universitarios y el desarrollo de capacidades orientadas a reducir brechas de género.

ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos: la UNA fortalece la cooperación con instituciones nacionales e internacionales, consolidando redes académicas, científicas y de gestión que potencian el intercambio de conocimientos y recursos. Este ODS respalda las iniciativas de vinculación, investigación colaborativa, internacionalización y articulación interinstitucional, esenciales para el cumplimiento de las metas del PE UNA 2026–2030 y de la Agenda 2030.

La vinculación con estos ODS garantiza que el PE UNA 2026–2030 se alinee con los compromisos internacionales asumidos por el Paraguay y fortalezca su contribución al desarrollo sostenible en los ámbitos nacional y global.

Vinculación con documentos institucionales

El PE UNA 2026–2030 se articula con los principales documentos normativos y de gestión institucional aprobados por los órganos de gobierno de la Universidad, los cuales orientan la planificación, la toma de decisiones y el aseguramiento de la calidad universitaria.

Esta articulación garantiza la coherencia interna del sistema de planificación con las políticas que rigen la vida institucional, entre ellas la Política Institucional de la UNA, la Política de Investigación, la Política de Gestión Documental y la Política de Gestión Integral de Riesgos.

Cada una de estas políticas aporta lineamientos específicos para fortalecer la gobernanza, la transparencia, la eficiencia administrativa, la digitalización de procesos y la gestión del conocimiento, asegurando la integración entre las funciones sustantivas y de apoyo. De esta manera, el PE UNA 2026–2030 se consolida como un marco estratégico que vincula las políticas institucionales con los objetivos y resultados definidos, promoviendo una gestión universitaria moderna, participativa y orientada a la mejora continua.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

... (28)

BIBLIOGRAFÍA

Documentos

- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2019). Modelo nacional de evaluación y acreditación de la educación superior: Mecanismo de evaluación y acreditación institucional [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: ANEAES. Disponible en http://www.aneaes.gov.py/v2/Mecanismo_de_Evaluacion_y_Acreditacion_Institucional_uv.pdf
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2015). Matriz de calidad para la evaluación institucional [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: ANEAES, 1-13. Disponible en http://www.aneaes.gov.py/aneaes/datos/Mecanismo/02_Matriz_de_calidad_de_la_gestion.pdf
- Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2020). Mecanismo de evaluación y acreditación de carreras de grado [Sitio web]. Consultado el 20 de septiembre de 2019. Disponible en <http://www.aneaes.gov.py/v2/modelo-nacional-de-grado/mecanismo-de-evaluacion-y-acreditacion-de-carreras-de-grado>
- Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES). (2009). Declaraciones y plan de acción [Documento en línea]. Perfiles Educativos, 31(125), 90-108. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v31n125/v31n125a7.pdf>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. CRES 2018 [Documento en línea]. Córdoba, Argentina: UNESCO. Disponible en <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2018). Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. CRES 2008 [Documento en línea]. Disponible en http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=365&Itemid=423&lang=es
- Matthes, K. (2019). Diagnóstico y recomendaciones para fortalecer las estructuras de investigación en la UNA.
- San Martín, V., Galeano, J., Dami, H. R., Torales, J., & Giménez de Samudio, A. (2016). La extensión universitaria, esa oportunidad de construir una sociedad mejor. Asunción, Paraguay: EFACIM.
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC). (2019). Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Mecanismo nacional de evaluación institucional para la educación superior.
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC). (2015). Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Matriz de calidad para la evaluación institucional, elaborado por ANEAES.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (2020). La Agenda para el Desarrollo Sostenible [Sitio web]. Consultado el 10 de mayo de 2019. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025) Resolución N° 03-00-2025

..//.. (29)

Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP). (2014). Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: STP. Consultado el 10 de mayo de 2019. Disponible en <http://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>

Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP). (s. f.). Manual de implementación del MECIP [Sitio web]. Consultado el 10 de mayo de 2019. Disponible en <https://www.stp.gov.py/v1/manual-de-implementacion-mecip/>

Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social. (2023). *Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. <https://www.conatel.gov.py/conatel/wp-content/uploads/2024/04/guia-para-elaboracion-del-pei.pdf>

Universidad Nacional de Asunción (UNA). (2017). Estatuto: aprobado, sancionado y puesto en vigencia por la Asamblea Universitaria el 5 de diciembre de 2017 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: UNA (Acta N.º 7/2016), 51 p. Consultado el 30 de mayo de 2019. Disponible en https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto_de_la_UNA_2017.pdf

Leyes y Normativas

Universidad Nacional de Asunción. (2018). Acta N.º 22: Por la cual se aprueba el Código de Ética de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción, 22 de mayo, 1–19. Consultado el 20 de julio de 2019. Disponible en http://www2.una.py/actas_csu/documentos/9732

