



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Plan Estratégico 2016-2020

**Aprobado y puesto en vigencia por Resolución
del Consejo Directivo de la FCE**

Mayo 2016

Índice	Pág.
Resolución Consejo Directivo	3
Presentación	5
Antecedentes	7
Comisión Técnica de Redacción Final	9
Comisiones de Trabajo	10
1. Componentes del Modelo Educativo de la FCE	12
2. Elementos de la Planificación Estratégica	13
2.1. Estructura del Diagnóstico	14
2.1.1. Análisis Interno	14
2.1.2. Análisis del Entorno	17
2.2. Desafíos Estratégicos	20
2.3. Preguntas Centrales	21
2.4. Misión, Visión, Valores, Perspectivas Estratégicas	22
2.4.1. Misión	22
2.4.2. Visión	23
2.4.3. Valores	23
2.4.4. Perspectivas y Ejes Estratégicos	23
2.5. Objetivos Estratégicos	24
2.6. Matriz Estratégica	27
2.7. Seguimiento, Evaluación y Control	41
2.8. Matriz para el Desarrollo de Planes Operativos Anuales (POA-2016)	42
3. Condiciones de Posibilidad	44

CONSEJO DIRECTIVO
ACTA N° 10 DEL 27 DE MAYO DE 2016
RESOLUCIÓN N° 3

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN.

VISTOS: El informe presentado al Decano por el Asesor Académico Prof. Dr. Leopoldo Briones Salazar. -----

La Resolución N° 1 del 20 de abril de 2016 del Decanato por la cual se constituye las Comisiones de Trabajo del Plan Estratégico 2016 - 2020 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción. -----

CONSIDERANDO: El Plan Estratégico 2010 – 2014. -----

Que la propuesta del Plan Estratégico 2016-2020 ha sido elaborado considerando la experiencia de la Facultad durante todos estos años, el trabajo de comisiones durante el 2015 y el proceso de evaluación del Plan Estratégico del período anterior, el contexto de acreditación y los procesos de autoevaluación de carreras, las nuevas disposiciones institucionales para la generación de un nuevo Modelo Educativo y las nuevas tendencias de educación superior en el contexto nacional e internacional.-----

Los documentos considerados para la elaboración del Plan Estratégico 2016-2020 son los siguientes: -----

- Informe de Autoevaluación de Carreras, 2016: se recoge una síntesis de las fortalezas y debilidades identificadas por las distintas comisiones de trabajo.
- Modelo Educativo FCE-UNA, 2016: se consideran las orientaciones fundamentales que el nuevo Modelo establece para los procesos académicos.
- Autoevaluación Institucional Experimental, 2015: se recogen algunas fortalezas y debilidades identificadas por las respectivas comisiones en cada una de las dimensiones de autoevaluación.
- Consideraciones para el Plan Estratégico 2016-2020, documento preparado por Asesor Académico para reunión convocada por el Decano en diciembre de 2015: se consideran algunos lineamientos técnicos y marcos referenciales de las tendencias en educación superior.
- Evaluación del Plan Estratégico 2010-2014: se consideran las conclusiones evaluativas para el trabajo final de elaboración del nuevo Plan.
- Informe de Rectorado sobre el Resultado de la Encuesta de Egresados de



Grado, 2014: se consideran algunos datos relevantes para orientar la toma de decisiones asociadas al Plan Estratégico.

Ley N° 4995 “de Educación Superior” del 2 de agosto de 2013. -----

El Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción. -----

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EN
USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES, RESUELVE:

Art. 1º) Aprobar el Plan Estratégico 2016 - 2020 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción, que forma parte de esta Resolución. ----

Art. 2º) Comunicar y archivar. -----

Lic. VICTOR RAMÓN NOGUEZ ESPÍNOLA
Secretario

Prof. Dr. HUGO MARCIAL CHECO BÁEZ
Decano y Presidente del Consejo Directivo

Presentación

La Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Asunción tiene como referencia actual la construcción y consolidación de un proyecto educativo de calidad que posibilite mayor reconocimiento nacional e internacional.

Las orientaciones que la Facultad enfatiza para el quehacer de sus actividades -tanto académicas como administrativas- están articuladas bajo los principios de excelencia académica, transparencia pública y un marco ético que prioriza el respeto a la dignidad de las personas y de sus familias, la responsabilidad social con la ciudadanía y un categórico compromiso con la construcción presente y futura en la formación de profesionales íntegros, altamente competitivos y con capacidades reales para asumir la transformación de los múltiples desafíos para un nuevo Paraguay.

Las conclusiones fundamentales del Informe Evaluativo del Plan Estratégico 2010-2014 fueron:

- A. Se requiere actualización en la formulación de la misión, visión y valores que orientan el desarrollo de la FCE, a la luz de cambios en la política de educación superior del país y de la Universidad, variaciones de las disciplinas y del mundo del trabajo.
- B. Se requiere trabajar con mayor propiedad los mecanismos de seguimiento y control de los procesos comprometidos, de modo a asegurar la efectividad de los compromisos que los diferentes responsables suscriben públicamente por un período de 5 años, considerando la relevancia de la Planificación Estratégica de nuestra organización universitaria.
- C. Se requiere una mayor profesionalización de todos los procesos asociados a cada una de las diferentes tomas de decisiones, teniendo presente la necesidad de construir una Facultad con mayor sinergia profesional, efectiva integración de las estructuras académicas y administrativas, y diálogo permanente y constructivo entre los diferentes actores (estudiantes, docentes, funcionarios, administrativos, directivos, empleadores, ciudadanía en general).
- D. Se requiere instalar procesos de actualización permanente del curriculum de formación y vislumbrar un sistema de mejoramiento continuo de todos los procesos institucionales, en función de los nuevos avances del conocimiento, las permanentes transformaciones del mundo del trabajo y de las organizaciones y de las nuevas orientaciones académicas en contextos de acreditación.
- E. Se requiere trabajar el compromiso de reposicionar y consolidar la imagen pública de la Facultad. dado el escenario de tensiones institucionales por una profunda demanda para la mejora de la gestión académica y administrativa.

En este contexto, se presenta el Plan Estratégico 2016-2020 que, en su conjunto, refleja el trabajo crítico y constructivo de los diferentes actores representativos de cada uno de los estamentos, quienes en un escenario de diálogo y participación colaborativa también fueron capaces de abordar generosamente nuevas propuestas para el desarrollo futuro de la Facultad.

Este documento presenta la planificación estratégica que da cuenta de los desafíos que asumirá la Facultad de Ciencias Económicas en el período 2016-2020, a modo de una guía que garantice una gestión más eficiente, consolide la cohesión de los diferentes actores y unidades académicas y administrativas y sitúe a la FCE en un escenario con mejores perspectivas.

El Plan Estratégico representa la continuidad fructífera del proceso de desarrollo que vivimos desde la fundación como Facultad y, además, se consideran las nuevas orientaciones emanadas de las políticas de educación superior en un contexto de acreditación y, particularmente, incorpora opciones formativas contempladas en un nuevo modelo educativo. Todo ello en su conjunto exige asumir los compromisos y deberes con prontitud como respuestas responsables a nuevas exigencias y desafíos de cambio.

Sustentado en los principios y valores que guían el quehacer universitario, este Plan Estratégico constituye una valiosa oportunidad de emprender un salto cualitativo en la gestión institucional y, con ello, consolidar una trayectoria académica de reconocido prestigio en el ámbito de la educación superior del Paraguay y la región.

Agradezco a todos los que dieron forma a este cuerpo de ideas, desde el trabajo detenido en sus respectivas unidades hasta la participación reflexiva y crítica en nuevas propuestas, reconociendo las valiosas contribuciones de directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, empleadores y la comunidad en general.

El centro de este Plan Estratégico 2016-2020 es el estudiante, comprendido como profesional en formación, a quien, como consecuencia del capital intelectual de toda la organización, debemos ser capaces de facilitar sus sueños y dotarlo de herramientas, conocimientos y capacidades que permitan la construcción de un país mejor.

Sin duda alguna, proyectar la Facultad como institución reconocida entre sus pares es una gran tarea que nos convoca a todos. Trabajar por la excelencia académica y transparencia pública debe ser nuestra consigna institucional para los próximos años. Este esfuerzo compartido con profesionalismo, perseverancia, eficiencia en la gestión y capacidad de innovación, nos debe permitir hacer trascender el prestigio y reconocimiento de nuestra querida Facultad.

Convoco a toda la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNA a trabajar en este gran desafío cuya complejidad exigirá nuestras mejores capacidades y el espíritu de la más noble vocación. Conociendo la riqueza humana y calidad profesional que reside en todos quienes viven y construyen la Facultad, estoy convencido de que alcanzaremos las metas de mayor crecimiento que promueve este Plan Estratégico.

Hugo M. Checo Báez
Decano

Antecedentes

La Facultad de Ciencias Económicas creada en 1937, presenta un desarrollo fecundo en la formación de profesionales para las áreas de Economía, Administración y Contabilidad, contribuyendo al desarrollo del país y de la región.

Desde el año 2000 la Facultad desarrolla su Plan Estratégico en el que se establecen los componentes centrales que posibilitan la gestión de los procesos institucionales, generando una organización articulada a sus objetivos estratégicos. Todo este proceso ha sido posible con la participación de los diferentes actores: autoridades, docentes, estudiantes, empleadores, asesores, entre otros.

Uno de los elementos destacables a modo de fortaleza institucional del Plan Estratégico 2000-2004 fue el Curso Probatorio de Admisión que con su solvencia y transparencia se reconocía como una contribución a la imagen de la Facultad en el ámbito universitario.

El Plan Estratégico 2005-2009 se elaboró considerando una matriz estratégica, cinco perspectivas y la identificación de valores centrales, abarcando los diferentes campos de acción orientados al cumplimiento de la misión establecida.

En el Plan Estratégico 2010-2014 se incorpora una nueva perspectiva asociada a la Responsabilidad Social, teniendo presente el contexto de exigencia a las universidades y a la educación desde las orientaciones de políticas públicas.

El presente Plan Estratégico 2016-2020 ha sido elaborado considerando la experiencia de la Facultad durante todos estos años, el trabajo de comisiones durante el 2015 y el proceso de evaluación del Plan Estratégico del período anterior, el contexto de acreditación y los procesos de autoevaluación de carreras, las nuevas disposiciones institucionales para la generación de un nuevo Modelo Educativo y las nuevas tendencias de educación superior en el contexto nacional e internacional.

Los documentos que posibilitaron el trabajo de elaboración del Plan Estratégico 2016-2020 son los siguientes:

- Informe de Autoevaluación de Carreras, 2016: se recoge una síntesis de las fortalezas y debilidades identificadas por las distintas comisiones de trabajo.
- Modelo Educativo FCE-UNA, 2016: se consideran las orientaciones fundamentales que el nuevo Modelo establece para los procesos académicos.
- Autoevaluación Institucional Experimental, 2015: se recogen algunas fortalezas y debilidades identificadas por las respectivas comisiones en cada una de las dimensiones de autoevaluación.
- Consideraciones para el Plan Estratégico 2016-2020, documento preparado por Asesor Académico para reunión convocada por Decanato en diciembre de 2015: se consideran algunos lineamientos técnicos y marcos referenciales de las tendencias en educación superior.