Universidad Nacional de Asunción. (2016). Acta N.º 7: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2016–2020 de la Universidad Nacional de Asunción, se felicita a la Comisión de Evaluación y Seguimiento de la Política y del Plan Estratégico de la UNA, se remiten las propuestas presentadas y se encarga a dicha... [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción, 1–20. Consultado el 10 de mayo de 2019. Disponible en <https://www.una.py/wp-content/uploads/2020/02/1.1-Res.-Nº-7-Plan.Estrat.2016-2020.UNA.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. (2010). Acta N.º 161: Plan Estratégico Institucional 2010–2015 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 29 de octubre, 1–43. Disponible en <http://www.facen.una.py/wp-content/uploads/2018/09/Res-781-2010-PEI.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. (2019). Acta N.º 20: Por la cual se proroga la vigencia del Plan Estratégico Institucional, período 2010–2015, de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 11 de octubre, 1 p. Disponible en <http://www.facen.una.py/wp-content/uploads/2018/09/RES.No-0542-2019ampliacion-del-PEI.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias. (2017). Acta N.º 16: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2017–2021 de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 31 de agosto, 1–66. Disponible en http://www.agr.una.py/descargas/plan_estrategico.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Químicas. (2015). Acta N.º 1110: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2015–2020 de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 3 de septiembre, 1–8. Disponible en https://qui.una.py/wp-content/uploads/2020/06/PE-2015_2020-Resol-5894-acta-1110.pdf



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

../. (30)

Universidad Nacional de Asunción. (2015). Resolución N.º 0162: Por la cual se modifican y se amplían los artículos 9º, 11º y 12º de la Resolución 1407/2014, que establece el reglamento interno de funcionarios y del personal contratado del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción y dependencias [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción, 3 de noviembre, 1-14. Consultado el 20 de julio de 2019. Disponible en https://www.fenob.una.py/images/pdf/reglamento/reglamento_interno_una.pdf

Constitución de la República del Paraguay. (1992). Constitución de la República del Paraguay, 1992 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: s. e., 70 p. Disponible en http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_pry_anexo3.pdf

Ley N.º 5189. (2014). Que establece la obligatoriedad de la provisión de información en el uso de los recursos públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al servidor público de la República del Paraguay.

Ley N.º 5282. (2014). De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Gaceta Oficial de la República del Paraguay, Núm. 180, 1-7. Consultado el 11 de junio de 2019. Disponible en <http://www.rti-rating.org/files/pdf/Paraguay.pdf>

Ley N.º 4995. (2013). De educación superior [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Poder Legislativo, 2 de agosto, 1-24. Disponible en <http://www.cones.gov.py/ley-4995-de-educacion-superior/>

Universidad Nacional de Asunción. (2019). Resolución N.º 1758; Por la cual se aprueba la modificación del Código de Ética del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción, 10 de diciembre, 1-6. Consultado el 20 de julio de 2019. Disponible en <https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/12/2.-Código-de-Ética-del-rectorado-de-la-UNA.pdf>

Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). (2015). Resolución N.º 43: Por el cual se aprueba la implementación experimental del mecanismo de evaluación y sus documentos orientadores, en seis instituciones de educación superior seleccionadas, durante los años 2015 y 2016 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: ANEAES, 13 de marzo, 1-3. Disponible en http://www.anaees.gov.py/anaees/images/Resolucion_ANEAES_43_15.pdf

Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). (2017). Resolución N.º 166/2017: Criterios y requisitos requeridos para los procesos de actualización de proyectos curriculares de carreras de grado y programas de postgrado.

Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). (2020). Resolución N.º 420/2020: Reglamento que establece la comisión de admisión y control de procesos, pautas, procesos y plazos aplicables a la creación de instituciones de educación superior (IES), aprobación y actualización de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado.

Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). (2017). Resolución N.º 78/2017: Sobre catastramiento de carreras de grado y pregrado, y de programas de posgrado.

Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). (2018). Resolución N.º 536/2018: Establece los criterios para la aplicación del Sistema Nacional de Créditos Académicos.

Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP). (2023). Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

../.. (31)

Universidad Nacional de Asunción. (2024). Resolución N.º 1596: Por la cual se aprueba el ajuste del Plan Estratégico del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Universidad Nacional de Asunción, 16 de octubre, 1–40. Disponible en <https://transparencia.una.py/doc-mecip/plan-estrategico-del-rectorado-de-la-una-2021-2025/>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Sociales. (2021). Resolución CSU N.º 0347: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 26 de mayo, 1–41. Disponible en <https://facso.una.py/wp-content/uploads/2023/08/RCSU-0347-00-2021.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. (2021). Resolución H. C. D. N.º 1469: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Autor, 21 de junio, 1–71. Disponible en https://drive.google.com/file/d/1buzmf9j--GnWo_1K2xYqI1Bn6PdGv4Ho/view

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Médicas. (2021). Resolución C. D. N.º 0858: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 25 de junio, 1–18. Disponible en https://med.una.py/images/descargas/mecip/Plan_estrategico_2021_2025.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Químicas. (2021). Resolución C. D. N.º 7742: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 27 de julio, 1–35. Disponible en <https://www.qui.una.py/wp-content/uploads/2024/02/Plan-estrategico-completo-2021.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Filosofía. (2021). Resolución C. D. N.º 038: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Filosofía, periodo 2021–2025, en el marco del proceso de adecuación y actualización del Plan Estratégico de la Facultad de Filosofía, periodo 2021–2025 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Autor, 3 de agosto, 1–33. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/12YtNK2Mi808ROPcAeUfW7pZqplMoOLDh/view>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Agrarias. (2021). Resolución C. D. N.º 994: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 29 de noviembre, 1–56. Disponible en <https://www.agr.una.py/wp/wp-content/uploads/2023/10/994-00-2021-PlanEstrategico.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Veterinarias. (2021). Resolución C. D. N.º 456: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 26 de noviembre, 1–25. Disponible en https://www.vet.una.py/wp-content/uploads/2025/07/PEI_2021-2025.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Enfermería y Obstetricia. (2021). Resolución C. S. N.º 0739: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Enfermería y Obstetricia de la Universidad Nacional de Asunción 2021–2025 [Documento en línea].



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (32)

San Lorenzo, Paraguay: Autor, 10 de noviembre, 1-33. Disponible en https://www.fenob.una.py/images/Resoluciones2021/Reso_0739_00_2021_PE_FENOB.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud. (2021). Resolución N.º 2375: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 26 de noviembre, 1-17. Disponible en <https://www.iics.una.py/newiics/wp-content/uploads/2022/09/Resol.-2375-2021-Plan-estrategico-2021.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ingeniería. (2021). Resolución C. D. N.º 1487.2021.015: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 23 de diciembre, 1-44. Disponible en https://www.ing.una.py/Resoluciones2021/ConsejoDirectivo/1487/1487_2021_015_Plan_Estrategico_FIUNA_2021-2025.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas. (2021). Resolución C. D. N.º 14.2021: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 27 de diciembre, 1-81. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1sCjGBAujLMZMPUiheAk97Fuv1gaJywyP/view>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte. (2022). Resolución C. D. N.º 500.2022: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte de la Universidad Nacional de Asunción 2022-2027 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 7 de junio, 1-39. Disponible en https://fada.una.py/wp-content/uploads/2022/09/RES-500_13_2022-PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL-2022-2027-FADA-UNA.pdf

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Odontología. (2022). Resolución C. D. N.º 220.2022: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Autor, 27 de junio, 1-17. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1XAxulmHyaJrkXVoUMkFbjkUeaYHK4TtB/view>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad Politécnica. (2023). Resolución C. D. N.º 22 15.2023: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 11 de julio, 1-64. Disponible en <https://www.pol.una.py/wp-content/uploads/2022/08/Resol.-N%C2%B0-22-15-23-00-Acta-1141-Se-aprueba-plan-estrategico-institucional-de-la-FP-UNA.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Colegio Paraguay-Brasil. (2022). Resolución N.º 276.2022: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico del Colegio Paraguay-Brasil, dependiente de la Universidad Nacional de Asunción 2021-2025 [Documento en línea]. Asunción, Paraguay: Autor, 4 de noviembre, 1-48. Disponible en <https://www.cepb.una.py/web/images/2023/mecip/ctrlplanificacion/direccionamiento/PE2021-2025.pdf>

Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. (2023). Resolución N.º 876.2023: Por la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Facultad



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (33)

de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Asunción 2024–2028 [Documento en línea]. San Lorenzo, Paraguay: Autor, 12 de diciembre, 1–68. Disponible en <https://www.facen.una.py/wp-content/uploads/2024/08/Plan-Estrategico-Institucional-2.pdf>
Universidad Nacional de Asunción. (2022). Resolución N.º 1866/2022: Por la cual se aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Universidad Nacional de Asunción [Documento en línea]. 1 de agosto, 23 p. Disponible en <https://transparencia.una.py/doc-info/manual-de-organizacion-y-funciones-dgpd/>

Libros y Artículos

Armijo, M. (2011). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público [Documento en línea]. s. l.: ILPES/CEPAL, 102 p. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile, Chile: ILPES/CEPAL, 103 p.