- Evaluación del Plan Estratégico 2010-2014: se consideran las conclusiones evaluativas para el trabajo final de elaboración del nuevo Plan.
- Informe de Rectorado sobre el Resultado de la Encuesta de Egresados de Grado, 2014: se consideran algunos datos relevantes para orientar la toma de decisiones asociadas al Plan Estratégico.

La elaboración del documento estuvo bajo la responsabilidad de la misma Comisión Técnica de Redacción del Informe Evaluativo del Plan Estratégico 2010-2014. Esta Comisión Técnica trabajó este documento a solicitud del Decano con el objeto de dar cumplimiento a la Planificación Estratégica.

Se presenta este nuevo Plan Estratégico 2016-2020 con la convicción de haber tomado lo mejor de la experiencia de estos años, reconocer los múltiples avances y trabajar en su consolidación y, al mismo tiempo, establecer las nuevas orientaciones estratégicas que garanticen la proyección futura de una Facultad que actúe bajo el lema de Excelencia Académica y Transparencia Pública.

**Comisión Técnica de Redacción Final
Plan Estratégico 2016-2020**

Presidente: Prof. Dr. Hugo Checo Báez

Miembros

Dr. Cecilio Jara Rodríguez, Director Escuela de Administración
Dr. Vicente Bracho González, Coordinador de Autoevaluación, Escuela de Administración
Lic. Rubén Vázquez Miranda, Coordinador Académico Escuela de Administración
Prof. Dr. Leopoldo Briones Salazar, Asesor Académico FCE

Asistentes Técnicos

Prof. Dr. Francisco Parissi
Prof. Lic. Eufemio Daniel González
Prof. Lic. Maxdonia Esperanza Fernández Ayala

Staff

Prof. Lic. Gladys Krauer
Carlos López Gaona

**Comisiones de Trabajo
Plan Estratégico 2016-2020**

➤ **Perspectiva 1: Imagen Pública Institucional**

- Coordinador de Postgrado
 - Prof. Mg. Alberto Cáceres Ferreira
- Miembros
 - Prof. Dr. Nicolás Cataldo
 - Prof. Dr. Roberti Daniel González Martínez
 - Prof. Dr. Ceferino Rodríguez
 - Prof. Dr. Juan Ramón Melgarejo Cáceres
 - Prof. Lic. Abraham Benito Pinazo Sánchez
 - Lic. Víctor Ramón Noguéz Espínola

➤ **Perspectiva 2: Programas de Formación y Calidad Académica**

- Coordinador: Director Académico
 - Prof. Dra. María Delfina Ruiz Díaz de Mendoza
- Miembros
 - Prof. Dra. María Edelira Lampert de Acosta
 - Prof. Dr. Juan Carlos Domínguez
 - Prof. C.P. Reysneider Lara Céspedes
 - Prof. Dr. Marcos Lezcano Bernal
 - Prof. Lic. Maxdonia Esperanza Fernández Ayala
 - Univ. José Aníbal Coronel Ramos

➤ **Perspectiva 3: Investigación, Innovación y Desarrollo**

- Coordinador: Director de Investigación y Extensión
 - Prof. Econ. Oscar Barrios Leiva
- Miembros
 - Prof. Econ. Clarissa Rodríguez Cañete
 - Prof. Econ. Selva Margarita Olmedo Barchello
 - Prof. Econ. Gerda Palacios de Asta
 - Prof. Econ. María Antonella Cabral López
 - Prof. Econ. José Fernando Báez Martínez
 - Prof. Econ. Mirta Brizuela Bordón
 - Prof. Econ. Ana Leticia Carosini Ruíz Díaz
 - Prof. Lic. Lidia Rosa Saldívar de Salinas
 - Prof. C.P. Manuel Agüero
 - Econ. Marcela Achinelli
 - Univ. Mijail Lomaquis

➤ **Perspectiva 4: Vinculación con el Medio**

- Coordinador:
 - Prof. Econ. María Graciela Bernal de Macchi
- Miembros
 - Prof. Lic. Santiago Duarte Alfonso
 - Prof. Dr. Adolfo Rodríguez Benítez
 - Prof. Dr. Cecilio Jara Rodríguez
 - Prof. Econ. Pedro Benavente
 - Univ. Víctor Iván González Alonso

➤ **Perspectiva 5: Gestión Institucional**

- Coordinador: Director Escuela de Contabilidad
 - Prof. Dr. Atilio Rubén Bazán Estigarribia
- Miembros
 - Prof. Econ. Eduardo Rojas
 - Prof. Lic. Juan Carlos Alonzo Sánchez
 - Prof. C.P. Carlos Antonelli
 - Prof. Lic. Gustavo Insfrán
 - Lic. Hilda Alicia Núñez

➤ **Perspectiva 6: Infraestructura, Recursos y Tecnologías**

- Coordinador: Director Financiero
 - Econ. Félix Ricardo Morlas
- Miembros:
 - Prof. Dr. Raúl Peralta Cabrera
 - Prof. Lic. Jorge A. Cáceres Colmán
 - Prof. C.P. Walter Santiago Laguardia
 - Prof. Lic. Enzo Saúl Martínez Aranda
 - Prof. Lic. Miguel Ángel Marecos Chamorro
 - Prof. Lic. César Lezcano

1. Componentes del Modelo Educativo de la FCE

En el contexto de las demandas de una educación superior de calidad, la Facultad fortalece su quehacer formativo adscribiendo a una serie de Principios que les otorgan sustentabilidad a las estrategias de desempeño docente en su conjunto. Los Principios del Modelo Educativo actúan como referentes sustantivos de distinción formativa de la Facultad. Por ello, son los componentes programáticos que deben orientar las prácticas de enseñanza articuladas con el desafío de lograr aprendizajes efectivos y de calidad. Tales Principios, son:

- **Estudiante comprendido como Profesional en Formación:** La FCE comprende al estudiante en tanto Profesional en Formación y como persona que está en un proceso formativo permanente y con capacidades ilimitadas en su propio aprendizaje. Este Profesional en Formación es concebido en su dimensión integral como ser humano, considerando los fundamentos antropológicos que lo definen como persona en su dimensión valórica, con principios éticos y con responsabilidad y compromisos sociales. Tales fundamentos les otorgan sentido a sus capacidades de trabajo en contextos de colaboración profesional, a la resolución eficiente de problemas del mundo laboral y a su propia creatividad y emprendimiento.
- **Centralidad en el Aprendizaje:** Este principio permite objetivar los procesos formativos como entidad central del aprendizaje en todos los escenarios del desarrollo profesional. El núcleo de este modelo lo constituye el aprendizaje de los sujetos, en tanto apropiación de dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- **Currículum Basado en Competencias:** La FCE, comprendiendo al Profesional en Formación como motor de todas sus acciones estratégicas, desarrolla en su Modelo Educativo la opción pedagógica y epistemológica de un Currículum Basado en Competencias. Tal opción se enmarca en el contexto de los actuales parámetros educativos que establecen exigencias formativas de mayor integración de conocimientos, articulación de saberes, vinculación teoría y práctica, contextualización con problemáticas de la vida laboral, desarrollo de valores y capacidades y actitudes que posibiliten adaptaciones en escenarios de complejidad y de transformación permanente. Esto es, un Currículum que se orienta a la formación de Profesionales con las competencias fundamentales para un eficiente desempeño en el mundo laboral.
- **Estrategias Formativas Orientadas al Aprendizaje:** La FCE, en el contexto de su Modelo Educativo que conceptualiza al estudiante como Profesional en Formación a través de un Currículum por Competencias, posibilita los procesos formativos en todos sus niveles y etapas desde un conjunto de Estrategias Formativas Orientadas al Aprendizaje. Tales Estrategias Formativas son Aprendizaje Basado en Problemas, Aprendizaje Cooperativo, Estudios de Caso, Desarrollo de Proyectos.
- **Aprendizaje Contextualizado y Significativo como Pilar del Conocimiento:** Principio del Modelo Educativo que constituye el referente fundamental y esencial de todas las acciones formativas de la FCE. Se concibe el Aprendizaje efectivo y de calidad de nuestros estudiantes como el compromiso en la formación de profesionales éticos, competentes, líderes y

emprendedores que la sociedad merece. Este Principio reconoce la importancia de tener como centro de las acciones formativas de la FCE a un estudiante comprometido con su propio aprendizaje y su desarrollo competentes en escenarios de desempeño laboral.

- **Articulación entre Docencia e Investigación:** La FCE define su impronta formativa con un sello que articula docencia e investigación, sea desde el principio que posibilita la producción de conocimiento y su consecuente aplicación en el campo profesional o sea que se desarrolle un proceso de reconstrucción de conocimientos en contextos de actuación profesional y, con ello, se asegure la configuración de saberes profesionales. Esta doble contingencia ente docencia e investigación constituye un pilar fundamental de todas las acciones formativas en un continuo de complejidad creciente
- **Gestión Académica del Conocimiento y la Formación:** La FCE comprende sus procesos de Gestión Académica orientados al Conocimiento y la Formación Profesional. Esta Gestión Académica constituye el motor estratégico que justifica el desarrollo de una creciente cultura de autoevaluación y de aprendizaje, la gestión del conocimiento en todas sus dimensiones – curriculares, formativas, pedagógicas y administrativas-, las Estrategias Formativas posibilitadoras de aprendizajes simples y complejos y la gestión del cuerpo docente y sus capacidades formativas en los múltiples procesos de enseñanza.

Los Principios del Modelo Educativo y sus respectivos componentes estratégicos de la docencia, están planteados para orientar las acciones formativas en cada uno de los escenarios laborales y, sobre todo, para responder con altura de mira a la construcción de la calidad académica, de la cual la FCE se hace responsable y compromete toda su energía y sinergia institucional.

El Modelo Educativo de la FCE actúa como un escenario esencial que orienta y guía el desarrollo de la organización en su aprendizaje, los procesos formativos a nivel del currículo, las instancias de acción docente y el proceso complejo del aprendizaje situado en desempeños efectivos del profesional en el mundo laboral. Por tanto, la FCE puede responder con autoridad a los requerimientos estratégicos de formación de profesionales enmarcados en las necesidades y desarrollo de las empresas, del país y del contexto internacional.

2. Elementos de la Planificación Estratégica

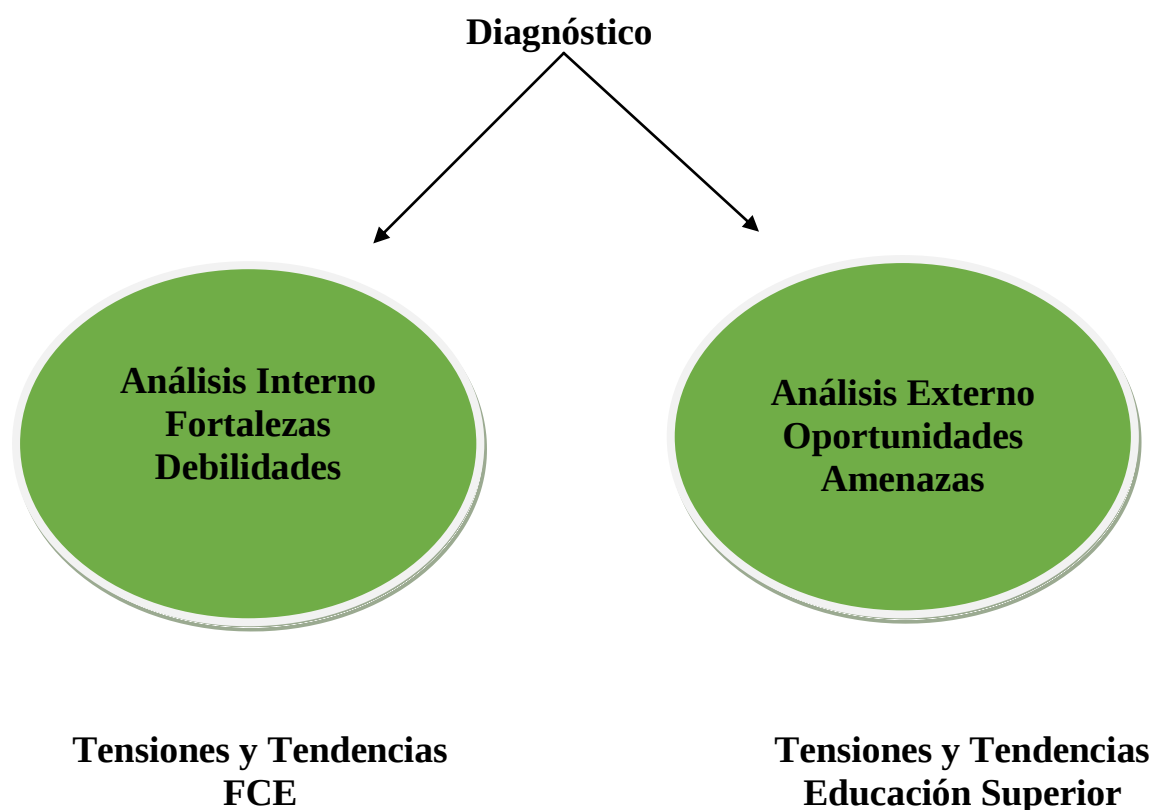
Se presentan los elementos respectivos de la Planificación Estratégica, considerando los elementos de diagnóstico, los desafíos estratégicos para la Facultad, las preguntas centrales que orientaron la reflexión del trabajo final y la declaración de Misión, Visión y Valores. A su vez, se presenta la definición de las Perspectivas Estratégicas y sus correspondientes Ejes y Objetivos Estratégicos, articulados todos en la Matriz Estratégica. Del mismo modo, se ilustran los elementos para los procesos de seguimiento, evaluación y control que asegure el éxito del logro de las metas propuestas.

Finalmente, se ilustra una Matriz para el desarrollo de los Planes Operativos Anuales, a modo de ejemplo del trabajo de las respectivas Unidades responsables de los procesos de gestión. Estos

Planes Operativos Anuales deben ser elaborados e implementados bajo la responsabilidad de cada unidad de gestión de la Facultad.

2.1. Estructura del Diagnóstico

Para la elaboración de los componentes del Plan estratégico se consideró un análisis interno relativo a la identificación de fortalezas y debilidades, y también un análisis externo en términos de tensiones y desafíos de la educación superior actual y de las oportunidades y amenazas del entorno.



2.1.1. Análisis Interno

A continuación, se presentan las Fortalezas y Debilidades identificadas por distintas Comisiones en trabajos asociados a los siguientes procesos:

- Autoevaluación Experimental FCE 2015.
- Evaluación de la Planificación Estratégica 2010-2014.
- Autoevaluación de Carreras
- Resultados de Encuesta de Egresados de Grado, Informe de Rectorado 2014.
- Encuestas a estudiantes referidas a desempeño docente y satisfacción académica y de servicios.

Se presentan algunas de las Fortalezas y Debilidades más representativas:

Fortalezas	Debilidades
➤ El Plan Estratégico de la FCE se elabora cada 5 años y se revisa anualmente. ➤ La FCE cuenta con infraestructura, recursos materiales y humanos suficientes para la prestación de servicios a terceros en el marco de proyectos de extensión. ➤ Existen convenios con instituciones públicas y privadas para la realización de pasantías, investigación y extensión. ➤ La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con mecanismos para la selección de los Directivos y del personal administrativo. ➤ Los directivos cuentan con experiencia y formación académica y profesional acordes a las necesidades de la carrera. ➤ La Facultad dispone, además, de mecanismos de evaluación de desempeño del personal Directivo. ➤ Se evidencia la satisfacción de la comunidad académica respecto a la gestión de los directivos. ➤ La FCE tiene un conjunto de Convenios con Universidades y organismos internacionales que consideran actividades de pasantías de docentes y estudiantes. ➤ Con lo que respecta a la satisfacción de los egresados acerca del cumplimiento del perfil de egreso, la encuesta a egresados 2015 aplicada por Rectorado arrojó resultados muy favorables. ➤ Las Carreras cuentan con asignación presupuestaria otorgada por el PGN. ➤ Las carreras aplican procedimientos claramente definidos para la asignación, ejecución y control presupuestario, respondiendo a las necesidades de la carrera y siendo aplicado sistemáticamente. ➤ Las carreras disponen y utilizan de manera adecuada los recursos en función al desarrollo del proyecto educativo. ➤ La Facultad cuenta con un plan estratégico que considera metas, recursos presupuestarios y	➤ Falta de sistematización periódica en medir el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad académica acerca de la gestión de los directivos. ➤ Falta incorporar la experiencia de investigación en la docencia. ➤ Faltan dependencias para el uso de unidades que apoyen la gestión académica. ➤ Los espacios y equipos del laboratorio de informática son insuficientes para la formación y experimentación de los estudiantes. ➤ No se cuenta con un plan articulado entre la Dirección de Investigación y Extensión y las Carreras de la Facultad. ➤ Los equipos e insumos (computadoras, software, impresora, internet, scanner y otros) de laboratorio son insuficientes en cantidad y calidad (actualizados) para el correcto desarrollo de las actividades académicas planeadas. ➤ Falta mayor actualización del plan de estudio y bibliografía. ➤ El mecanismo de consulta a egresados propio de la Facultad no tiene una instancia responsable del proceso, está desactualizado, no se encuentre vigente desde 2011 y no se dispone de datos actuales. ➤ El mecanismo de introducción de ajustes al proceso de enseñanza-aprendizaje y del perfil de egreso no presenta una aplicación regular y sistemática, siendo las evidencias de carácter ocasional. ➤ El mecanismo de seguimiento de destino laboral presenta una aplicación que no considera la trayectoria laboral del egresado. ➤ Las carreras no disponen de un mecanismo sistemático de consulta a empleadores. ➤ Baja productividad académica en publicaciones y muy poca investigación. ➤ En la FCE los procedimientos de evaluación de desempeño del plantel directivo de la

mecanismo de evaluación, y genera espacios de participación de diferentes actores para su formulación y ajuste.

- La Facultad cuenta con un sistema de admisión reconocido.
- La Facultad cuenta con un creciente desarrollo de sus Postgrados.
- La Facultad cuenta con un desarrollo sostenido de investigaciones y de publicaciones.
- La Facultad cuenta con una serie de Convenios nacionales e internacionales en beneficio del desarrollo formativo de los estudiantes.
- La Facultad cuenta con un plantel de docentes con trayectoria y experiencia en el mundo laboral.
- Las carreras logran alta empleabilidad de sus egresados.
- Las carreras de la Facultad contemplan espacios de formación integral para sus estudiantes.
- La Facultad desarrolla eventos académicos permanentes de carácter internacional.
- La Facultad desarrolla un conjunto de iniciativas de apoyo al mundo social.
- La FCE cuenta con políticas y mecanismos explícitos sistemáticos para la elección, selección, evaluación, perfeccionamiento, promoción y permanencia del personal directivo.
- Mecanismos de relevamiento de la infraestructura, su empleo en el diseño y ejecución de planes de inversión, bien definidos y ejecutados.
- En la FCE se cuenta con los mecanismos de comunicación externa que están conformes con la legislación vigente y se aplican sistemáticamente.
- Las Carreras evidencian un cumplimiento eficaz de su Proyecto Educativo.
- Las carreras disponen y utiliza de manera adecuada los recursos en función al desarrollo del proyecto educativo.
- Las carreras demuestran en su gestión compromiso de los distintos actores.
- Las carreras cuentan con recursos humanos en

institución no son de dominio público.

- No son suficientes las inversiones en infraestructura edilicia por la demanda que genera el crecimiento vegetativo y la habilitación de nuevas carreras experimentado en la FCE tanto en casa matriz como en las filiales.
- Las carreras presentan problemas de difusión de las normativas y de su Código de Ética.
- Las carreras no presentan un mecanismo de evaluación de desempeño y le falta explicitar el perfil de cargos a nivel académico en el Manual de Funciones.
- Falta implementar los mecanismos de seguimiento académico de los estudiantes en cuanto a: progresión académica, nivel de rendimiento, tasa de retención y deserción, tasa de egreso y de titulación.
- No se realiza seguimiento al Plan de Desarrollo.
- Las carreras no tienen mecanismos de integración de materias y/o distintas áreas entre sí.
- Las carreras no contemplan la implementación de asignaturas optativas con contenidos alternativos que amplían y complementan la formación.
- En los programas de estudio no se explicitan las competencias generales y específicas por cada asignatura.
- No existe evidencia acerca del control del cumplimiento del requisito de proporcionalidad entre diferentes metodologías y técnicas didácticas en relación al tipo de actividades docentes según el plan de estudio.
- Los mecanismos de comunicación y trabajo entre diferentes áreas académicas o cátedras de las carreras todavía no son suficientes para una eficiente coordinación entre ellas.
- No existe vinculación directa de las carreras con el sector profesional.
- Las carreras no tienen mecanismos de detección de las necesidades del entorno para ofrecer instancias de participación de

cantidad y calidad suficientes, con recursos materiales suficientes, instalaciones edilicias seguras y confortables, aulas climatizadas, mobiliarios, equipos multimedios, red informática, acceso a internet por wifi, biblioteca, laboratorios y salas de computación, y otros recursos necesarios para el trabajo individual de los estudiantes y profesores.	profesores y alumnos en los proyectos de extensión e investigación. ➤ En las carreras, no existen mecanismos de retroalimentación de las actividades de extensión e investigación para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. ➤ En las carreras, no existen mecanismos de evaluación periódica de los convenios de extensión e investigación. ➤ En el laboratorio se cuenta con computadoras en cantidad insuficiente para desarrollar las clases en el turno de la noche. ➤ Insuficientes profesores investigadores de tiempo completo. ➤ Insuficiente presupuesto para investigación ➤ Insuficiente espacio, equipos y programa informáticos en la Dirección de Investigación.
---	--

2.1.2. Análisis del Entorno

En el contexto internacional se sostiene que la educación superior experimenta un conjunto de transformaciones que pueden agruparse en siete grandes tendencias:

1. Masificación de los sistemas, producto de la oferta cada vez mayor de oportunidades de acceso.
2. Diferenciación horizontal y vertical de los sistemas e instituciones.
3. Aseguramiento de la calidad de los servicios y productos a través de procedimientos de responsabilidad pública de las instituciones.
4. Demandas crecientes dirigidas hacia las instituciones y los sistemas para elevar la relevancia y pertinencia de sus funciones de conocimiento.
5. Diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento de la educación superior.
6. Adopción de culturas organizacionales centradas en la innovación y el emprendimiento.
7. Desplazamiento del centro de gravedad de la educación superior desde las esferas del estado y del poder corporativo hacia la esfera del mercado y la competencia.