Avilés, K. (2004). La UNAM, la mejor universidad de América Latina: Estudio mundial [Artículo en línea]. La Jornada. Disponible en <https://www.jornada.com.mx/2004/03/01/041n1soc.php?origen=index.html&fly=1>

Bustos, F. G., & Prats, J. T. (2013). Cuadro de mando integral. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I., Trejo García, M., & Obón León, M. D. P. (2010). Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas (No. 658.406.3 CHli).

Chiavenato, I., Ruiz Díaz, C., Torres Márquez, A. C., & Marés Chacón, J. (2010). Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas (5.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, 396 p.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). El cuadro de mando integral [Documento en línea] (3.ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000, 28 p. Disponible en https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf

Madelaire Alarcón, J. R. (2025). Impacto de la planificación estratégica participativa en el proceso de mejora continua en la gestión institucional desde la perspectiva de los actores involucrados. Caso: Universidad Nacional de Asunción [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Asunción].

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral [Documento en línea]. España: Ediciones Díaz de Santos, 366 p. Disponible en https://books.google.com.py/books?id=qGUOpeifd_UC&lpq=PP1&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false

Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2015. Nueva York, Estados Unidos: ONU. Disponible en http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg_2015_s_summary_web.pdf

Núñez Jover, J. (2017). Educación superior, ciencia, tecnología y Agenda 2030.

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

./././ (34)

Rama, C. (Coord.). (2018). Dinámicas de la educación superior a distancia y virtual en América Latina: Políticas, tensiones y tendencias de la educación y las tecnologías de comunicación [Documento en línea]. En El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe (pp. 233–323). Córdoba, Argentina: UNESCO. Disponible en

<http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2281/1/EI%20papel%20estrat%C3%A9gico%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20superior%20en%20el%20desarrollo%20sostenible%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf>

Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world class universities [Documento en línea]. Washington, DC, Estados Unidos: The World Bank, 136 p. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2600/476100PUB0Univ101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serna Alcántara, G. A. (2017). Misión social y modelos de extensión universitaria: Del entusiasmo al desdén.

Serna Alcántara, G. A. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: Del entusiasmo al desdén [Documento en línea]. Revista Iberoamericana de Educación, 43(3), 1–7. Disponible en <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1662Aquiles.pdf>

Universidad Nacional de Asunción (UNA). (2024). La DGPD en colaboración con la Red de Planificadores organizaron el "I Congreso de Planificación Estratégica y Gestión en las Instituciones Universitarias" [Sitio web]. Disponible en <https://www.una.py/planificadores-de-la-una-organizaron-congreso-internacional-sobre-gestion-y-planificacion-de-universidades>

Universidad Nacional de Asunción (UNA). (2025). La conferencia "UNA mirada a la estadística y los datos", organizada en forma conjunta por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Universidad Nacional de Asunción (UNA) [Sitio web]. Disponible en <https://www.una.py/abordan-importancia-de-la-estadistica-y-los-datos-en-conferencia-academica>



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

./././ (35)

GLOSARIO

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ANEAES – Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
- AU – Asamblea Universitaria
- CSU – Consejo Superior Universitario
- CONES – Consejo Nacional de Educación Superior
- CONACYT – Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- MEC – Ministerio de Educación y Ciencias
- MEF – Ministerio de Economía y Finanzas
- INE – Instituto Nacional de Estadística
- STP – Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social
- SFP – Secretaría de la Función Pública
- SISNI – Sistema Nacional de Investigadores
- MECIP – Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay
- SINAFOCAL – Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (*presente en planes institucionales y vinculación externa*)

Instituciones y dependencias de la UNA

- UNA – Universidad Nacional de Asunción
- DGPD – Dirección General de Planificación y Desarrollo
- DGA – Dirección General Académica
- DGEU – Dirección General de Extensión Universitaria
- DGICT – Dirección General de Investigación Científica y Tecnológica
- DGPRI – Dirección General de Postgrado y Relaciones Internacionales
- DGGTH – Dirección General de Gestión y Desarrollo del Talento Humano
- DGAF – Dirección General de Administración y Finanzas
- DGP – Dirección General de Proyectos
- DGOTI – Dirección General de Ordenamiento Territorial e Infraestructura
- CNC – Centro Nacional de Computación
- CETTRI – Centro de Transferencia de Tecnología y Resultados de Investigación
- SIEX – Sistema de Extensión Universitaria
- UA – Unidad Académica

Herramientas, metodologías y sistemas de planificación

- PE UNA 2026–2030 – Plan Estratégico Institucional de la UNA período 2026–2030
- PEI – Plan Estratégico Institucional
- PEP – Plan Estratégico Participativo
- MFEI – Matriz de Formulación Estratégica Integrada
- FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
- PESTEL – Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal
- SIG – Sistema de Información Geográfica
- TIC – Tecnologías de la Información y la Comunicación



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (36)