Otros elementos reconocidos en el entorno de la educación superior se refieren a:

- ✓ Crecimiento de la demanda (grado y postgrado). Aumento de valoración social de la calidad.
- ✓ Heterogeneidad estudiantil y aumento de la oferta privada.
- ✓ Diferenciación de instituciones y modelos.
- ✓ Desarrollo de procesos de acreditación.
- ✓ Formación de capital humano avanzado, y desarrollo de conocimiento aplicado y especializado.

-
- ✓ Cuenta pública de las organizaciones.
 - ✓ Organizaciones orientadas al emprendimiento e innovación.
 - ✓ Desarrollo regional orientado al mundo global.
 - ✓ Exceso de información y cambios en los canales de comunicación.
 - ✓ Necesidad de formación continua y especialización.
 - ✓ Articulación con el mundo del trabajo y complejidad e itinerarios de empleabilidad.
 - ✓ Influencia de las neurociencias en educación.
 - ✓ Marco de responsabilidad ética y social de las organizaciones.
 - ✓ Articulaciones entre Investigación y Docencia.
 - ✓ Cultura de colaboración y evaluación profesional.
 - ✓ Creciente valoración de la gestión de calidad.
 - ✓ Profesionalización creciente de todas las estructuras de una organización.

En el marco del desarrollo de las Universidades y sus áreas de conocimiento, se reconocen las siguientes Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades	Amenazas
➤ Aumento de valoración social de la calidad. ➤ Crecimiento de la demanda (grado y postgrado). ➤ Desarrollo de procesos de acreditación. ➤ Formación de capital humano avanzado. ➤ Desarrollo de conocimiento aplicado y especializado. ➤ Cuenta pública de las organizaciones. ➤ Organizaciones orientadas al emprendimiento e innovación. ➤ Cambios en los canales de comunicación. ➤ Necesidad de formación continua y especialización. ➤ Articulación con el mundo del trabajo. ➤ Complejidad e itinerarios de empleabilidad. ➤ Marco de responsabilidad ética y social de las organizaciones. ➤ Articulaciones entre Investigación y Docencia. ➤ Cultura de colaboración y evaluación profesional. ➤ Creciente valoración de la gestión de calidad. ➤ Profesionalización creciente de todas las estructuras de una organización. ➤ Implantación de los procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo de las instituciones. ➤ Creciente demanda de capacitación, perfeccionamiento y actualización. ➤ Creciente valoración y demanda de la formación continua. ➤ Establecimiento de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional entre universidades y los diversos estamentos sociales y productivos. ➤ Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento nacional e internacional para proyectos de investigación, extensión y desarrollo. ➤ Investigación considerada como bien público. ➤ Existencia de redes nacionales e internacionales de investigación. ➤ Espacio para constituirse en referente en algunas áreas de investigación y temas transversales. ➤ Innovación y emprendimiento vistos como bienes públicos. ➤ Incremento en la demanda por formación y capacitación en I+D+i. ➤ Creciente valoración de la gestión de calidad. ➤ Disponibilidad de tecnologías que apoyen la gestión.	➤ Aumento de la oferta privada. ➤ Diferenciación de instituciones y modelos. ➤ Exceso de información. ➤ Sistema escolar centrado en aprendizajes estáticos en desmedro del desarrollo de habilidades intelectuales. ➤ Desarticulación de los procesos del campo laboral y del desarrollo profesional con el mundo de las universidades. ➤ Mayor adaptación y flexibilidad de otras instituciones universitarias para estar en permanente cambio. ➤ Competencia entre instituciones de educación superior centrada en procesos de marketing y de mercado. ➤ Nuevas políticas presupuestarias para la universidad. ➤ Exigencia pública a la calidad y transparencia de las universidades y sus programas de formación. ➤ Cuestionamiento social a los procesos internos de las universidades públicas. ➤ Permanente innovación curricular en el contexto nacional e internacional.

2.2. Desafíos Estratégicos

Los desafíos estratégicos identificados en cada uno de los documentos de las respectivas comisiones de trabajo, se refieren a:

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
➤ Ofrecer programas de calidad acreditados. ➤ Generar mejores mecanismos de selección y admisión estudiantil. ➤ Reposicionar la imagen pública de la Facultad. ➤ Generar una articulación con el sector productivo y empresarial. ➤ Acreditar las carreras de Grado de la Sede Central. ➤ Implementar un nuevo Modelo Educativo. ➤ Generar un plan de perfeccionamiento docente articulado a los principios del Modelo educativo. ➤ Generar un proceso de actualización curricular de las Carreras de Grado de la Facultad. ➤ Generar estrategias de capacitación y perfeccionamiento continuo de docentes, administrativos y funcionarios. ➤ Reposicionar la Imagen de la Facultad en cuanto a su Excelencia Académica y Transparencia Pública. ➤ Optimizar la toma de decisiones y los	➤ Diversificar oferta de programas de postgrado. ➤ Aumentar investigación e innovaciones. ➤ Desarrollar cooperación intra e interuniversitaria. ➤ Desarrollar investigación sobre formación y empleabilidad. ➤ Generar una cultura de autoevaluación y colaboración profesional. ➤ Fortalecer la relación con egresado y empleadores: aumentar el nivel de empleabilidad, la satisfacción de empleadores, generación de diálogos académico-empresariales. ➤ Generar redes profesionales con egresados. ➤ Optimizar los recursos de apoyo al desarrollo de una docencia de calidad. ➤ Contribuir con el desarrollo social. ➤ Generar una cultura de Rendición de Cuentas y de responsabilidad social.	➤ Desarrollar un sistema de mejoramiento continuo de calidad. ➤ Fortalecer los indicadores de rendimiento académico: tasa de retención, nivel de rendimiento, tasa de egreso, tasa de titulación oportuna. ➤ Acreditar los Programas de Postgrado. ➤ Desarrollar investigaciones en función de redes académicas de investigación. ➤ Generar publicaciones periódicas de relevancia nacional e internacional. ➤ Aumentar la dotación de Doctores y la productividad académica en publicaciones e investigación. ➤ Contar con una masa crítica de investigadores generando conocimiento, innovación y nuevos desarrollos. ➤ Iniciar la consolidación académica para un proceso de Acreditación Internacional de sus Programas. ➤ Incorporar una política

procesos de gestión en una mayor eficiencia y calidad institucional. ➤ Instalar nuevo dispositivo en la docencia que consideren al estudiante y al aprendizaje como centro de la formación. ➤ Concluir con las obras de infraestructura y la obtención de recursos que apoyen los procesos administrativos y académicos. ➤ Optimizar la Planificación sistemática de todos los procesos de la Facultad. ➤ Optimizar las Comunicaciones internas y externas.	➤ Instalar procesos de Consultoría e Innovación que promuevan el saber de la Facultad y sus contribuciones a la comunidad. ➤ Desarrollar una cultura de evaluación de desempeño y de profesionalización creciente. ➤ Implementar un sistema de información, seguimiento y control que apoye la gestión de calidad.	de generación de estándares en I+D+I. ➤ Consolidar el intercambio estudiantil y académico con instituciones de prestigio internacional. ➤ Desarrollar un Curriculum por Competencia que articule los saberes de la formación profesional, los del mundo del trabajo y los propios de las necesidades sociales. ➤ Consolidar Equipos de Investigadores que comprometan Proyectos de impacto para políticas públicas.
---	--	--

2.3. Preguntas Centrales

El desarrollo de las diversas reflexiones acerca de la naturaleza, estructura y contenidos del Plan Estratégico fue posible considerando las siguientes preguntas orientadoras:

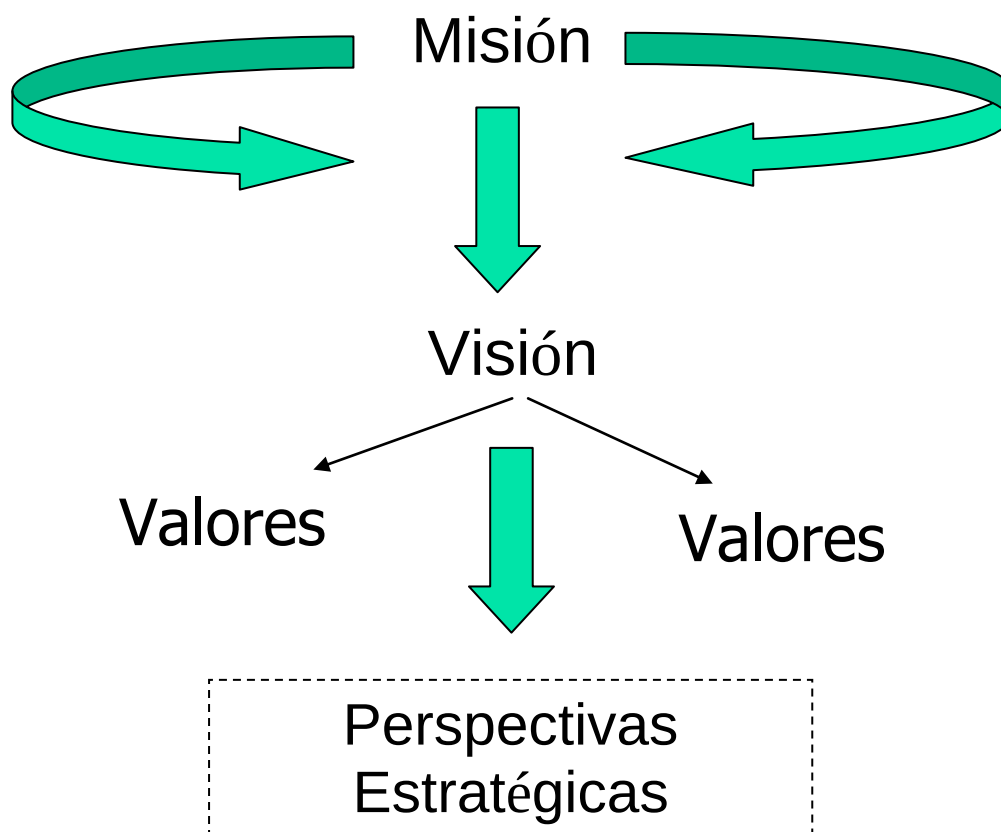
- **¿Qué Facultad Queremos?**
 - ✓ Una Facultad comprometida con la Calidad y la Excelencia.
 - ✓ Una Facultad Integrada e Integradora.
 - ✓ Una Facultad Articulada con el mundo social y productivo (mundo del trabajo).
 - ✓ Una Facultad que dialoga con las políticas públicas.
 - ✓ Una Facultad que gestiona e innova en conocimientos.
 - ✓ Una Facultad comprometida con el desarrollo social, cultural y económico del país.
 - ✓ Una Facultad que tiene como referencia orientadora: el conocimiento (aprendizaje).
 - ✓ Una Facultad que promueve el respeto y dignidad de las personas.
- **¿Qué Facultad se necesita para la UNA?**
 - ✓ Una Facultad comprometida con las transformaciones sociales y culturales.
 - ✓ Una Facultad que actúe con responsabilidad ética frente a las problemáticas del país.
 - ✓ Una Facultad con liderazgo en el conocimiento y en la formación.
 - ✓ Una Facultad comprometida socialmente con la calidad.

➤ ¿Qué Facultad necesita el país?

- ✓ Una Facultad con presencia pública.
- ✓ Una Facultad con liderazgo en el conocimiento.
- ✓ Una Facultad socialmente responsable (Responsabilidad Social Universitaria).
- ✓ Una Facultad con transparencia pública.

2.4. Misión, Visión, Valores, Perspectivas Estratégicas

Teniendo presente la siguiente estructura de articulaciones entre los componentes centrales del Plan Estratégico, se declara la Misión, Visión y Valores:



2.4.1. Misión

Formar profesionales de excelencia académica y socialmente comprometidos con el desarrollo de la ciudadanía, mediante programas con pertinencia y relevancia profesional, generando investigaciones de impacto público en la toma de decisiones, participando en redes de conocimiento e innovación, y vinculando sus saberes con las expresiones culturales del mundo social y de su entorno.

2.4.2. Visión

Ser la Facultad de Ciencias Económicas de reconocida excelencia académica en la formación profesional, en los procesos de innovación y en la generación de conocimientos articulados desde una gestión institucional que asume los principios de transparencia pública, responsabilidad social y compromiso ético con el desarrollo del Paraguay y de la región.

2.4.3. Valores

- Excelencia Académica
- Transparencia Pública
- Responsabilidad Social
- Compromiso Ético
- Integridad Profesional

2.4.4. Perspectivas y Ejes Estratégicos

Considerando los componentes centrales asociados a la Misión, Visión y Valores, se establecen las siguientes seis (6) Perspectivas y sus respectivos Ejes Estratégicos:

➤ **Perspectiva 1: Imagen Pública Institucional.**

- Eje Estratégico 1: Redes Académicas y Alianzas Institucionales
- Eje Estratégico 2: Acreditación de Programas
- Eje Estratégico 3: Eventos Académicos
- Eje Estratégico 4: Actividades, Proyectos y Saberes de la Facultad
- Eje Estratégico 5: Rendición de Cuenta Pública

➤ **Perspectiva 2: Programas de Formación y Calidad Académica.**

- Eje Estratégico 1: Modelo Educativo
- Eje Estratégico 2: Aseguramiento de Calidad Académica
- Eje Estratégico 3: Reglamentación Académica
- Eje Estratégico 4: Actualización Curricular y nuevos Programas de Formación
- Eje Estratégico 5: Profesionalización Docente y Formación Continua
- Eje Estratégico 6: Procesos de Gestión Académica
- Eje Estratégico 7: Estrategias Formativas

➤ **Perspectiva 3: Investigación, Innovación y Desarrollo.**

- Eje Estratégico 1: Fortalecimiento de Publicaciones y Difusión
- Eje Estratégico 2: Investigaciones de Impacto Público
- Eje Estratégico 3: Innovación y Consultoría
- Eje Estratégico 4: Formación de nuevos investigadores

- Eje Estratégico 5: Centro de Análisis e Investigación
- Eje Estratégico 6: Desarrollo Ambiental

- **Perspectiva 4: Vinculación con el Medio.**
 - Eje Estratégico 1: Sistema de Vinculación con el Medio
 - Eje Estratégico 2: Asociación de Egresados
 - Eje Estratégico 3: Consejo Académico-Empresariales
 - Eje Estratégico 4: Eventos Artístico-Culturales
 - Eje Estratégico 5: Asistencia Social

- **Perspectiva 5: Gestión Institucional.**
 - Eje Estratégico 1: Estructura Organizacional
 - Eje Estratégico 2: Estructura de Comunicaciones
 - Eje Estratégico 3: Coordinación de Procesos con Filiales
 - Eje Estratégico 4: Planificación por Resultados
 - Eje Estratégico 5: Evaluación de Desempeño
 - Eje Estratégico 6: Profesionalización Administrativa y Capacitación Permanente
 - Eje Estratégico 7: Sistema de Información, Seguimiento y Control
 - Eje Estratégico 8: Clima Organizacional

- **Perspectiva 6: Infraestructura, Recursos y Tecnologías**
 - Eje Estratégico 1: Política de Infraestructura y de Recursos
 - Eje Estratégico 2: Desarrollo de Infraestructura y de Recursos
 - Eje Estratégico 3: Evaluación y Control de Calidad

2.5. Objetivos Estratégicos

Considerando las diferentes Perspectivas y Ejes Estratégicos, se definen los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Perspectiva Estratégica
- Eje Estratégico
- Objetivos Estratégicos

Perspectiva Estratégica	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
1.Imagen Pública Institucional	1.Redes Académicas y Alianzas Institucionales.	1.Fortalecer el desarrollo de Redes Académicas y de Alianzas Institucionales que posibiliten la excelencia académica de los estudiantes de Grado y Postgrado y de las investigaciones.
	2.Acreditación de Programas.	2.Fortalecer la Acreditación de Programas de Grado y Postgrado.
	3.Eventos Académicos.	3.Realizar eventos académicos de impacto público nacional e internacional.
	4.Actividades, Proyectos y Saberes de la Facultad.	4.Realizar difusión pública de las actividades, proyectos y saberes de la Facultad.
	5.Rendición de Cuenta Pública (RCP) Institucional.	5.Realizar Rendición de Cuenta Pública anual de la Facultad.
2.Programas de Formación y Calidad Académica.	1.Modelo Educativo	1.Implementar un Modelo Educativo para la FCE con el objetivo de generar excelencia académica.
	2.Aseguramiento de Calidad Académica	2.Generar un sistema de aseguramiento de calidad para la FCE.
	3.Reglamentación Académica	3.Actualizar la Reglamentación Académica vigente, considerando las orientaciones de políticas educativas de la UNA, acreditación y Modelo Educativo.
	4.Actualización Curricular y nuevos Programas de Formación	4.Desarrollar una Innovación Curricular que también considere la creación de nuevos Programas de Formación.
	5.Profesionalización Docente y Formación Continua	5.Generar un Plan de Perfeccionamiento docente articulado al Modelo Educativo y con carácter de formación continua.
	6.Procesos de Gestión Académica	6.Implementar procesos de gestión académica que permitan mayor eficiencia en la admisión, progresión académica de los estudiantes y su egreso.
	7.Estrategias Formativas	7.Implementar estrategias formativas asociadas al Modelo Educativo, considerando el trabajo con Moodle Académica, innovaciones didácticas y procedimientos evaluativos.
3.Investigación, Innovación y Desarrollo.	1.Fortalecimiento de Publicaciones y difusión.	1.Generar mayor fortalecimiento de las publicaciones y difusión a nivel de la Facultad.
	2.Investigaciones de Impacto Público.	2.Desarrollar investigaciones que tengan pertinencia y relevancia con marcado impacto público en la toma de decisiones.
	3.Innovación y Consultoría	3.Instalar mecanismos de desarrollo de innovaciones y de servicios de consultorías que permitan el apoyo sistemático a diferentes organizaciones públicas y privadas.
	4.Formación de nuevos investigadores	4.Establecer mecanismos para la formación de nuevos investigadores que posibiliten una mayor producción de conocimientos.
	5. Centro de Análisis e Investigación	5.Implementar Centro de Análisis e Investigación que permitan el desarrollo de investigaciones conforme a las líneas de investigación de la institución.
	6.Desarrollo Ambiental	6.Generar Condiciones para el desarrollo de una cultura ambiental en la FCE.

4. Vinculación con el Medio.	1. Sistema de Vinculación con el Medio.	1. Potenciar la cultura y el sistema de vinculación estratégica con el medio.
	2. Asociación de Egresados	2. Posibilitar la creación de la Asociación de Egresados para fortalecer el vínculo estratégico con el mundo del trabajo.
	3. Consejos Académico-Empresariales	3. Posibilitar la creación de consejos académicos-empresariales para el fortalecimiento de las articulaciones entre el mundo del trabajo y la formación profesional de la Facultad, aumentando el nivel de satisfacción de los empleadores por la formación de egresados.
	4. Eventos Artístico-Culturales.	4. Desarrollar eventos artístico-culturales para potenciar el acercamiento con la comunidad.
	5. Asistencia Social.	5. Desarrollar actividades de asistencia social en beneficio de la comunidad.
5. Gestión Institucional.	1. Estructura Organizacional.	1. Actualizar la Estructura Organizacional de la FCE considerando los nuevos referentes asociados a las políticas actuales de educación superior, los procesos de acreditación y el nuevo Modelo Educativo.
	2. Estructura de Comunicaciones.	2. Optimizar el sistema de comunicaciones internas y externas que posibiliten mayor presencia de la Facultad en el medio social.
	3. Coordinación de Procesos de las Filiales	3. Rediseñar los procesos de coordinación con las Filiales, optimizando la gestión de la Facultad en cada uno de sus ámbitos de desarrollo.
	4. Planificación por Resultados	4. Instalar un mecanismo de Planificación por Resultados que garantice mayor eficiencia de los procesos asociados a cada una de las unidades académicas y administrativas.
	5. Evaluación de Desempeño	5. Optimizar los mecanismos de evaluación de desempeño profesional de funcionarios, administrativos y directivos para una gestión más eficiente.
	6. Profesionalización Administrativa y Capacitación Permanente	6. Optimizar los procesos de perfeccionamiento y capacitación de personal administrativo y directivo de la Facultad, considerando los nuevos lineamientos organizacionales y dispositivos del desempeño.
	7. Sistema de Información, Seguimiento y Control	7. Fortalecer los sistemas de información en todos los niveles, considerando las estrategias de seguimiento y control para una mayor eficiencia de las unidades.
	8. Clima Organizacional.	8. Promover el desarrollo de una comunidad universitaria basada en el respeto y la colaboración.
6. Infraestructura, Recursos y Tecnologías	1. Política de Infraestructura, Recursos y Tecnologías	1. Formular políticas innovadoras de estimación y uso racional y sustentable de los diversos y necesarios recursos institucionales que comprometa la participación de distintos actores de la FCE.
	2. Desarrollo de Infraestructura, Tecnologías y Recursos	2. Priorizar la culminación de obras de infraestructura y la obtención de recursos y tecnologías, considerando las definiciones estratégicas de la Facultad.
	3. Evaluación y Control de Calidad.	3. Elaborar un Plan de Evaluación y Control del estado de situación de la calidad de la infraestructura, tecnologías y recursos asociados.