Planes, agendas y marcos internacionales

- **PND 2030 / PND 2050** – Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 / Paraguay 2050
- **ODS** – Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **UNESCO** – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- **IESALC** – Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
- **RIACES** – Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
- **CRÉS** – Conferencia Regional de Educación Superior
- **BID** – Banco Interamericano de Desarrollo
- **ONU** – Organización de las Naciones Unidas
- **OCDE** – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (*relevante para estándares de calidad y gobernanza*)

Procesos administrativos y académicos

- **AE** – Acción Estratégica
- **KPI** – Indicador Clave de Desempeño
- **MOF** – Manual de Organización y Funciones
- **POA** – Plan Operativo Anual (*mencionado indirectamente en planificación anual*)
- **OE** – Objetivo Específico

Extensión, vinculación y territorio

- **CTI** – Ciencia, Tecnología e Innovación
- **I+D+i** – Investigación, Desarrollo e Innovación

Verbos de los Objetivos

Verbos vinculados a mejora, calidad y fortalecimiento

- **Fortalecer:** Consolidar capacidades institucionales mediante acciones que incrementen la calidad, eficiencia o funcionalidad de procesos, estructuras académicas, administrativas o de investigación.
- **Mejorar:** Introducir ajustes progresivos y verificables en procesos, servicios o resultados, elevando su desempeño conforme a estándares de calidad institucional y normativa vigente.
- **Optimizar:** Lograr el funcionamiento más eficiente y eficaz de procesos o recursos institucionales, mediante la simplificación, sistematización o automatización de procedimientos.
- **Consolidar:** Integrar, estabilizar o completar procesos, estructuras o sistemas ya existentes para garantizar su sostenibilidad y continuidad operativa.
- **Garantizar:** Asegurar condiciones institucionales que permitan el cumplimiento de estándares, normativas, metas o indicadores, mediante mecanismos formales de control, seguimiento o aseguramiento de la calidad.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

./././ (37)

Verbos vinculados a desarrollo académico, investigación y extensión

- **Desarrollar:** Impulsar la creación, implementación o expansión de programas, procesos o iniciativas vinculadas a docencia, investigación, extensión o gestión institucional.
- **Promover:** Fomentar la adopción de prácticas, metodologías o acciones, generando condiciones habilitantes para su apropiación por la comunidad universitaria.
- **Impulsar:** Iniciar o acelerar procesos estratégicos orientados a lograr transformaciones institucionales en áreas prioritarias como innovación, internacionalización, investigación y vinculación social.
- **Integrar:** Articular procesos, funciones o recursos institucionales para asegurar coherencia entre docencia, investigación, extensión y gestión.
- **Implementar:** Ejecutar de manera formal y sistemática políticas, programas, sistemas o acciones estratégicas previamente definidas en el marco del PE UNA 2026–2030.

Verbos vinculados a la planificación, toma de decisiones y gestión institucional

- **Planificar:** Definir objetivos, metas, acciones y recursos bajo criterios de pertinencia, viabilidad y alineación estratégica, conforme a la Guía PEI–STP y al sistema de planificación universitaria.
- **Coordinar:** Articular esfuerzos entre unidades académicas y administrativas para garantizar coherencia, oportunidad y eficiencia en la ejecución de acciones estratégicas.
- **Regular:** Establecer lineamientos, normas o directrices institucionales que orienten el funcionamiento de procesos en docencia, investigación, extensión o gestión administrativa.
- **Monitorear:** Dar seguimiento periódico al avance de metas, indicadores y resultados mediante herramientas de control y trazabilidad institucional.
- **Evaluar:** Analizar el nivel de cumplimiento de metas y resultados mediante mediciones verificables, evidencias documentales y criterios de desempeño institucional.

Verbos vinculados a la innovación, tecnología y transformación digital

- **Digitalizar:** Incorporar tecnologías de la información para convertir procesos físicos o analógicos en procesos automatizados o electrónicos, garantizando eficiencia y trazabilidad.
- **Modernizar:** Actualizar sistemas, prácticas o estructuras institucionales mediante el uso de tecnologías, metodologías innovadoras o estándares internacionales.
- **Innovar:** Generar o adoptar prácticas, modelos o soluciones creativas que produzcan valor agregado en los procesos académicos, investigativos, de extensión o gestión.
- **Automatizar:** Incorporar herramientas tecnológicas que permitan ejecutar procesos institucionales sin intervención manual permanente, reduciendo tiempos y errores.

Verbos vinculados al territorio, la vinculación y el desarrollo

- **Articular:** Generar vínculos efectivos entre la UNA y actores del entorno socio-productivo, instituciones públicas, organizaciones civiles y comunidades.
- **Vincular:** Establecer relaciones de cooperación académica, científica, tecnológica o social que permitan la transferencia de conocimiento y la interacción con el entorno.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (38)

- **Colaborar:** Participar activamente en procesos conjuntos con otras instituciones nacionales e internacionales para promover el desarrollo académico, científico y social.
- **Contribuir:** Aportar desde las funciones sustantivas al logro de objetivos nacionales y globales, como el PND 2050, los ODS y la Agenda Nacional de CTI.

Verbos vinculados a la gestión del conocimiento y capacidades institucionales

- **Capacitar:** Desarrollar competencias técnicas, pedagógicas, administrativas o científicas en funcionarios, docentes e investigadores mediante procesos formales de formación continua.
- **Sensibilizar:** Generar conciencia institucional sobre temáticas estratégicas, como sostenibilidad, ética pública, gestión de riesgos, inclusión, calidad o innovación.
- **Documentar:** Registrar de manera estructurada procesos, evidencias, procedimientos y resultados que respalden la trazabilidad institucional y el cumplimiento del MECIP.
- **Sistematizar:** Organizar y analizar información o experiencias para generar conocimiento institucional y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Verbos vinculados a resultados e impacto institucional

- **Asegurar:** Crear condiciones institucionales que garanticen el cumplimiento de estándares de calidad, resultados verificables y políticas institucionales.
- **Potenciar:** Incrementar la capacidad de actores o sistemas institucionales para producir resultados de mayor impacto académico, científico o social.
- **Evaluar:** Medir el desempeño de procesos, metas e indicadores para determinar avances, limitaciones y oportunidades de mejora.
- **Reportar:** Comunicar los avances, logros y resultados del PE UNA 2026–2030 mediante informes técnicos y mecanismos de rendición de cuentas institucional.

Verbos vinculados a políticas institucionales, normativas y gobernanza

- **Establecer:** Definir políticas, lineamientos, reglamentos o criterios institucionales que orienten el accionar académico, administrativo o científico.
- **Actualizar:** Incorporar mejoras o ajustes a normativas, procedimientos, planes o sistemas institucionales ya existentes para garantizar su pertinencia y vigencia.
- **Alinear:** Asegurar la coherencia entre los planes de las Unidades Académicas, el PE UNA 2026–2030, el PND, los ODS y otras políticas institucionales.
- **Estandarizar:** Homologar criterios, procedimientos y metodologías institucionales para asegurar consistencia en los procesos universitarios.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA


www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

././ (39)

ANEXOS

A1. RESOLUCIÓN



Universidad Nacional de Asunción

RECTORADO
www.una.py
C. Elect.: rectora@una.py
Telefaxi 595 - 21 - 585540/3, 505546
CPI 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N.º 1588 / 2025
10 JUL 2025

"POR LA CUAL SE APRUEBA LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN, LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y EL RECTORADO"



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

..//.. (40)

A2. MATRICES

2.1 Matriz para Mapeo de Actores

Matriz para Mapeo de Actores		
Dependencia institucional (1)	Persona referente (2)	Aportes técnicos (3)

Referencias:
1. Refiere a la dirección, división o departamento que compone el organigrama de la institución.
2. Refiere a las personas que son identificadas como referentes a efectos de las comunicaciones institucionales y participación en el proceso de planificación.
3. Refiere a los insumos técnicos que pueden aportar al proceso de planificación estratégica.

2.2 Matriz para elaborar el Marco Estratégico General

Matriz para elaborar el Marco Estratégico General	
Plan Nacional de Desarrollo (PND)	
Objetivo Estratégico (1)	
Planificación de Alcance Medio (PAM)	
(Plan Sectorial - Plan Multisectorial - Plan de Desarrollo Territorial)	
Nombre del Plan (2)	
Objetivo Estratégico (3)	

Referencias:
1. Objetivo Estratégico del PND al cual su entidad contribuye a nivel misional.
2. Mencionar el nombre del Plan de Alcance Medio.
3. Objetivo Estratégico (o su equivalente) del Plan de Alcance Medio al cual su entidad contribuye.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)
Resolución N° 03-00-2025

... (41)

2.3 Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico

Matriz para elaborar el Marco Estratégico Específico		
Marco legal (1)	Competencias (2)	Responsable (3)
Acciones institucionales actuales (4)	Descripción general (5)	Beneficiarios actuales (6)
Referencias: 1. Ley de creación y otras normativas vigentes. 2. Funciones y/o responsabilidades enmarcadas en el marco legal. 3. Área o dependencia responsable. 4. Bienes y/o servicios ofrecidos actualmente por la institución. 5. Breve descripción de los bienes y/o servicios actuales. 6. Destinatarios de los bienes y/o servicios ofrecidos.		