2.6. Matriz Estratégica

Teniendo presente todos los componentes centrales del Plan Estratégico, asociados a la declaración de la Misión, Visión, Valores, Perspectivas, Ejes y Objetivos Estratégicos, se presenta la siguiente Matriz Estratégica que incorpora Objetivos Específicos y sus correspondientes indicadores, metas y plazos, y responsables.

- Perspectiva Estratégica
- Eje Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Indicadores
- Metas
- Plazos
- Responsables

Perspectiva Estratégica 1: Imagen Institucional

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1.Redes Académicas y Alianzas Institucionales .	1.Fortalecer el desarrollo de Redes Académicas y de Alianzas Institucionales que posibiliten la excelencia académica de los estudiantes de Grado y Postgrado y de las investigaciones.	1.Evaluar la eficiencia e impacto de los Convenios existentes.	Nivel de eficiencia de Convenios.	10%	30%	50%	70%	80%	Dirección de RRII.
		2.Posibilitar el desarrollo de Convenios con Redes Académicas de Investigación y Postgrado.	Número de Convenios funcionando	2	4	6	8	10	
		3.Posibilitar Convenios de Pasantías Académicas.	Número de Convenios funcionando	2	4	6	8	10	
2.Acreditación de Programas.	2.Fortalecer la Acreditación de Programas de Grado y Postgrado.	1.Acreditar las Carreras de Grado de la Sede Central.	Número de Carreras acreditadas	3	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Dirección de Postgrado.
		2.Acreditar Carreras de Grado de Filiales.	Número de Carreras acreditadas por Filial		1	2	3		

		3.Accreditar Programas de Maestría.	Número de Carreras acreditadas		Según ANEAE S	Según ANEAE S	Según ANEAE S	Según ANEAE S	
3.Eventos Académicos.	3.Realizar eventos académicos de impacto público nacional e internacional.	1.Realizar Congreso Internacional.	Número de Congresos.	1	1	1	1	1	Dirección de Comunicaciones. Dirección de Planificación. Dirección de Escuelas y Filiales.
		2.Realizar Conferencias con Académicos de prestigio nacional e internacional.	Número de Conferencias realizadas.	4	4	4	4	4	
		3.Realizar Paneles de Discusión sobre temas de interés público.	Número de Paneles realizados.	2	2	2	2	2	
4.Actividades, Proyectos y Saberes de la Facultad.	4.Realizar difusión pública de las actividades, proyectos y saberes de la Facultad.	1.Generar un plan de comunicación efectiva.	Existencia de Plan de Comunicación	Plan	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Escuelas. Dirección de Filiales. Dirección de Comunicaciones.
		2.Realizar jornadas académicas con participación de docentes, estudiantes, egresados y empleadores.	Número de Jornadas realizadas por Sede Central y filiales.	1	1	1	1	1	
5.Rendición de Cuenta Pública (RCP) Institucional.	5.Realizar Rendición de Cuenta Pública anual de la Facultad.	1.Generar política y mecanismo de Rendición de Cuenta Pública en la Facultad.	Existencia de Política y Mecanismo de Rendición de Cuenta Pública.	Doc.	n/a	n/a	n/a	n/a	Directores Sede Central. Directores de Filiales. Decanato.
		2.Realizar Rendición de Cuenta Pública por Direcciones y Filiales.	Existencia de Cuenta Pública de Direcciones y Filiales.	RCP	RCP	RCP	RCP	RCP	
		3.Realizar Rendición de Cuenta Pública a nivel de Decanato.	Existencia de Rendición de Cuenta Pública de Decanato.	RCP	RCP	RCP	RCP	RCP	

Perspectiva Estratégica 2: Programas de Formación y Calidad Académica

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1. Modelo Educativo (ME).	1. Implementar un Modelo Educativo para la FCE con el objetivo de generar excelencia académica.	1. Diseñar un Modelo Educativo orientado a la Excelencia Académica.	Existencia de Modelo Educativo.	Dcto ME	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.
		2. Generar plan de implementación de los componentes del Modelo Educativo.	Existencia de Plan de Implementación del Modelo Educativo.	Dcto Plan	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y control de Modelo Educativo.	Existencia de Mecanismos de seguimiento del Modelo Educativo	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
2. Aseguramiento de Calidad.	2. Generar un sistema de aseguramiento de calidad para la FCE.	1. Definir una estructura organizacional responsable del Aseguramiento de Calidad Académica.	Formalización de estructura organizacional responsable.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.
		2. Implementar política y mecanismos de aseguramiento de calidad de los Programas de Formación.	Existencia de Políticas y Mecanismos de aseguramiento de Calidad.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Evaluar el sistema de aseguramiento de calidad.	Informe de resultados.	Dcto	Dcto	Dcto	Dcto	Dcto	
3. Reglamentación Académica	3. Actualizar la Reglamentación Académica vigente, considerando las orientaciones de políticas educativas de	1. Ajustar la normativa académica.	Normativa actualizada	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela. Secretaría General.
		2. Implementar las nuevas disposiciones y normativas.	Normativa socializada	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	

	la UNA, acreditación y Modelo Educativo.	3. Generar mecanismos de evaluación y actualización permanente de la normativa existente.	Existencia de mecanismos de evaluación y actualización de normativa.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
4. Actualización Curricular y nuevos Programas de Formación.	4. Desarrollar una Innovación Curricular que también considere la creación de nuevos Programas de Formación.	1. Definir los lineamientos y orientaciones curriculares para los Programas de Grado.	Nuevos lineamientos y orientaciones.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.
		2. Evaluar los componentes curriculares de cada carrera de Grado.	Número de carreras evaluadas.	3	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Ajustar los componentes curriculares asociados al perfil de egreso, objetivos y competencias, plan de estudio y malla curricular.	Número de carreras actualizadas.	3	n/a	n/a	n/a	n/a	
		4. Establecer las estrategias de implementación curricular.	Existencia de estrategias de implementación.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		5. Establecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de los procesos de implementación curricular.	Existencia de mecanismos de seguimiento, evaluación y control.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		6. Definir mecanismos de actualización curricular permanente.	Existencia de mecanismos de actualización	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
5. Profesionalización Docente y Formación Continua.	5. Generar un Plan de Perfeccionamiento docente articulado al Modelo Educativo y	1. Diseñar un Plan de Perfeccionamiento, considerando los referentes del Modelo Educativo.	Nuevo Plan de Perfeccionamiento Docente.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.

	con carácter de formación continua.	2.Implementar el Plan de Perfeccionamiento docente.	Número de talleres de perfeccionamiento.	4	4	4	4	4	
		3.Evaluar el impacto del perfeccionamiento docente.	% de docentes que implementan elementos del perfeccionamiento.	20%	40%	60%	80%	100%	
6.Procesos de Gestión Académica.	6.Implementar procesos de gestión académica que permitan mayor eficiencia en la admisión, progresión académica de los estudiantes y su egreso.	1.Ajustar los procesos de admisión de estudiantes.	Nuevas políticas y procesos de admisión	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.
		2.Establecer seguimiento académico de los estudiantes.	% de estudiantes por carrera en base de datos de progresión académica.	20%	40%	60%	80%	100%	
		3.Realizar seguimiento de egresados.	% de egresados en base de datos	20%	40%	60%	80%	100%	
7.Estrategias Formativas.	7.Implementar estrategias formativas asociadas al Modelo Educativo, considerando el trabajo con Moodle Académica, innovaciones didácticas y procedimientos evaluativos.	1.Definir estrategias formativas asociadas al Modelo Educativo.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Académica. Direcciones de Escuela.
		2.Implementar estrategias formativas en trabajo docente.	% de docentes que implementa estrategias formativas.	20%	40%	60%	80%	100%	
		3.Evaluar impacto de estrategias formativas en los estudiantes.	% de satisfacción de estudiantes	20%	40%	60%	80%	100%	

Perspectiva Estratégica 3: Investigación, Innovación y Desarrollo

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1.Fortalecimiento de Publicaciones y difusión.	1.Generar mayor fortalecimiento de las publicaciones y difusión a nivel de la Facultad.	1.Generar una política de publicaciones y difusión para los docentes de la Facultad.	Publicaciones por carrera.	2	2	2	2	2	Dirección de Investigación, articulado con la Dirección de Escuelas y de Posgrado.
		2.Definir requerimientos de publicaciones para estudiantes de Postgrado.	Publicaciones por alumnos de Postgrado.	1	1	1	1	1	
		3.Generar política de publicaciones para egresados con estudios de Postgrado.	Número de egresados con alguna publicación.	2	4	6	8	10	
		4.Establecer mecanismos de difusión de publicaciones.	Número de participaciones en ponencias, Congresos y medios de comunicación, a nivel interno y externo.	2	2	2	2	2	
		5.Instaurar mecanismos que garanticen la disponibilidad de recursos.	Informe de Presupuesto contemplando recursos para publicación y difusión.	Dcto.	Dcto.	Dcto.	Dcto.	Dcto.	
2.Investigaciones de Impacto Público.	2.Desarrollar investigaciones que tengan pertinencia y relevancia con marcado impacto público en la toma de decisiones.	1.Elaborar proyectos de investigación con interés público.	Número de Proyectos	2	2	2	2	2	Dirección de Investigación, articulado con la Dirección de Escuelas y de Posgrado.
		2.Participar en concursabilidad de proyectos con fondos públicos o privados.	Número de Proyectos concursables	2	2	2	2	2	