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py
 C. Elect.: sgeneral@rec.una.py
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

./././ (42)

2.4 Matriz para el análisis del entorno externo e interno (FODA)

Matriz para el análisis del entorno externo e interno (FODA)		
Entorno Externo		
Contexto Externo	Oportunidades	Amenazas
(a) Aspectos políticos-institucionales		
(b) Aspectos económicos-productivos		
(c) Aspectos socio-ciudadanos		
(d) Aspectos sanitarios		
(e) Aspectos tecnológicos		
(f) Aspectos ambientales		
(g) Otros aspectos específicos		
Entorno Interno		
Contexto interno	Fortalezas	Debilidades
(a) Aspectos de personal		
(b) Aspectos de la organización		
(c) Aspectos de comunicación Institucional		
(d) Aspectos sobre los bienes/servicios institucionales		
(e) Aspectos financieros contables		
(f) Aspectos de tecnología - sistemas de información		
(g) Aspectos de infraestructura interna		
(h) Otros aspectos específicos según los sectores y/o temáticas		

2.5 Matriz para el Análisis Situacional Integrado

Matriz para el Análisis Situacional Integrado			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.
6.	6.	6.	6.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (43)

2.6 Matriz para la redacción de la Misión

Matriz para la redacción de la Misión				
¿Quiénes somos? (1)	¿Qué hacemos? (2)	¿Para quiénes? (3)	¿Qué resultados o efectos finales esperamos? (4)	Misión (5)

Referencias:
1. Identidad institucional.
2. Acciones bienes y/o servicios claves o finales.
3. La población objetivo o potencial.
4. Efectos de las acciones.
5. Redacción final de la Misión (1+2+3+4).

2.7 Matriz para la redacción de la Visión

Matriz para la redacción de la Visión			
¿Cómo queremos ser dentro de cierto tiempo? (1)	¿En qué nos queremos convertir como organización? (2)	¿Qué valores respetamos/respetaremos para cumplir nuestra misión? (3)	Visión (4)

Referencias:
1. Imagen futura.
2. Cambios y desafíos.
3. Valores que orientarán la gestión institucional.
4. Redacción final de la Visión (1+2+3).

2.8 Matriz para la identificación de los Valores

Matriz para la identificación de los Valores		
¿Cuáles son los estándares de conducta? (1)	¿Cuáles son las creencias y aspiraciones y sus prioridades filosóficas? (2)	Valores (3)

Referencias:
1. Estándares de conducta con los que la organización se ha comprometido, que orientan el comportamiento de su recurso humano.
2. Creencias y aspiraciones fundamentales de la organización y sus prioridades filosóficas.
3. Lista de valores definidos que orientarán la gestión institucional (1+2).



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta Nº 2 (A.S. Nº 2/24/11/2025)

Resolución Nº 03-00-2025

.../... (44)

2.9 Matriz para la redacción de Objetivos Estratégicos y/o Específicos

Matriz para la redacción de Objetivos Estratégicos				
¿Cuál es el sentido propuesto? (1)	¿Qué aspecto en concreto procura lograr? (2)	¿A quién? (3)	Objetivo Estratégico (4)	Resultado Intermedio Institucional (5)

Referencias:

1. Verbo en infinitivo que establece el sentido esperado.
2. Logro esperado con la intervención.
3. Sobre quién se propone alcanzar el logro.
4. Redacción final del Objetivo Estratégico (1+2+3).
5. Representa el logro del Objetivo Estratégico.

2.10 Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas

Matriz para la redacción de Acciones Estratégicas			
Objetivo Estratégico (1)			
Objetivo Específico (2)			
¿Qué se brinda? (3)	¿Cuáles son las especificaciones técnicas? (4)	¿A quién está dirigido? (5)	Acción Estratégica (6)

Referencias:

1. Objetivo Estratégico del cual se desprenden las acciones estratégicas.
2. Objetivo Específico del cual se desprenden las acciones estratégicas (si lo hubiere).
3. Bien o servicio brindado / acción Institucional para la atención de necesidades específicas.
4. Características del bien o servicio / acción.
5. Población a la cual se dirige la acción.
6. Redacción final de la Acción Estratégica (3+4+5).



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (45)

2.11 Matriz para la elaboración de la Ficha del Indicador

Ficha del indicador					
1. Nombre del Indicador				2. Código	<input type="text"/>
3. Dimensión del Indicador	Eficiencia <input type="checkbox"/>	Eficacia <input type="checkbox"/>	Cualidad <input type="checkbox"/>	Ecostancia <input type="checkbox"/>	
4. Ámbito del Indicador	Objetivo Estratégico <input type="checkbox"/>	Objetivo Específico <input type="checkbox"/>	Acciones Estratégicas <input type="checkbox"/>	Acciones Operativas <input type="checkbox"/>	
5. Descripción del Indicador					
6. Variables					
7. Fórmula para el cálculo	8. Unidad de medida				
9. Frecuencia de medición	Mensual <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>	Otro: <input type="text"/> Específico: <input type="text"/>
10. Cobertura geográfica	Nacional <input type="checkbox"/>	Regional <input type="checkbox"/>	Departamental <input type="checkbox"/>	Municipal <input type="checkbox"/>	
11. Sentido del Indicador	Acrescente <input type="checkbox"/>	Disminuyente <input type="checkbox"/>			
12. Línea de Base del Indicador	Año:	Valor:			
13. Metas del Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
14. Fuente (s) de Información					
15. Dependencia Responsable del Indicador					
16. Comentarios					

Referencias:

- Anotar el nombre asignado al indicador
- Anotar el código que le corresponde al indicador
- Marcar la dimensión del indicador
- Marcar el ámbito del indicador
- Anotar en qué consiste el indicador y qué permite medir
- Identificar y describir las variables que interactúan para la medición del indicador, la cantidad de variables dependerá de la operación que se aplique al indicador
- Anotar la expresión matemática por medio de las cuales se relacionan las variables del indicador
- Indicar cuál es la unidad de medida del indicador
- Indicar con qué frecuencia será medido el indicador
- Indicar la cobertura geográfica del indicador
- Hacer referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo
- Anotar el año base (primera medición del indicador)
- Anotar la programación de metas del indicador para cada período
- Indicar las fuentes de información para el indicador (registros administrativos de una dirección en particular, informes, reportes, censos, entre otros)
- Anotar el nombre de la dependencia dentro de la institución responsable de calcular y reportar el indicador
- Este espacio es destinado para anotar algún comentario sobre el indicador, que se considere pertinente

Observación: Esta ficha deberá ser aplicada por cada indicador definido



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

././ (46)

2.12 Matriz para la Formulación Estratégica Integrada

Matriz para la Formulación Estratégica Integrada								
Resultado Intermedio Institucional (1)			Vinculación Presupuestaria (2)					
			Resultado Intermedio Presupuestario (2.1)	Programa Presupuestario (2.2)	Recursos Asignados (2.3)			
Nivel Estratégico (3)	Nombre del Indicador (4)	Unidad de medida (5)	Fórmula (6)	Línea de base (7)	Metas anuales (8)			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4

Referencias:

1. Representa el logro del Objetivo Estratégico.
- 2.1. Se describe el resultado Intermedio del programa presupuestario vinculado al Objetivo Estratégico.
- 2.2. Nombre del programa presupuestario.
- 2.3. Se describen los recursos financieros asignados al programa presupuestario.
3. Detallar cada Objetivo Estratégico y/o Específico/Acción Estratégica, según corresponda, conforme a la cantidad de objetivos y acciones estratégicas definidas.
4. Anotar el nombre del indicador correspondiente a cada Objetivo Estratégico y/o Específico /Acción Estratégica. Fuente: Ficha del Indicador.
5. Indicar cuál es la unidad de medida correspondiente al indicador. Fuente: Ficha del indicador.
6. Expresión matemática para realizar el cálculo del indicador. Fuente: Ficha del indicador.
7. Anotar el año base (primera medición del indicador). Fuente: Ficha del indicador.
8. Anotar la programación de metas del indicador para cada periodo. Fuente: Ficha del indicador.



Universidad Nacional de Asunción

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

www.una.py

C. Elect.: sgeneral@rec.una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Acta N° 2 (A.S. N° 2/24/11/2025)

Resolución N° 03-00-2025

..//.. (47)

2.13 Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS

Matriz para la vinculación del PEI con el PAM, PND y ODS	
Plan Estratégico Institucional (PEI): Objetivo Estratégico (1)	
Plan de Alcance Medio (PAM): Nombre del plan (2)	Plan de Alcance Medio (PAM): Objetivo Identificado (3)
Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Estratégico (4)	Plan Nacional de Desarrollo (PND): Objetivo Específico (5)
Agenda 2030: Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) (6)	

Referencias:

- Objetivo Estratégico del PEI (se realizará una matriz según la cantidad de objetivos definidos).
- Especificación del nombre del Plan de Alcance Medio (Sectorial, Multisectorial, Territorial).
- Objetivo estratégico (o su equivalente) del Plan de Alcance Medio al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI.
- Objetivo estratégico del Plan Nacional de Desarrollo al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI.
- Objetivo específico del Plan Nacional de Desarrollo al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible al cual contribuye el Objetivo Estratégico del PEI a través de la vinculación PND-ODS.

Ing. Quim. **CRISTIAN DAVID CANTERO A.**
SECRETARIO GENERAL

Prof. Dra. **ZULLY VERA DE MOLINAS**
RECTORA Y PRESIDENTA



No habiendo otro punto a tratar, se levanta la reunión siendo las 17:35 horas.