		3.Fortalecer el desarrollo de las Líneas de Investigación (LI) que permitan articular acciones con las carreras de grado y Postgrado	Número de proyectos conforme a las LI.	1	1	1	1	1	
3.Innovación y Consultoría.	3.Instalar mecanismos de desarrollo de innovaciones y de servicios de consultorías que permitan el apoyo sistemático a diferentes organizaciones públicas y privadas.	1.Elaborar política de innovación y consultoría.	Nueva Política de Innovaciones y Consultoría.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Investigación, articulado con la Dirección de Escuelas.
		2.Fortalecer unidad de innovaciones y consultorías.	Unidad de Innovaciones y Consultoría	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3.Desarrollar innovaciones y consultorías.	Número de Proyectos funcionando por carrera	2	4	6	8	10	
4. Formación de nuevos investigadores .	4.Establecer mecanismos para la formación de nuevos investigadores que posibiliten una mayor producción de conocimientos .	1.Generar política de formación de nuevos investigadores acorde a lo establecido en el nuevo estatuto de la UNA considerando la carrera del investigador.	Existencia de Política de formación de nuevos investigadores	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Investigación, articulado con la Dirección de Escuelas y de Posgrado.
		2.Desarrollar estrategias de formación de investigadores.	Plan de Formación de investigadores.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3.Incorporar investigadores jóvenes al desarrollo de proyectos.	Número de investigadores jóvenes incorporados en proyectos.	1	2	3	4	5	
5. Centro de Análisis e Investigación.	5.Implementar Centro de Análisis e Investigación que permitan	1.Elaborar reglamentación que regule las acciones del Centro.	Reglamento aprobado.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Investigación, articulado con Dirección de RRII.

	el desarrollo de investigaciones conforme a las líneas de investigación de la institución.	2. Establecer los mecanismos para el acceso a financiación.	Política de financiamiento o de investigaciones elaboradas	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Desarrollar actividades de Investigación.	Número de actividades de investigación realizadas	1	1	1	1	1	
		4. Establecer relacionamiento y convenios interdisciplinarios con otros centros de investigación a nivel nacional e internacional.	Número de contactos / relacionamientos realizados con otros centros de investigación.	1	2	3	4	5	
6. Desarrollo Ambiental.	6. Generar Condiciones para el desarrollo de una cultura ambiental en la FCE.	1. Definir orientaciones y normativas para una política ambiental	1. Documento sancionado por FCE.	Documento	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Investigación, articulado con la Dirección de Escuelas.
		2. Establecer un plan de gestión ambiental para la FCE.	2. Documento sancionado por FCE.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Implementar el Plan Piloto de Sistema de Gestión de Residuos Sólidos en Sede Central.	3. Actores que participan del Plan Piloto.	10%	20%	40%	70%	80%	
		4. Diseñar estrategias que impulsen la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental en la FCE.	Estrategia implementada por año.	1	1	1	1	1	
		5. Generar mecanismos de evaluación y control de los procesos de desarrollo de la cultura ambiental entre los actores.	% de satisfacción de actores de la Casa Central.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	

		6. Establecer mecanismos de obtención de recursos para la factibilidad de los procesos.	Número de mecanismos de obtención de recursos sancionado por la FCE.	1	1	1	1	1	
--	--	---	--	---	---	---	---	---	--

Perspectiva Estratégica 4: Vinculación con el Medio

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1. Sistema de Vinculación con el Medio.	1. Potenciar la cultura y el sistema de vinculación estratégica con el medio.	1. Elaborar un plan de vinculación con el medio inspirado en la responsabilidad social universitaria y en los valores centrales de la FCE.	Existencia de Plan de vinculación con el medio.	Dcto	Dcto	Dcto	Dcto	Dcto	Dirección de Extensión. Direcciones de Escuela. Directores de Filiales.
		2. Potenciar las actividades de vinculación con el medio, inspiradas en la Responsabilidad Social Universitaria.	Número de actividades por carrera.	4	4	4	4	4	
		3. Consolidar la participación en alianzas y redes existentes.	Número de alianzas existentes por carrera.	4	4	4	4	4	
		4. Fortalecer la calidad y pertinencia de la vinculación con el medio sobre la base de una continua retroalimentación.	Nivel de satisfacción de los actores.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
2. Asociación de Egresados.	2. Posibilitar la creación de la Asociación de Egresados para fortalecer el vínculo estratégico con el mundo del trabajo.	1. Promover la creación de Asociación de Egresados FCE UNA.	Agenda de trabajo con egresados para creación de Asociación	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Extensión. Direcciones de Escuela. Directores de Filiales.
		2. Definir política de apoyo a Asociación de Egresados.	Existencia de Política de apoyo a Asociación de Egresados.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	

		3.Definir espacio físico y condiciones de funcionamiento de Asociación de Egresados en la Facultad.	Espacio físico para Asociación de Egresados.	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	Oficina	
3.Consejos Académico-Empresariales.	3.Posibilitar la creación de consejos académicos-empresariales para el fortalecimiento o de las articulaciones entre el mundo del trabajo y la formación profesional de la Facultad, aumentando el nivel de satisfacción de los empleadores por la formación de egresados.	1.Formular Política Académica para el trabajo de los Consejos Académico-Empresariales.	Existencia de Política Académica para el trabajo de los Consejos Académico-Empresariales.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Extensión. Direcciones de Escuela. Directores de Filiales.
		2.Implementar Consejos Académico-Empresariales por Carrera.	Número de Consejos Académico-Empresariales por Carrera.	2	2	2	2	2	
		3.Evaluar el aporte de los Consejos Académico-Empresariales	Número de propuestas presentadas.	3	3	3	3	3	
4.Eventos Artístico-Culturales.	4.Desarrollar eventos artístico-culturales para potenciar el acercamiento con la comunidad.	1.Implementar proyectos de extensión.	Número de Proyectos por Carrera.	4	4	4	4	4	Dirección de Extensión. Direcciones de Escuela. Directores de Filiales.
		2.Evaluar el impacto de las actividades de extensión.	Nivel de satisfacción de beneficiarios.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
5.Asistencia Social.	5.Desarrollar actividades de asistencia social en beneficio de la comunidad.	1.Implementar proyectos de asistencia social.	Número de Proyectos por Carrera.	4	4	4	4	4	Dirección de Extensión. Direcciones de Escuela. Directores de Filiales.
		2.Evaluar el impacto de las actividades de asistencia social.	Nivel de satisfacción de beneficiarios.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	

Perspectiva Estratégica 5: Gestión Institucional

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1.Estructura Organizacional.	1.Actualizar la Estructura Organizacional de la FCE considerando los nuevos referentes asociados a las políticas actuales de educación superior, los procesos de acreditación y el nuevo Modelo Educativo.	1.Evaluar la estructura organizacional vigente.	Existencia de Diagnóstico	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Departamento de RRHH. Dirección de Planificación.
		2.Diseñar una nueva Estructura Organizacional de la FCE.	Existencia de un nuevo Organigrama.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3.Implementar el nuevo Organigrama con manual de cargos y funciones.	Existencia de normativas y disposiciones.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		4.Evaluar la funcionalidad y eficiencia de la nueva estructura organizacional.	Nivel de eficiencia de la nueva estructura organizacional.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
2.Estructura de Comunicaciones.	2.Optimizar el sistema de comunicaciones internas y externas que posibiliten mayor presencia de la Facultad en el medio social.	1.Elaborar una Política de comunicaciones.	Existencia de Política y normativas.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Comunicaciones.
		2.Definir una Unidad de Comunicaciones.	Existencia de Unidad responsable.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3.Establecer un Plan de Comunicaciones.	Existencia de Plan de actividades.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		4.Evaluar el impacto de las comunicaciones	Nivel de Satisfacción por los actores.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
3.Coordinación de Procesos de las Filiales.	3.Rediseñar los procesos de coordinación de las Filiales, optimizando la	1.Evaluar la estructura y mecanismos de gestión de las filiales.	Existencia de diagnóstico	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Departamento de RRHH. Dirección de Escuelas. Dirección de Planificación.

	gestión de la Facultad en cada uno de sus ámbitos de desarrollo.	2. Generar un Plan de Coordinación de la gestión de las filiales.	Existencia de Plan de Coordinación .	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección de Filiales.
		3. Evaluar las nuevas disposiciones de coordinaciones de filiales.	Nivel de Eficiencia de gestión de las filiales.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
4. Planificación por Resultados.	4. Instalar un mecanismo de Planificación por Resultados que garantice mayor eficiencia de los procesos asociados a cada una de las unidades académicas y administrativas.	1. Generar Política y mecanismos de Planificación por Resultados.	Existencia de Política, normativas y mecanismos	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Departamento de RRHH
		2. Implementar Planificación por Resultados en las diferentes Unidades.	% de Unidades Administrativas y académicas.	10%	30%	50%	70%	100%	
		3. Evaluar la Eficiencia de la planificación por Resultados.	Nivel de eficiencia en procesos de gestión.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
5. Evaluación de Desempeño.	5. Optimizar los mecanismos de evaluación de desempeño profesional de funcionarios, administrativos y directivos para una gestión más eficiente.	1. Generar Política y mecanismos de Evaluación de Desempeño.	Existencia de Política, normativas y mecanismos	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Departamento de RRHH
		2. Implementar Evaluación de Desempeño en las diferentes Unidades.	% de Unidades Administrativas y académicas.	10%	30%	50%	70%	100%	
		3. Evaluar la Eficiencia de la gestión administrativa.	Nivel de eficiencia en procesos de gestión.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
6. Profesionalización Administrativa y Capacitación Permanente.	6. Optimizar los procesos de perfeccionamiento y capacitación de personal administrativo	1. Diseñar un Plan de Perfeccionamiento, considerando los nuevos lineamientos organizacionales .	Nuevo Plan de Perfeccionamiento Administrativo.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Departamento de RRHH

	y directivo de la Facultad, considerando los nuevos lineamientos organizacionales y dispositivos del desempeño.	2.Implementar el Plan de Perfeccionamiento administrativo. 3.Evaluar el impacto del perfeccionamiento administrativo.	Número de talleres de perfeccionamiento. % de administrativos que implementan elementos del perfeccionamiento.	4 20%	4 40%	4 60%	4 80%	4 100%	
7.Sistema de Información, Seguimiento y Control.	7.Fortalecer los sistemas de información en todos los niveles, considerando las estrategias de seguimiento y control para una mayor eficiencia de las unidades.	1.Generar un sistema de información en línea para apoyar la mayor eficiencia de los procesos de gestión. 2.Implementar el sistema de información en línea. 3.Evaluar el nivel de satisfacción de las diferentes unidades administrativas.	Existencia de Sistema de Información en Línea. % de Unidades operando con el Sistema de Información en Línea. Nivel de satisfacción de usuarios.	n/a 10% > 80	n/a 30% > 80	n/a 50% > 80	n/a 70% > 80	n/a 80% > 80	Departamento de Informática
8.Clima Organizacional.	8.Promover el desarrollo de una comunidad universitaria basada en el respeto y la colaboración.	1.Desarrollar buenas prácticas laborales y de climas colaborativos. 2.Formalizar instancias de diálogo. 3.Aplicar nuevos modelos de promoción de climas positivos de trabajo.	Nivel de colaboración profesional. Número de instancias de diálogo por Sede y Filial. Nivel de satisfacción con clima organizacional.	> 80 4 > 80	> 80 4 > 80	> 80 4 > 80	> 80 4 > 80	> 80 4 > 80	Departamento de RRHH

Perspectiva Estratégica 6: Infraestructura, Recursos y Tecnologías

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas					Responsables
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1. Política de Infraestructura, Recursos y Tecnologías.	1. Formular políticas innovadoras de estimación y uso racional y sustentable de los diversos y necesarios recursos institucionales que comprometa la participación de distintos actores de la FCE.	1. Elaborar una Política de Infraestructura, tecnología y de recursos.	Existencia de Política de infraestructura y de recursos.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	Dirección Financiera, Dirección de Auditoría Interna, Dirección de Control Interno.
		2. Implementar normativas y disposiciones.	% de Implementación.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
		3. Evaluar la aplicación de las normativas y disposiciones.	Nivel de aplicación.	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	
2. Desarrollo de Infraestructura, Tecnologías y de Recursos.	2. Priorizar la culminación de obras de infraestructura y la obtención de recursos y tecnologías, considerando las definiciones estratégicas de la Facultad.	1. Evaluar el estado de situación de la infraestructura, tecnologías y de recursos.	Informe de estado de situación	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		2. Concluir las obras de infraestructura en proceso.	% de las obras concluidas	100 %	n/a	n/a	n/a	n/a	
		3. Definir el desarrollo de nueva infraestructura, adquisición de tecnologías y recursos en Sede Central y Filiales según necesidades específicas y actualización de equipos.	% de avance de obras de infraestructura.	0	30%	30%	20%	20%	
			% equipos informáticos actualizados.	10%	30%	50%	70%	100%	
			% de recursos de apoyo a la docencia (multimedios) actualizados	10%	30%	50%	70%	100%	

3.Evaluación y Control de Calidad.	3.Elaborar un Plan de Evaluación y Control del estado de situación de la calidad de la infraestructura, tecnologías y recursos asociados.	1.Generar un Plan de Evaluación y Control de la calidad de la infraestructura, tecnologías y de recursos existentes para su optimización continua.	Existencia de un Plan de Evaluación y Control de la calidad de la infraestructura, tecnologías y de recursos existentes.	Dcto	n/a	n/a	n/a	n/a	
		2.Implementar el Plan de Evaluación y Control de la calidad de la infraestructura, tecnologías y de recursos existentes.	Nivel de implementación del Plan en Sede Central y Filiales.	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	
		3.Evaluar la eficiencia del Plan de Evaluación y Control de la calidad de la infraestructura, tecnologías y de recursos existentes.	Nivel de eficiencia	> 80	> 80	> 80	> 80	> 80	

2.7. Seguimiento, Evaluación y Contro

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico, complejo y que requiere desarrollo permanente de todos los actores. En general, establece un conjunto de acciones y tareas que involucran a toda la comunidad de la Facultad en la búsqueda de la Excelencia Académica y la necesaria Transparencia Pública desde un marco de Responsabilidad Social, Compromiso Ético e Integridad Profesional. A su vez, en tanto instrumento, metodológicamente la Planificación Estratégica debe orientar la toma de decisiones en cada uno de los niveles de gestión.

Los procesos de seguimiento, evaluación y control permiten que la implementación del Plan Estratégico responda a las expectativas generadas y a un marco de realismo práctico que posibilite una mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y académica de la Facultad. Por ello, es necesario formular periódicamente las siguientes interrogantes:

- ¿Qué está funcionando bien y qué podemos aprender de ello?
- ¿Qué no está funcionando bien y qué estamos haciendo al respecto?

- ¿Qué ajustes o medidas correctivas estamos contemplando e integrando?
- ¿Qué diferencias existentes en comparación con el estado actual de la Facultad, el nivel de logro deseado y el momento en que este Plan Estratégico fue propuesto?

Para realizar con éxito los procesos de seguimiento, evaluación y control de la Planificación Estratégica se requiere de la formulación y efectiva implementación de los Planes Operativos Anuales de cada una de las Unidades que son responsables de la gestión de la Facultad. Para ello se debe actuar en un marco de consistencia y articulación con los Objetivos Estratégicos, sus indicadores, metas y plazos establecidos.

Con el objeto de desarrollar un seguimiento sistemático a los procesos involucrados en el Plan Estratégico, se requiere de estados de avance semestrales de cada una de las Unidades involucradas con la entrega oportuna de informes operativos que posibiliten la mejor toma de decisiones para optimizar la gestión de la Facultad y sus compromisos institucionales. Del mismo modo, se efectuarán reuniones periódicas con los distintos actores involucrados en el desarrollo, seguimiento, control y retroalimentación del Plan Estratégico. Todo ello con la finalidad de generar la coordinación y el aprendizaje institucional que se requiere para lograr la Misión de la Facultad e ir cumpliendo anualmente las metas propuestas.

La entrega sistemática de la información del estado de avance del Plan Estratégico de la Facultad a la comunidad universitaria estará contemplada en la Rendición de Cuenta Pública tanto de las respectivas Unidades como de la Decanato. El Plan de Comunicaciones de cada año deberá contemplar esta información esencial para la Facultad con el fin de promover la participación de la comunidad universitaria en el cumplimiento del Plan Estratégico y así construir paso a paso una cultura de aseguramiento de calidad y mejoramiento continuo.

Se hace fundamental contar con una herramienta de gestión para facilitar la tarea de seguimiento que considere los estados de avance del cumplimiento de los indicadores y metas asociados a los objetivos estratégicos propuestos.

Todo este proceso de seguimiento, control y retroalimentación será apoyado directamente por las Direcciones que la Decanato estime conveniente en el contexto de la nueva estructura organizacional de la Facultad.

2.8. Matriz para el Desarrollo de Planes Operativos Anuales (POA-2016)

Dada la necesidad de establecer Planes Operativos Anuales articulados a la Planificación Estratégica 2016-2020 y con el objetivo de lograr mayor pertinencia y contextualización, las Unidades respectivas deben ser las responsables de definir tales Planes y su implementación.

Se presenta a continuación la Matriz para el desarrollo de los Planes Operativos Anuales. Del mismo modo, se presenta un ejemplo de Plan para ser considerado como guía instrumental. Los elementos considerados en la Matriz son:

- Objetivos Específicos
- Acciones
- Plazos
- Responsables
- Resultados

Ejemplo de Plan Operativo Anual

A. Elementos Generales

Perspectiva Estratégica	Perspectiva Estratégica 1: Imagen Institucional
Eje Estratégico	Eje Estratégico 1: Redes Académicas y Alianzas Institucionales
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico 1: Fortalecer el desarrollo de Redes Académicas y de Alianzas Institucionales que posibiliten la excelencia académica de los estudiantes de Grado y Postgrado y de las investigaciones

B. Componentes del Plan Operativo Anual

Objetivos Específicos	Acciones	Plazos	Responsables	Resultados
1. Evaluar la eficiencia e impacto de los Convenios existentes.	1. Sistematizar los Convenios existentes en términos de: foco de interés, tiempo, alcance nacional o internacional, público beneficiado, recursos asociados, entre otros.	mayo	Dirección de RRH	Informe de estado de situación de Convenios existente (junio).
	2. Evaluar la vigencia e impacto de los Convenios.	junio		
2. Posibilitar el desarrollo de Convenios con Redes Académicas de Investigación y Postgrado.	1. Celebrar Convenios con Redes Académicas de Investigación y Postgrado.	diciembre	Dirección de RRH.	Informe de estado de situación de los Convenios celebrados en 2016.
	2. Realizar acciones para el desarrollo efectivo de los Convenios.	mayo a diciembre		
	3. Evaluar el nivel de satisfacción de las acciones asociadas a los Convenios.	diciembre		
3. Posibilitar Convenios de Pasantías Académicas.	1. Celebrar Convenios de Pasantías.	diciembre	Dirección de RRH.	Informe de estado de situación de los Convenios celebrados en 2016.
	2. Realizar acciones para el desarrollo efectivo de los Convenios.	mayo a diciembre		
	3. Evaluar el nivel de satisfacción de las acciones asociadas a los Convenios.	diciembre		

3. Condiciones de Posibilidad

El Plan Estratégico 2016-2020 establece lineamientos y orientaciones enfocadas al desarrollo de una cultura de Excelencia Académica y Transparencia Pública para todos los procesos de gestión de la Facultad. Entendido como una estrategia que posibilita la definición de los componentes fundamentales, el Plan Estratégico debe ser comprendido también como carta de navegación de interés común que convoque a toda la comunidad universitaria.

En tal contexto, se hace fundamental distinguir las condiciones de posibilidad que permitan garantizar el logro de las metas asociadas al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y de la Misión y Visión de la Facultad. Para ello, es posible establecer las siguientes condiciones:

- ✓ **Participación y compromiso ético de todos los actores:** condición fundamental que exige de la mayor responsabilidad de directivos, administrativos, funcionarios, docentes, estudiantes, empleadores -entre otros actores relevantes-, en cada una de las tareas, actividades, tomas de decisiones, posición crítica de nuevas ideas, proposición y generación de iniciativas para el mejor desarrollo del Plan Estratégico en beneficio de la Facultad y de toda la comunidad universitaria. En tal medida, la Facultad debe otorgar las garantías institucionales para que el actuar de todos sea desde una ética incondicional.
- ✓ **Generación de una cultura de colaboración profesional y de autoevaluación:** condición sustantiva que apela a la forma de trabajo y de interacción entre los diferentes actores para la concreción de tareas, funciones y responsabilidades, en un clima organizacional de respeto mutuo y de confianza profesional. Por ello, la Facultad debe ser un escenario de una cultura de desarrollo para las personas y sus valores y un ambiente de crecimiento profesional.
- ✓ **Seguimiento y monitoreo permanente de los procesos:** condición estratégica que debe posibilitar el avance y buen desarrollo del Plan Estratégico en todos sus componentes y niveles de acción, asegurando con ello una retroalimentación permanente y un mejoramiento continuo de los procesos. De hecho, la Facultad debe garantizar que todos los compromisos del Plan Estratégico sean debidamente implementados y evaluados para su consolidación futura.
- ✓ **Rendición de Cuenta Pública:** condición esencial que establece el Plan Estratégico para reposicionar la imagen pública de la Facultad, considerando su aspiración de ser reconocida como institución de Excelencia Académica y con Transparencia Pública.

Estas Condiciones de Posibilidad deben ser atendidas de manera orgánica y sistémica para conformar una cultura de autorregulación que posibilite el éxito del Plan Estratégico 2016-2020 y, en consecuencia, permita consolidar la Excelencia Académica de la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad.