

Universidad Tecnológica Intercontinental

“La Universidad sin Fronteras”



**PLAN ESTRATEGICO
INSTITUCIONAL
2018 – 2022**

**APROBADO POR EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO SEGÚN
RESOLUCIÓN N° 10/2018 DEL 26 DE MARZO DE 2018**

Ficha Técnica

Representante de Directorio

Abog. Ryan Augusto Ferreira Ramos

Consejo Superior Universitario

Dr. Simeón Hugo Ferreira González	Rector
Lic. Mario Alcides Ortigoza	Vicerrector Académico
Dr. Ricardo Benítez Ramírez	Vicerrector de Investigación
Lic. Elva Rojas de Segovia	Vicerrectora de Gestión de Calidad
Lic. Hugo Daniel Ferreira Ramos	Vicerrector de Tecnología Informática
Lic. Raúl Salinas Morel	Vicerrector de Vinculación
Dr. Amado Verón Duarte	Vicerrector Jurídico
Lic. Liz Mariela Benítez	Secretaria General
Lic. Ángel Torres León	Decano Facultad Ciencias Empresariales
Dr. Luis Ramón Morales	Decano Facultad Derecho y Ciencias Sociales
Mag. Leticia Aquino Arrúa	Decana Facultad de Tecnología Informática
Dra. Reinalda Alderete de Ferreira	Decana Facultad de Ciencias de la Salud
Dr. Abelardo Juvenal Montiel	Decano Facultad de Post-Grado
Dr. Julio Cardozo Rolón	Decano Facultad de Ciencias Humanas
Lic. Liz María Vega	Directora Administrativa
Lic. Andrés Alfredo Delgado Gavilán	Director Financiero
Abog. Francisca González	Directora de Talento Humano
Lic. Cynthia Alviso	Directora de Auditoría
Lic. Carlos Bogado	Coordinador Regional
Lic. Luz Acuña	Coordinadora Regional
Lic. Lidia Evers	Coordinadora Regional
Lic. Cesar Macedo	Coordinador Regional
Dr. Aníbal Barrios	Representante Docente
Sr. Jonathan Gómez	Representante Estudiantil

Comité Planificación Estratégica 2018 – 2022

Lic. Mario Alcides Ortigoza	Vicerrector Académico
Dr. Ricardo Benítez Ramírez	Vicerrector de Investigación
Lic. Raúl Salinas Morel	Vicerrector de Vinculación
Lic. Hugo Daniel Ferreira Ramos	Vicerrector de Tecnología Informática
Mag. Rocio Anahí Barros	Vicerrectora Administrativa
Dr. Amado Verón Duarte	Vicerrector Jurídico
Lic. Ángel Torres León	Decano Facultad Ciencias Empresariales
Dr. Abelardo Juvenal Montiel	Decano Facultad de Post-Grado
Dr. Luis Ramón Morales	Decano Facultad Derecho y Ciencias Sociales
Dr. Julio Cardozo Rolón	Decano Facultad de Ciencias Humanas
Abog. Francisca González	Directora de Talento Humano

Responsables Elaboradores

Lic. María Stella Franco	Directora de Planificación
Mag. Mario Parra Gaona	Director General de Acreditación



UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INTERCONTINENTAL

Creada por Ley N° 822 del 12-01-96

La Universidad sin Fronteras

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

RESOLUCIÓN N° 10/2018

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2022 DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL.-

Asunción, 26 de marzo de 2018.-

VISTA: La necesidad de contar con un Plan Estratégico que oriente las acciones de la Institución, conforme a los respectivos Planes de desarrollo y planes operativos anuales de las distintas áreas y Sedes de la Universidad.-

Y CONSIDERANDO: Que, el Estatuto de la Universidad Tecnológica Intercontinental, establece, “corresponde al Directorio de la Universidad en coordinación con el Consejo Superior Universitario, Establecer los fines y objetivos, las políticas y estrategias pertinentes para el buen funcionamiento de la Universidad y el cumplimiento de su misión... ”.

POR TANTO, EL CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES, RESUELVE:

ARTÍCULO 1º: Aprobar el Plan Estratégico 2018 – 2022 de la Universidad Tecnológica Intercontinental, como eje orientador de las acciones de las diferentes áreas y Sedes. -

ARTÍCULO 2º: Establecer que el presente Plan Estratégico de la Universidad Tecnológica Intercontinental estará sujeto a una evaluación anual y monitoreo de los avances , a fin de realizar los ajustes pertinentes si fuera necesario. -

ARTÍCULO 3º: Comunicar a las instancias que correspondan y cumplida, archivar. -





Tabla de Contenido

A. PRESENTACIÓN.....	04
B. INTRODUCCIÓN.....	05
C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO UTIC 2018 – 2022.....	06
1. REALIDAD ACTUAL DE LA UTIC.....	06
1.1. Breve reseña histórica de la Universidad Tecnológica Intercontinental.....	07
1.1.1. Escenario actual de la Universidad.....	09
2. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD.....	13
2.1. Misión, Visión y Valores de la UTIC.....	13
2.2. Visión de Futuro de la UTIC.....	18
3. ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO.....	18
3.1. Diagnóstico.....	18
3.2. Tendencias.....	21
4. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA.....	22
5. AGENDA DE CAMBIO.....	26
6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	32
7. OBJETIVOS, ACCIONES Y RESPONSABLES.....	33
8. MAPA ESTRATÉGICO.....	48
9. METAS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	50
10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	58
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
ANEXOS	
Anexo 1: Glosario.....	71
Anexo 2: Fuente de Consulta.....	85

A. PRESENTACIÓN.

Los retos y oportunidades a los que se enfrenta la Educación Superior, tanto a nivel nacional como internacional, crecen año tras año, y se percibe un esfuerzo sostenido de las Instituciones de Educación Superior en la búsqueda del aseguramiento de la calidad, al someterse a los procesos de evaluación con fines de acreditación, tanto de sus carreras como de las propias instituciones.

En tal contexto, sumada a la tradicional planificación académico-pedagógica empleada en las carreras universitarias, adquiere un renovado impulso la planificación institucional como tal, donde además del irremplazable documento misional: el Proyecto Educativo Institucional – PEI, y de cada Plan de Desarrollo de sus carreras y programas, se requiere que toda Institución de Educación Superior elabore e implemente, conforme a los criterios conceptuales y metodológicos establecidos.

La Planificación Estratégica como herramienta orientadora de la gestión general a mediano y largo plazo, de tal modo a dar el contexto y sustento requerido al conocido Plan Operativo Anual, vinculado específicamente a la asignación de recursos presupuestarios en cada año académico.

En efecto, en la mayoría de las Universidades, la planificación estratégica constituye una herramienta esencial para la efectiva gestión institucional, y tal es la motivación central para la elaboración y presentación de este documento.

En este caso, el proceso del diseño para recabar los insumos esenciales, el procesamiento de datos e informaciones relevantes, así como la estructuración y redacción final del documento y su correspondiente socialización – tanto durante la etapa de elaboración como de la presentación del documento final, ha sido liderado por los responsables de la Dirección de Planificación y la Dirección General de Acreditación de la UTIC, respectivamente.

Tal es el contexto general de la elaboración y presentación del Plan Estratégico 2018 – 2022 de la Universidad Tecnológica Intercontinental.

B. INTRODUCCIÓN.

Fruto de la voluntad política del Rectorado y el Consejo Superior Universitario de la UTIC, resulta la decisión de elaborar e implementar el Plan Estratégico 2018 – 2022 de la UTIC, a manera de dar continuidad al Plan Estratégico anterior vigente en los años 2012 – 2016, siendo asignada la labor de liderar este proceso a los responsables y equipo técnico de la Dirección de Planificación y Dirección de Acreditación de la UTIC, respectivamente.

Tras una labor de seis meses, la Mesa Técnica de Trabajo, constituida por miembros de las instancias mencionadas, se ha concluido el proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico, que fue presentado sucesivamente al pleno del Consejo Superior Universitario, además de las jornadas de socialización con Directores de Sedes, Decanos, Directores y Coordinadores de Carreras, así como al funcionariado, docentes y alumnos de todas las sedes de la UTIC en todo el país, conforme a la aprobación por Resolución N° 10/2018 del Consejo Superior Universitario de la UTIC con fecha 26 de marzo de 2018.

Asumimos, primero que la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. Conlleva, pues, aquellos esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos, y que exige respetar una serie de pasos, empleando diferentes herramientas y expresiones.

Por su parte, la planificación estratégica es aquella diseñada para el medio y largo plazo de una institución de educación superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (Del Glosario RIACES). Contiene las estrategias formalizadas como “hoja de ruta” o “carta de navegación” básica de toda organización que promueva gestión de calidad con miras a la sustentabilidad.

El Plan Estratégico 2018 – 2022 de la UTIC contiene, en forma esquemática, la consideración de:

- 1) PERFIL IDENTITARIO INSTITUCIONAL**
Misión, Visión, Valores y Cultura Organizacional.
- 2) ANÁLISIS SITUACIONAL**
Análisis externo e interno (FODA)
- 3) PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN**
Objetivos e implementación de las acciones estratégicas.
- 4) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**
Mecanismos de control y evaluación de las estrategias a través de los indicadores de logro.

En consecuencia, se asume que el documento respeta las principales características de todo Plan Estratégico, en cuanto a que:

- ✓ Su enfoque holístico, al permitir la «mirada integral» a la compleja realidad institucional de la UTIC.
- ✓ Previene, revela, y aclara tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas futuras (dentro y fuera de la institución).
- ✓ Provee valiosos insumos para las otras funciones directivas, como las de Coordinación, Dirección y Control.
- ✓ Valora el desempeño de las personas, ubicándolas como centro y motor de la organización.
- ✓ Señala los asuntos vitales, al permitir “ver” lo realmente importante y esencial y no sólo lo “urgente”.
- ✓ Genera un sentido de participación y compromiso.
- ✓ Impulsa el establecimiento de canales de comunicación.
- ✓ Propicia la capacitación permanente del personal.
- ✓ Promueve la evaluación integral y permanente, como herramienta que permite instalar la «cultura de la evaluación con miras a la gestión de la excelencia».

Para lograr tal cometido, el proceso metodológico empleado para la elaboración del Plan Estratégico UTIC 2018 – 2022 incluyó:

- a. **Análisis de Contexto.** Mediante la metodología del Análisis FODA, se analizaron las Fortalezas y Debilidades (en lo interno) junto a las Oportunidades y Amenazas (en lo externo). Un Diagnóstico participativo, con aporte de 2000 alumnos, 262 docentes, 300 funcionarios y 53 referentes externos a la institución, de alcance nacional, realizado de marzo a agosto del año 2017.
- b. **Evaluación del Plan Estratégico 2012 – 2016**, principalmente por parte de los estamentos con poder de decisión: Vicerrectores y Decanos.
- c. **Análisis Documental**, para considerar y respetar los delineamientos establecidos en los documentos de vigencia oficial en la UTIC, como el PEI, los Planes de Desarrollo de las carreras, las normativas para funcionarios, docentes y alumnos de la Universidad, entre otros.
- d. **Jornadas- Taller con miembros del Equipo Directivo y Técnico de la UTIC**, entre otros aspectos para analizar y consensuar el Escenario Actual de la UTIC, el Perfil Identitario Académico de la Universidad, la Visión de Futuro, la Agenda de Cambio y los Objetivos Estratégicos propuestos.

C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO UTIC 2018 – 2022

El documento del Plan Estratégico UTIC 2018 – 2022 está organizado en 3 (tres) partes fundamentales:

En su primera parte, se presenta la reseña histórica y el análisis de la realidad actual de la Universidad. La segunda parte hace referencia a las propuestas de cambio, como intencionalidad estratégica de la UTIC para el próximo quinquenio. Y en su parte tercera expone algunas Conclusiones sobre el proceso de elaboración de este Plan Estratégico, así como las recomendaciones, tanto para la implementación como para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.

A continuación se presentan estos contenidos.

1. REALIDAD ACTUAL DE LA UTIC.

1.1. Breve reseña histórica de la Universidad Tecnológica Intercontinental – UTIC.

El 12 de enero de 1996 en respuesta de un sector profesional del país surge La UTIC (Universidad Tecnológica Intercontinental) creada por la Ley N°822/96.

Comprometida con lo expresado en el documento sobre políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior de la UNESCO, publicado en el año 1995, donde expresa en su art. 3 referido a la igualdad de acceso a la educación, el documento emitido por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de octubre del 98, en el que expresa de conformidad con el párrafo 1 del Art. 26º de la Declaración Universal de los derechos Humanos; “el acceso a los estudios superiores debería estar basado en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes y en la perspectiva de la educación a lo largo de toda la vida, podrá tener lugar a cualquier edad, tomando debidamente en cuenta las competencias adquiridas anteriormente, en consecuencia, en la educación superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, el sexo, el idioma, la religión o consideraciones económicas, culturales o sociales, ni en capacidades físicas.

Respondiendo a este compromiso ha llevado adelante la creación de sedes en el interior del país, brindando a la mayor cantidad posible de interesados, la oportunidad de acceder a una formación superior, obteniendo alumnos.

En estos últimos años, ha realizado grandes inversiones en varias zonas del país, adquiriendo y construyendo locales propios en San Lorenzo, Capiatá, Hernandarias, Caaguazú, Caazapá, Coronel Oviedo y Encarnación, Hernandarias, Ciudad del Este. Contando estos nuevos locales con cómodas

aulas y bibliotecas, laboratorios equipados con tecnología de punta capaces de satisfacer las necesidades de los más exigentes programas de estudio.

Actualmente la UTIC tiene presencia en 19 ciudades, con 23 sedes y más de 13 mil alumnos. Cuenta con 6 acreditaciones de la ANEAES, siendo la universidad privada con más certificaciones de calidad a nivel país.

La Universidad Tecnológica Intercontinental - UTIC como institución, plantea los siguientes aspectos relevantes:

IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Tecnológica Intercontinental es una comunidad de educación superior de gestión privada y autónoma (Cfr. Art.2 de los Estatutos). La Universidad, como expresión de su Responsabilidad Social Territorial conjuntamente con otros actores, “está comprometida con el desarrollo humano-social integral y sostenible -transformación intelectual, social, económica, política, cultural y ambiental- mediante la búsqueda, creación, transmisión, aplicación del conocimiento, y la vivencia de los valores éticos” (Art. 3 de los Estatutos).

FINES

La Universidad Tecnológica Intercontinental asume los fines de la Ley de Educación Superior N° 4995/13, que en su Art. 23 expresa:

- a) El desarrollo de la personalidad humana inspirada en los valores de la ética, de la democracia y la libertad;
- b) La enseñanza y la formación profesional;
- c) La investigación en las diferentes áreas del saber humano;
- d) La formación de una racionalidad reflexiva y crítica y de la imaginación creadora;
- e) El servicio a la colectividad en los ámbitos de su competencia;
- f) El fomento y la difusión de la cultura universal y en particular de la nacional;
- g) La extensión universitaria; y,
- h) El estudio de la problemática nacional.

OBJETIVOS

Los objetivos de la Universidad Tecnológica Intercontinental, conforme a sus Estatutos (Art. 6) son:

- a) Propiciar la formación integral de la persona humana con base en los valores asumidos por la Universidad;

- b) Contribuir a la formación de profesionales competentes con perfil conforme a las exigencias actuales: Emprendibilidad, Innovación pedagógica y tecnológica, con visión del desarrollo sostenible;
- c) Promover la construcción de conocimiento con calidad, equidad y pertinencia, basada en el principio de la sustentabilidad y la ética en estrecha vinculación con la problemática de la realidad nacional;
- d) Extender los servicios universitarios a la comunidad con responsabilidad social territorial con vista al desarrollo socio-económico, ambiental y cultural;
- e) Fomentar la realización y publicación de las investigaciones científica y tecnológica, preferentemente las relacionadas con la problemática nacional;
- f) Promover una gestión institucional de calidad;
- g) Cultivar y promover los valores éticos y cívicos de la nación;
- h) Impulsar y difundir la cultura universal y en especial, la identidad nacional;

1.1.1. Escenario actual de la Universidad Tecnológica Intercontinental.

La Universidad Tecnológica Intercontinental - UTIC, a más de dos décadas de su creación, mantiene una tradición de servicio en el país, abarcando gran parte del territorio nacional, con proyección regional, en la promoción de la educación en el ámbito de las ciencias y la tecnología, para formar conciudadanos idóneos e íntegros que den respuesta concreta a una parte importante de las necesidades de las comunidades, las empresas y el Estado.

A finales del año 2017, la UTIC cuenta con un total de 12.377 (doce mil trescientos setenta y siete) estudiantes matriculados, conforme al registro del sistema SIECORP al 14/12/17, de los cuales 11.580 (once mil quinientos ochenta) corresponden a estudiantes de grado, y 797 (setecientos noventa y siete), en el año 2017 graduó un total de 1.411 (mil cuatrocientos once), considerando todas las sedes de UTIC en el país. De este total 1.279 (mil doscientos setenta y nueve) egresados corresponden a las carreras de grado de las diferentes Facultades y 132 egresados son de los programas de postgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) estudiantes de postgrado. La UTIC graduó un total de 1.482 (mil cuatrocientos ochenta y dos) egresados en el año 2016, de los cuales 1.306 (mil trescientos seis) corresponden a egresados de carreras de grado y 176 (ciento setenta y seis) a egresados de programas de postgrados.

La Universidad Tecnológica Intercontinental, como institución formadora, privilegia las siguientes áreas del conocimiento:

Áreas del conocimiento

Ciencias Empresariales

Ciencias de la Salud

Ciencias Exactas y Naturales

Ciencias Tecnológicas

Ciencias Sociales

Carreras

Lic. en Ciencias Contables.

Ingeniería Comercial.

Lic. en Ciencias Administrativa.

Lic. en Comercio Exterior.

Lic. en Hotelería y Turismo.

Lic. en Administración Agroecológica e Industrial.

Lic. en Enfermería.

Lic. en Psicología.

Lic. en Matemáticas.

Lic. en Análisis Sistemas Informáticos.

Ing. en Sistemas Informáticos.

Lic. en Ciencias de la Educación.

Lic. en Educación Parvularia.

Derecho.

Lic. en Comunicación Social.

Los programas de postgrado desarrollados en la actualidad son:

Programas de postgrado

- Especialización en Didáctica.
- Especialización en Metodología de la investigación Científica y Tecnológica.
- Especialización en Auditoría.
- Especialización en Derecho Penal y Procesal Penal.
- Especialización en Derecho Civil y Procesal Civil.
- Maestría en Administración de Empresas.
- Maestría en Administración y Finanzas.
- Maestría en Auditoría.
- Maestría en Ciencias de la Educación.
- Maestría en Gestión Ambiental.
- Maestría en Metodología de la investigación Científica y Tecnológica.
- Maestría en Salud Pública.
- Maestría en Auditoría y Gestión de Sistemas de Información.

- Maestría en Ciencias Jurídicas.
- Maestría en Derecho Médico.
- Maestría en Derecho de la Niñez y Adolescencia.
- Maestría en Derecho Penal y Procesal Penal.
- Maestría en Derecho Civil y Procesal Civil.
- Diplomado en Bibliotecología y Archivología.
- Doctorado en Ciencias de la Educación.

Para garantizar la calidad del servicio formativo de los estudiantes en todo el país, la UTIC elabora una planificación con enfoque sistémico, previo diagnóstico de contexto y el análisis de las tendencias en cuanto a las necesidades futuras. En este sentido, la organización de sedes en Coordinaciones Regionales favorece una amplia participación de las unidades operativas (sedes) en la elaboración de una planificación consolidada como institución que se precia de ser equitativa y realista. Prueba de ello constituye el proceso de elaboración participativa, aprobación y socialización en todos los estamentos e instancias de la UTIC del presente Plan Estratégico 2018 – 2022 de la Universidad, como herramienta válida de gestión para los próximos cinco años, al asumir con sentido crítico y propositivo la realidad integral – institucional interna y del contexto externo – y conforme a este diagnóstico elaborar los objetivos estratégicos y metas para los próximos cinco años.

La UTIC, institución con cobertura nacional, cuenta con la requerida calidad y cantidad de talentos humanos en diversas áreas como la docencia, el nivel directivo, los equipos técnicos - académico y administrativo - y los servicios, que suman a final del año 2016 un total de 456 (cuatrocientos cincuenta y seis) personas, de las cuales 252 (doscientos cincuenta y dos) cuentan con formación universitaria, 20 (veinte) con formación Doctoral y Maestría, 204 (doscientos cuatro) con formación media, y algunos del área de apoyo y servicios con formación básica. (Fuente: Datos proveídos por la Dirección de Estadística de la UTIC).

Los profesionales que conforman el plantel docente cuentan con la formación profesional requerida para la enseñanza, siendo necesarios una actualización en la capacitación pedagógica de los mismos.

Para acrecentar la calidad del servicio al estudiante y el cumplimiento de los términos de la Ley 4995/2013 de Educación Superior, la Universidad se encuentra en plena etapa de revisión de las normativas vigentes en la misma, para adecuarla a los requerimientos de una efectiva selección, evaluación de desempeño y formación continua de docentes y funcionarios, respectivamente. No obstante, se requiere diseñar e implementar mecanismos de seguimiento a las evaluaciones realizadas al plantel docente como al personal administrativo y de servicios, así como la formación continua de los mismos. Asimismo, se percibe la necesidad de mejorar el clima organizacional.

La estructura organizacional y funcional de la Universidad, conforme a las disposiciones del Estatuto del año 2014, está operando a plenitud: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Consejo Administrativo, y Consejo de Decanos, como los principales entes colegiados de la Universidad.

No obstante, en la actualidad la estructura organizacional ha sufrido de modificaciones sustanciales mediante la incorporación de la Dirección General de Acreditación, la Dirección de Proyectos Institucionales Sustentables, la fusión de las Direcciones de Recursos Humanos y de Talentos Humanos en una Dirección General de Talentos Humanos, entre otros.

En cuanto a la infraestructura para la gestión, la docencia, la investigación y la extensión, respectivamente, se requiere de un plan de crecimiento ordenado y que responda a los fines de la Universidad. Actualmente se evidencia un desarrollo diverso en las sedes.

En el aspecto académico, si bien existen documentos elaborados en relación a la investigación, e incluso aportes de relevancia como la publicación de Revistas, presentación de artículos en eventos como congresos y coloquios, se hace necesario establecer políticas claras en relación a la investigación y la extensión universitaria, teniendo en cuenta que es el foco de atención de los organismos de control y regulación. Igualmente faltan mecanismos de articulación entre la docencia, la investigación y la extensión, los que deberían estar contemplados en los proyectos curriculares y en el diseño de un Modelo de Gestión Pedagógico, que se propone sea el Sistémico, que integre la docencia (orientada a la formación por competencias), la investigación (mediante con énfasis en los métodos cualitativos, como la Investigación-Acción) y la Extensión (a través de la incorporación del modelo de Aprendizaje-Servicio), y que constituyen desafíos que la UTIC debe encarar en la brevedad posible.

También es necesario que desde los estamentos directivos y decisarios de la UTIC se dé impulso al desarrollo de programas de postgrados que faciliten la permanencia de nuestros egresados de grado en programas que den continuidad y perfeccionamiento a estudiantes de diversas carreras.

En el referido contexto, la Universidad ha asumido la responsabilidad de potenciar y fortalecer la cultura de la evaluación en la búsqueda de la gestión de excelencia. Responde a tal compromiso que 13 (trece) sedes y 5 (cinco) Carreras se han sometidas a la Evaluación de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior desde el año 2012, para su acreditación, logrando la acreditación de 1 la carrera de Derecho en 7 (siete) sedes. Actualmente, 5 (cinco) carreras se encuentran en proceso de evaluación externa, y 5 (cinco) se encuentran preparando el informe de autoevaluación y Plan de mejoras a ser entregados a la ANEAES para luego recibir la visita de pares evaluadores externos, y así contar con el dictamen final del ente evaluador.

El reto, como Universidad, es que existen avances y también aspectos pendientes de mejora, que deben ser resueltos, entre las que se destacan la necesidad de contratar docentes a tiempo completo, además de mejorar el nivel salarial de los docentes – conforme a la evaluación de desempeño – e incorporar la evaluación del desempeño de los directivos, la implementación de la carrera para docentes y funcionarios, así como implementar un modelo pedagógico de gestión sistémica que integre de manera activa y permanente las tres funciones sustantivas de la Universidad.

Una saludable medida constituye la creación de la Dirección General de Acreditación y la subsecuente conformación de su Equipo Técnico, que es responsable de diseñar y liderar el proceso de Autoevaluación con miras a la Acreditación Institucional, conforme al Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación Institucional de la ANEAES. Este proceso será liderado por el Vicerrectorado de Gestión de Calidad. Por su parte, los Comités de Autoevaluación por sede, serán gestionados por los Directores de Sedes, con el apoyo de sus equipos - académico, administrativo y de logística - y la orientación permanente del Equipo Técnico de la Dirección General de Acreditación.

Asimismo, otra de las mejoras realizadas por la Universidad es la actualización del Proyecto Curricular de las carreras de Ciencias Contables, Ciencias Administrativas y Enfermería, respectivamente, que incluso ya son implementadas en el primer año, y se desarrolla un pensum ajustado para los grupos de segundo año en adelante, que irán acompañados de una evaluación para verificar avances y desviaciones, a modo de corregir los errores.

En el orden social, la Universidad Tecnológica Intercontinental contribuye de manera importante con la comunidad en el otorgamiento de becas y medias becas a personas con escasas posibilidades económicas y deseosas de proseguir una carrera universitaria. También, a través de sus consultorios: psicológico, jurídico y empresarial, conceden un aporte importante a la comunidad, y mediante alianzas con empresas u otras entidades contribuyen a la concienciación en temas como el ahorro, el cumplimiento con obligaciones tributarias y el cuidado del ambiente, entre otros.

Igualmente, un trabajo muy importante se desarrolla en las Penitenciarias del país, en colaboración con docentes y alumnos de últimos años de la carrera de Derecho. Asimismo, un desafío importante es su alianza y activa participación con la ONG “Proyecto HOMBRE” en la lucha contra la drogadicción, con participación de estudiantes y docentes de las carreras de Sicología, Enfermería y Derecho, respectivamente.

La comunicación y vinculación con el medio externo de la Universidad Tecnológica Intercontinental están a cargo de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, y se reconoce que se requiere mayor eficiencia en la implementación de los convenios – marco, vigentes.

Otros desafíos, no menos importantes, constituyen la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de la información, así como afianzar la capacidad de gestión de la UTIC en cuanto a la concreción de nuevas alianzas estratégicas, así como mejorar la vinculación de las sedes con el entorno, además de generar nuevas fuentes alternativas de ingreso para apoyar la sostenibilidad general de la institución en coherencia con su misión, con la visión de futuro y los valores enunciados en el Proyecto Educativo Institucional – PEI de la Universidad.

2. Intencionalidad Estratégica.

2.1. Misión, Visión y Valores.

Misión de la universidad

La UTIC como comunidad educativa tiene como misión:

Desarrollar su actividad educativa mediante la búsqueda, creación, transmisión y aplicación de conocimientos con Responsabilidad Social Territorial, enmarcada en valores éticos, propiciando la formación integral de profesionales innovadores capaces de generar procesos de transformación intelectual, socio-económica, cultural y política en la sociedad, con apoyo de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Visión

La UTIC como comunidad educativa es emprendedora, acreditada e integrada a otras instituciones nacionales e internacionales. Contribuye al desarrollo integral de la sociedad con la inserción de profesionales innovadores y en diálogo permanente con ella. Con responsabilidad social territorial, calidad y sustentabilidad articula sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gestión.

Valores fundamentales

La Universidad como entidad educativa asume algunos valores que orientan inmediata y regularmente su praxis según los siguientes conceptos:

a) Responsabilidad Social territorial

Implica el compromiso activo, solidario, voluntario y de calidad de la Comunidad Educativa con las diversas instituciones sociales locales, tales como, organizaciones civiles, políticas, religiosas, lúdicas, orden público, militares, empresariales con vistas al mejoramiento social, económico, ambiental y cultural.

b) Gestión con calidad-Humana

Proceso mediante el cual las acciones planificadas se orientan al reconocimiento de la dignidad humana, que se manifiesta a través de una actitud ética- profesional. Esta actitud implica responsabilidad e idoneidad en

el servicio, trato respetuoso con las personas, consideración de los derechos laborales, etc., para generar condiciones de bienestar individual y colectivo.

c) Democracia

Implica una forma de convivencia social, basada en el respeto a la dignidad de la persona, la libertad, responsabilidad y los derechos de todos y cada uno de los miembros de la comunidad en vista al bien común.

d) Universalidad

Se considera como la generación de nuevas formas abarcantes de interacción con los demás en diferentes ámbitos, como el político, económico, social-cultural. Se refiere fundamentalmente a la actitud que se relaciona con la libre expresión de las ideas, la promoción de la dignidad y el reconocimiento de los genuinos derechos de las personas a fin de crear oportunidades propicias para el mejoramiento de las mismas.

e) Inclusividad

Abre las posibilidades de acceso a la formación académica y sociocultural a todas las personas sin distinción alguna, respondiendo a la diversidad.

f) Autonomía de pensamiento

Se refiere a la capacidad de las personas de procesar informaciones con sus criterios propios a fin de llegar al pensamiento autónomo.

g) Innovación

Se considera como la capacidad para realizar actividades que permitan, de una manera novedosa y creativa, la prevención y solución de los problemas del entorno social.

h) Justicia

Es la voluntad constante de “*dar a cada uno lo suyo*”, lo cual implica, igualdad de oportunidades para acceder equitativamente a los beneficios del progreso y desarrollo social, y tiene su fundamento en la universal y radical dignidad de las personas.

i) Identidad Nacional

Se manifiesta en características peculiares y diferenciadoras de toda nación, tales como: recuperar, fortalecer y mantener la memoria histórica, respetar los valores culturales, elevar la autoestima colectiva. Permite equilibrar los valores globales, regionales y locales sin perder la identidad.

La Universidad Tecnológica Intercontinental asume como rasgos distintivos de su perfil identitario académico:

a. El enfoque educativo humanista. La UTIC adopta el enfoque educativo humanista, porque sustenta su misión, visión y valores desde una mirada centrada en la persona: sujeto humano digno, libre y sociable. De ese modo, asume que la persona es el centro de su atención, como punto de

partida y referencia final de toda su propuesta educativa. El enfoque humanista de la UTIC se inspira fundamentalmente en el humanismo cristiano, pero también en aportes antropológicos existencialistas de Martín Heidegger, Jean Paul Sartre y Karl Jaspers.

b. La formación integral. En el marco de su enfoque educativo humanista, proyecta una idea clara y centra su objetivo hacia el logro de una buena y acabada formación integral de su estamento humano. Esta visión se centra totalmente en las potencialidades de la persona como un ser inacabado, que está en proceso continuo de realización; quien, como tal, posee la inteligencia, la libertad, la voluntad y la sociabilidad de proyectar su propio destino.

c. El modelo Pedagógico Socio-Constructivista. En el marco de su enfoque educativo humanista y su orientación pedagógica de formación integral, la UTIC se adhiere a la pedagogía crítica en su perspectiva socio-constructivista. En tal sentido, abroga por la centralidad del sujeto de aprendizaje como constructor de su propio proceso formativo, con el concurso imprescindible del docente como orientador. Por ello, promueve estilos de interacciones pedagógicas que favorezcan: el aprendizaje significativo (Ausubel); el aprendizaje por descubrimiento (Bruner); el desarrollo cognitivo (Piaget); y, el aprendizaje social (Vygotsky), entre otros.

d. El sistema curricular Modular. La UTIC desarrolla todos sus procesos formativos en el marco del sistema curricular Modular. Esta perspectiva curricular se ubica dentro del paradigma pedagógico de cuño crítico. La UTIC la adoptó a razón de que su enfoque educativo es humanista y su modelo pedagógico socio-constructivista. En este marco general, la perspectiva curricular modular propende a ser la más adecuada para una gestión académica comprometida con la transformación y el desarrollo social, siendo, además, altamente flexible, contextualizado, interdisciplinario y globalizado (Galbis et al., 1991).

e. La internacionalización. Uno de los rasgos propios de la identidad académica desde el origen de la UTIC es su apertura e integración al concierto de la educación superior mundial. Es así que se define como “Universidad sin fronteras” tanto para recibir como para ofrecer los beneficios del conocimiento humano, del avance de la ciencia y la tecnología.

f. El arraigo local. Otro de los rasgos característicos de la identidad académica de la UTIC es su arraigo local. En efecto, un indicador de su compromiso con el lugar, donde asienta su Sede, lo representa cada establecimiento construido en las comunidades en las que instala su oferta académica; y la incorporación de actores locales como agentes educativos de la institución. De ese modo, se incultura en el lugar para enriquecerla y a la vez enriquecer, su perfil identitario institucional.

g. El uso de la Tecnología. La UTIC, en coherencia con su denominación, fue pionera en el país en la utilización pedagógica de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC's). En tal

sentido, propicia y promueve la integración y utilización de los recursos tecnológicos en todos los procesos de la gestión educativa superior.

h. El uso racional, protección y cuidado del medioambiente. Este es otro rasgo identitario académico de la UTIC, puesto que, debido a su arraigo en diferentes contextos urbanos y rurales, se ha planteado y ha asumido el desafío de ser una Universidad con fuerte compromiso y responsabilidad social con el medioambiente. Este rasgo lo relee y redefine día a día, a fin de instalar en todas las dimensiones de su gestión académica, la buena práctica del uso racional de los recursos naturales, la protección, cuidado y renovación de los recursos del ecosistema.

i. La integración de las acciones académicas de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Este es uno de los rasgos de identidad en constante construcción, pues la perspectiva integral e integradora del enfoque educativo de la UTIC, le ha impulsado siempre a ingeniar las mejores estrategias para que las actividades de docencia, investigación y extensión se realicen en forma articulada. Desde este rasgo distintivo, el currículo formativo de la UTIC, crea e incentiva una cultura académica de interacción inter y transdisciplinaria, con tiempo y espacios para que se enriquezcan conjuntamente, la formación profesional, la producción de conocimiento y la vinculación social.

j. Adaptación al cambio. La UTIC, como institución abierta al aprendizaje y evolución permanente manifiesta gran capacidad de adaptación a los cambios del contexto social y académico, nacional e internacional, que los convierte en desafíos que generan nuevas oportunidades para crecer y afianzarse en un escenario cada vez más diverso y complejo.

k. Enfoque curricular por competencia. Éste se constituye actualmente como una orientación pedagógica en el quehacer de la Educación Superior, promovida por la UNESCO, organización educativa internacional. Según el Proyecto Tuning (2007): “El concepto competencia, en educación, se presenta como una red conceptual amplia, que hace referencia a una formación integral del ciudadano, por medio de nuevos enfoques, como el aprendizaje significativo, en diversas áreas: cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes), afectiva (saber ser, actitudes y valores).

2.2. Visión de futuro de la Universidad Tecnológica Intercontinental.

Al finalizar el año 2022, visualizamos a la Universidad Tecnológica Intercontinental, caracterizada por:

- Gestión de calidad institucional, eficiente y transparente, con enfoque democrático, caracterizado por el pleno respeto a la dignidad humana y el ambiente vital del entorno, con la presentación de rendición de cuentas a la sociedad mediante informes de gestión, oportunos y claros.

- Carreras de grado y programas de postgrado, técnicamente consistentes, socialmente pertinentes, económicamente sustentables y ambientalmente respetuosos del entorno vital.
- Estudiantes satisfechos con el nivel de calidad de su formación como profesional idóneo e íntegro.
- Directivos, Docentes y Funcionarios con sentido de pertenencia, capacitados en el ámbito de su competencia, con la dedicación requerida para coadyuvar con éxito en el servicio institucional de excelencia, con calidad y calidez humana.
- Elenco de Docentes de reconocida solvencia moral y profesional, parte de los cuales ejercen la dedicación plena para la gestión de proyectos de investigación y extensión, además de un margen razonable de dedicación a la docencia, en aras de la formación integral de los estudiantes.
- Acreditación de carreras de grado y programas de postgrado en permanente incremento y el logro de la acreditación institucional, como garantía de la calidad del servicio educativo que la Universidad ofrece a las comunidades en todo el territorio nacional.
- Empleo sistemático y permanente de las tecnologías apropiadas que facilitan la labor de docentes y funcionarios al servicio de los estudiantes y egresados de la Universidad.
- Vinculación activa y permanente de las carreras y sedes con su entorno vital y con sus egresados, y de la Universidad con las empresas, organizaciones e instituciones, y la interacción permanente en redes académicas y profesionales, en el plano nacional e internacional.
- El reconocimiento social por su aporte sustancial a la formación de personas idóneas e íntegras en diversas disciplinas, que se incorporan como gestores del desarrollo de cada región del país.
- Demanda satisfecha, con pleno respeto al perfil de egresados de cada carrera y a las necesidades del medio local, nacional y regional.
- Infraestructura adecuada, con mobiliarios, laboratorios, y recursos tecnológicos para la enseñanza y el aprendizaje adecuados a las necesidades, en cada una de las sedes.
- Fuentes de financiamiento provenientes de matrículas y de otras fuentes alternativas, generadas mediante proyectos y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional que proporcionan sustentabilidad económica a todas las carreras y sedes.

- Prevalencia de lo virtual en la gestión institucional. La automatización de todos los procesos – académicos y administrativos – posicionan a la UTIC como institución de vanguardia en el empleo sistemático de las TICs como estrategia de vital trascendencia para una gestión institucional eficiente, con una drástica disminución de la burocracia, la reducción sostenida en el costo de los trámites para los miembros activos de la comunidad educativa en cada sede y otros usuarios interesados.

3. Análisis del Contexto Externo

“En este mundo de cambios rápidos y constantes, vencen las empresas que están listas a responder y anticiparse a los cambios”. Darcio Crespi, Vice Pte. De Arthur D. Little International.

Uno de los pasos fundamentales del proceso de análisis del entorno es que permite visualizar a la Universidad, dentro del marco económico, geográfico, competitivo y funcional, de modo tal que se puedan descubrir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3.1. Diagnóstico

Para el diagnóstico institucional, se ha realizado el análisis del entorno socioeconómico del país. Se han procesado las contribuciones de actores claves. Autoridades del Consejo Superior Universitario, directores de sedes, alumnos, docentes, funcionarios en general, representantes del sector público y privado.

Escenario Actual y Futuro

- La Innovación.
- La Responsabilidad Social y Ambiental.
- Año Político en Paraguay (2017 – 2018).
- Impacto de las TICs.
- La Inclusión Social.
- La Lucha Frontal contra la Pobreza.
- Regulaciones a la Educación Superior.

Entorno Económico – Social.

- a) Según datos de la DGEEC: Encuesta Permanente de Hogares 2017.
La población del país asciende a: 6.873.496 habitantes distribuidos en la siguiente forma.

Población en Edad de Trabajar:
79,93 %, lo que representa a
5.493.661 habitantes, de los cuales:

La Población Económicamente Activa es el 50,43%, representado en 3.465.976 habitantes.

La Población Económicamente Inactiva es el 29,50%, representado en 2.027.685 habitantes.

Fuente: DGEEC.
 Encuesta Permanente de Hogares 2017

b) La distribución de la mano de obra según el sector económico.

Sector Primario	Sector Secundario	Sector Terciario
Absorbe el 20,65% de las personas ocupadas.	Absorbe el 19,44% de las personas ocupadas.	Absorbe el 59,65% de las personas ocupadas.

Obs: En el sector terciario ocupan el 48,82% hombres y el 75,90% mujeres según fuente informativa de la DGEEC año 2017.

Sector Primario: Incluye Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca.

Sector Secundario: Incluye Industrias Manufactureras, Construcción, Minas y Canteras.

Sector Terciario: Incluye Electricidad y Agua, Comercio, Establecimientos Financieros, Servicios Comunales y Personales.

c) Otros datos de interés

Según Datos del PEA Población Económicamente Activa	<ul style="list-style-type: none"> • 48,25% de los asalariados cuentan con un sistema de jubilación o pensión. • 30,77% de la PEA trabajan por cuenta propia. • El 48,25% es dependiente. • El 51,69% no tienen ninguna cobertura (jubilación o pensión). • El 66,79% de los ocupados de la población, forman parte de empresas que tienen menos de 10 trabajadores (Pymes). <p align="right">Fuente: DGEEC.</p>
Desempleo	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes de 15 a 29 años es del 12%. <p align="right">Fuente: OCDE.</p>
Pobreza	<ul style="list-style-type: none"> • La pobreza se ha reducido en un 4,97% del 31,37% en el año 2012 al 26,40% en el año 2017. • La pobreza extrema se ha reducido 2,97% dentro del periodo 2012 / 2017 del 7,38% a 4,41%. <p align="right">Fuente: DGEEC.</p>
Indicadores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2017, nuestro país, tuvo un crecimiento económico del 4%. • El PIB del año 2017 fue de 4,3 % y se proyecta para el año 2018 un crecimiento del 4,5%. <p align="right">Fuente: CEPAL.</p> <p align="right">Fuente: BCP.</p>

PIB Per Cápita 2017	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 4.134 (dólares cuatro mil ciento treinta y cuatro) por persona. <p style="text-align: right;">Fuente: FMI.</p>
Inflación	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2017, 4,2% fue la Inflación Proyectada. • La inflación acumulada en el año 2016 fue: 3,9%. • La Inflación acumulada en el año 2017 fue: 4,5%. <p style="text-align: right;">Fuente: BCP.</p>
Entorno Político	<ul style="list-style-type: none"> • El país ha evolucionado tímidamente hacia un régimen democrático respecto a los derechos humanos, con una gran fragilidad en la institucionalidad (entre los últimos lugares en el ranking mundial).
Ámbito Social	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos obtenidos con la carga tributaria dificultan la atención del estado hacia las necesidades básicas como salud y educación. • Inversión en educación: 3,7% del PIB vs 7% recomendado por la Unesco. <p style="text-align: right;">Fuente: UNESCO.</p>

3.2. Tendencias

Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo	
Oportunidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Procesos de acreditación de las carreras consolidados en todo el país y la región. 2 Alumnos de IES clausurados o de carreras no habilitadas por el CONES, con posibilidades de reinserción a la UTIC en todo el país. 3 Educación superior a distancia o semi-presencial en pleno auge a nivel nacional e internacional. 4 Periodo de vigencia de la acreditación que exige esfuerzo permanente institucional para mantener los niveles mínimos de calidad exigidos 5 Situación social y cultural del país, con gran potencial para que la UTIC desarrolle acciones que generen impacto favorable en la diferente regiones del país, con forme a su realidad y necesidades concretas. 6 Crecimiento macroeconómico del país, que genera expectativas y necesidades especiales en la población económicamente activa que la universidad debe cubrir. 	

- 7 Situación política del país, marcada por un descontento derivado de la gestión poco eficiente y nada transparente de las autoridades nacionales, departamentales y distritales, que representa una excelente oportunidad para que la UTIC ponga énfasis en la formación integral de los futuros profesionales y políticos que está formando.
- 8 Avance tecnológico, con gran auge en el país y la región al que la UTIC debe responder con propuestas coherentes y consistentes.
- 9 Creación y fortalecimiento en el país de entidades donde la universidad puede presentar proyectos capaces de diversificar sus fuentes de financiación, como el CONACYT, BID, y las ONGs, entre otros.

Amenazas

- 1 La competencia de otras universidades en todo el país, en especial de aquellas con mayor cantidad de carreras acreditadas, y con marketing agresivo.
- 2 La ampliación de ofertas educativas de(grado y postgrado) de todas las Universidades del país, incorporando opciones a distancia o de semi presencialidad.
- 3 Facilidades de pago que ofrecen otras Universidades en el país.
- 4 Mejores ofertas laborales en el medio local que provoca el éxodo de docentes y técnicos calificados.
- 5 Mercado nacional saturado para algunas carreras tradicionales.
- 6 Situación económica imperante en el país, especialmente en la microeconomía y falta de empleos que condicionan fuertemente mejores opciones de matriculación.
- 7 La lentitud del CONES para la habilitación de carreras y programas (parece contaminada por la injerencia del estamento político).
- 8 La Cultura predominante en el país de cierta preferencia hacia universidades nacionales por parte de los jóvenes en edad de acceder a la universidad, porque a veces incluso en los costos las universidades nacionales son más onerosas que algunas universidades privadas.
- 9 Situación político-social del país, marcada por la inestabilidad derivada de la falta de estadistas y abundancia de empresarios y personas acomodadas en las instancias de poder que privilegian sus intereses frente al bien común, que golpea en especial al estamento juvenil por la falta de oportunidades, lo que influye de manera negativa en su intención de ingresar a la universidad.
- 10 Acelerado avance tecnológico a nivel nacional e internacional que plantea el gran desafío a la UTIC de responder con prontitud y eficiencia a tales avances.
- 11 La inminente implementación en el país de la evaluación con fines de acreditación institucional que exige fortalecer los procesos de gestión en todas las sedes de la universidad.
- 12 Los elevados aranceles de la ANEAES, que conspiran para la inscripción de mayor cantidad de carreras y, más tarde programas de postgrado y la misma institución a los procesos de evaluación con fines de acreditación
- 13 La gran expansión de las universidades estatales en las zonas donde la UTIC tiene sedes hace tiempo.

4. Análisis de la Situación Interna

“Si el nivel de cambio interno está por debajo del cambio externo, el colapso de la empresa es inminente”. Jack Welch.

El análisis del entorno interno implica un estudio de la situación de la organización que la lleve a identificar los factores críticos de éxito, base para la definición de los objetivos.

Análisis Interno	
Fortalezas	
1	Universidad con 5 acreditaciones vigentes.
2	Cuenta con profesionales éticos e innovadores, tanto en los estamentos directivos como en el plantel docente y los equipos técnicos.
3	Importante nivel académico y de experiencia en el plantel de funcionarios en todo el país. Permanente impulso y fortalecimiento en todas las sedes de la UTIC a la biblioteca virtual a través del centro de investigación y recursos educativos (CIRE) y del
4	empleo de la plataforma virtual para investigadores (CICCO) del concejo nacional de ciencias y tecnología (CONACYT), y la existencia de más de 90.000 ejemplares de e-libro.
5	Buen nivel de atención y trato personalizado de los alumnos por parte de los docentes y funcionarios técnico – administrativos de la universidad en todo el país, conforme a los resultados de las encuestas de opinión de los mismos realizados el año anterior.
6	Excelente posicionamiento de la UTIC en el contexto cultural – académico del país y la región, con participación activa en eventos culturales y científico – tecnológicos en el país y la región.
7	Innovación curricular en permanente proceso de revisión y ajuste en las carreras y programas de la universidad. Contribución destacada de la UTIC al desarrollo nacional y departamental del país
8	con el concurso de docentes y egresados, con aporte innovadores, a juzgar por la opinión de los referentes externos a la universidad en el análisis situacional realizado el año anterior en todo el país.
9	Permanente crecimiento y expansión de la universidad en todo el país, con varias sedes propias en diferentes zonas.
10	Calidad de la infraestructura física y de los equipamientos tecnológicos en todas las sedes del país, acordes a las exigencias actuales de Inclusividad y pertinencia.
11	Flexibilidad y facilidad en el sistema de pagos para los alumnos en todo el país.
12	Egresados de la universidad, idóneos e íntegros, con buen nivel de desempeño, según las referencias de los actores externos a la universidad consultados en el estudio realizado el año 2017.
13	Proceso de afianzamiento y diversificación en las propuestas de la universidad en cuanto al área de responsabilidad social universitaria con énfasis en el cuidado del ambiente, entre otros mediante la reforestación.

- Función sustantiva de la extensión con propuestas concretas de vinculación efectiva de la formación de los futuros profesionales con servicios a la 14 comunidades del entorno inmediato de las sedes en todo el país como ser los gabinetes de las carreras del área empresarial, los consultorios de la carrera de derecho, además de los servicios de asistencia a la población en temas vinculados a la salud en las carreras de enfermería, obstetricia y psicología, entre otros.
- Función sustantiva de la investigación con importantes logros en términos cualitativos y cuantitativos en todas las sedes del país, habiendo sido publicado algunas en la revista científica de la UTIC. 15
- Movilidad estudiantil entre sedes, a manera de un servicio diferenciado que presta la UTIC a sus alumnos en todo el país. 16
- Convenios financieros y académicos en permanente concreción por parte de la UTIC en todo el país. 17
- Cobertura nacional de la UTIC mediante la distribución geográfica de sus sedes en lugares estratégicos. 18
- Beneficios permanentes a los alumnos de la universidad, mediante asignación de becas, media beca y descuentos especiales, como estrategias implementadas para reducir la morosidad y la fuga o abandono de la universidad por parte de los mismos. 19
- Interesante sentido de pertenencia institucional por parte de los alumnos, docentes y funcionarios en todo el país. 20
- Empleo del software libre en toda la universidad. 21
- Carrera Docentes, aunque incipiente, en proceso de fortalecimiento mediante propuestas en vías de formalización para la implementación de los concursos de oposición (mediante convocatoria interna a todos los docentes de la UTIC, a fin de categorizarlos, además de asistirlos con instancias de capacitación y actualización 22

Debilidades

- Dificultad para dotar a los Centros de Información y Recursos Educativos (CIRE) de las sedes con personal especializado y mayor equipamiento tecnológico. 1
- Escasos mecanismos conducentes a la internacionalización y vinculación de la universidad, como el caso de los convenios para movilidad de estudiantes, docentes, directivos y funcionarios de la UTIC. 2
- Limitaciones en la gestión de empleo de la tecnología en la sedes de la UTIC, ya sea en cuanto al sistema contable y administrativo de gestión, además del deficiente servicio de conexión a internet y wifi, y en la operación de otros equipos especializados para las áreas académico-profesional y de seguridad de las sedes. 3
- Infraestructura de las sedes de la UTIC con algunas limitaciones en cuanto a sanitarios y accesos a discapacitados, sector de caja, salón multiuso, área de servicios como cantina y la fotocopiadora, así como áreas escasas o inexistentes para investigación estacionamiento y laboratorios 4
- Algunos convenios: Inactivos, que inciden en la dificultad para concretar las pasantías y prácticas de alumnos a lo que se suma las escasas alianzas estratégicas implementadas en las sedes para fortalecer su vinculación con la comunidad. 5

- Algunas carencias en el sistema de administración de los talentos humanos de la universidad, ilustrados por la excesiva rotación de funcionarios, incipiente proceso en favor del bienestar de funcionarios y docentes, y dificultades para ubicar personal especializado en funciones de coordinación pedagógica, en el staff de investigadores, selección apropiada en el personal de apoyo, y la carencia de mecanismos sistemáticos de evaluación a los directivos de la institución.
- 6 Alta tasa de deserción de alumnos derivada, en gran parte, por la difícil situación microeconómica del país, falta de empleos y de seguridad.
- 7 Dificultades para una gestión eficiente en el ámbito financiero ante la falta de proyectos de investigación que cuenten con fuente de financiamiento asegurados,
- 8 los elevados presupuestos de operación de las sedes, la débil articulación de las asignaciones presupuestarias con algunos puntos fundamentales del plan operativo anual de cada sede, así como la falta de estrategias más eficientes en las sedes para hacer frente a la morosidad en el pago por parte de los alumnos.
- 9 Carencia de políticas para abordar algunos aspectos establecidos en los criterios de calidad de la ANEAES.
- 10 Dificultad para el establecimiento de Comités de Autoevaluación de carácter permanente en cada sede.
- 11 Incipiente implementación del sistema de información institucional, siendo necesario formalizar empleo de los instrumentos de evaluación periódica del desempeño de directivos, funcionarios y docentes, así como para el seguimiento del rendimiento académico de los alumnos en todas las sedes
- 12 En general, escasos programas de postgrados en vigencia.
- 13 Deficiente mecanismo de comunicación y vinculación con los egresados de la universidad en las sedes, que dificulta disponer de indicadores de inserción laboral, desempeño en cargos docentes, desarrollo de tareas de investigación, así como para realizar indagaciones tendientes a la provisión de servicios de capacitación y actualización a los mismos en todas las sedes
- 14 Estructura organizacional de la universidad con algunas falencias como la excesiva cantidad de vicerrectorados y la carencia de estamentos especializados a nivel de sede, como las coordinaciones pedagógicas, el bienestar institucional y los comités de autoevaluación, entre otros, para adecuarla a las nuevas exigencias del contexto nacional e internacional.
- Falta de:
- 15 a. implementación sistemática y seguimiento al plan de desarrollo de cada carrera.
- b. implementación de la figura del docente a tiempo completo y del plan de carrera docente y de funcionarios.
- c. Revisión del Bajo nivel de remuneración para los docentes en comparación con el medio.
- 16 Falta de formalización del modelo de gestión pedagógica y la inexistencia de proyectos y programas que vinculen de manera efectiva la docencia, investigación, extensión en toda la universidad.
- 17 Incipiente implementación de estrategias que promuevan el bienestar institucional tanto para alumnos, docentes y funcionarios de la universidad.
- 18 Falta de implementación sistemática de algunas políticas de gestión del talento

humano, en especial la referida a la evaluación de los directivos de la universidad.

- 19** Escaso números de investigadores con que cuenta la universidad.
- 20** Elevada burocracia interna para la finalización de carreras y externa (MEC) para la entrega de los títulos y certificados de estudios a los egresados en todo el país.
- 21** Escaso números de docentes con elevados niveles de formación (con especialización, maestría y doctorado) en las sedes del país.
- 22** Incipientes procesos de investigación y escasa producción de conocimientos.
- 23** Debilidad en la comunicación a nivel institucional tanto interno como externo.

5. Agenda de Cambio

Dimensiones	Componentes	Situación Futura
1. Gestión de Gobierno.	1.1. Procesos de gobierno y desarrollo institucional.	<p>Articulación entre Plan Estratégico con matrices del Plan Operativo Anual y del Presupuesto, formalizado y fortalecido en toda la institución.</p> <p>Fortalecimiento y concentración de ofertas académicas, con racionalización gradual y sostenida en la cantidad de unidades operativas (sedes) de la UTIC en el país.</p> <p>Estructura orgánica de la UTIC adecuada a requerimientos de funcionalidad sistémica y operativa, con reducción importante en la cantidad de dependencias y Manual de Funciones formalizado y actualizado.</p> <p>Plan Estratégico de la UTIC y Plan de Desarrollo de cada carrera, ajustadas de manera periódica en coherencia con directrices filosóficas y misionales definidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Sociedad informada y sensibilizada sobre la gestión eficiente y transparente de la institución, y sobre los procesos de evaluación con fines de acreditación institucional y de carreras.</p> <p>Institución fortalecida en su imagen, por su gestión de calidad con pertinencia social y respeto a la cultura y equilibrio ambiental en el entorno de cada unidad operativa (sede).</p> <p>Universidad comprometida - tanto en lo institucional como a nivel de carreras – a los procesos de evaluación para acreditación, con resultados auspiciosos y sostenidos, conforme a los recursos disponibles y la posibilidad de cada sede.</p>

		<p>Perfil de Directivos y Responsables de estamentos técnicos avalados por la idoneidad profesional y la integridad personal.</p> <p>Sentido de identidad, compromiso institucional y calidez en la gestión de los directivos y responsables de estamentos técnicos, en fluida comunicación con los funcionarios, docentes y alumnos, respectivamente.</p> <p>Plan de carrera para funcionarios y docentes, implementado en toda la institución.</p> <p>Evaluación del desempeño de funcionarios, implementado y consolidado en todos los estamentos e instancias de la estructura orgánica institucional.</p> <p>Plantel respetable, estable y consolidado de Directivos y Responsables de estamentos técnicos y funcionarios en todas las instancias de la estructura orgánica institucional.</p> <p>Concursos de oposición, implementados y consolidados para el plantel interno primero y luego abierto a todos los interesados, para incorporar nuevos funcionarios en los diferentes estamentos e instancias de la estructura orgánica institucional.</p>
1.2. Personal Directivo.		

Dimensiones	Componentes	Situación Futura
2. Gestión Administrativa y apoyo al Desarrollo Institucional	2.1. Recursos Materiales y Financieros	<p>Fortalecimiento y concentración de ofertas académicas, con racionalización gradual y sostenida en la cantidad de unidades operativas (sedes) de la UTIC en el país.</p> <p>Estructura orgánica de la UTIC adecuada a requerimientos de funcionalidad sistémica y operativa, con reducción importante en la cantidad de dependencias y Manual de Funciones formalizado y actualizado.</p> <p>Plan Estratégico de la UTIC y Plan de Desarrollo de cada carrera, ajustadas de manera periódica en coherencia con directrices filosóficas y misionales definidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Sociedad informada y sensibilizada sobre la gestión eficiente y transparente de la institución, y sobre los procesos de evaluación con fines de acreditación institucional y de carreras.</p> <p>Previsión presupuestaria fortalecida para la adecuada implementación de las propuestas incluidas en los planes de mejora – institucional y de carreras sometidas a evaluación con fines de acreditación.</p>

	2.2. Infraestructura	<p>Infraestructura física de las Sedes en permanente proceso de mantenimiento. Nuevas construcciones acordes a los requerimientos de Inclusividad y seguridad.</p> <p>Equipamientos tecnológicos y mobiliarios para uso académico y administrativo.</p>
--	-----------------------------	---

Dimensiones	Componentes	Situación Futura
2. Gestión Administrativa y apoyo al Desarrollo Institucional	2.3. Personal técnico, administrativo y de apoyo.	<p>Personal técnico, administrativo y de apoyo con sentido de identidad y pertenencia institucional, fundado en plan sistemático de sensibilización y formación continua de los funcionarios.</p> <p>Cantidad de funcionarios para cada sede y área razonablemente equilibrada entre lo administrativo y lo académico.</p> <p>Incremento gradual y permanente de personal calificado, con los más altos niveles académicos (Doctor, Magister y Especialista) en las diversas carreras y sedes de la UTIC.</p> <p>Personal técnico, administrativo y de apoyo con evaluación periódica del desempeño.</p>
3. Gestión Académica	3.1. Plantel Académico.	<p>Docentes de la institución con óptimo buen nivel de formación y prestigio, en todas las carreras.</p> <p>Incorporación gradual y sostenida de docentes de tiempo completo en todas las carreras.</p> <p>Concursos de oposición para la incorporación de docentes calificados, implementado y consolidado.</p> <p>Evaluación del desempeño de docentes, implementado y consolidado.</p> <p>Mecanismo fortalecido para la formación Contínua de los docentes, con costos accesibles.</p>



Dimensiones	Componentes	Situación Futura
3. Gestión Académica	3.2. Gestión de las ofertas educativas.	<p>Egresados con buena formación profesional en todas las carreras, conforme al perfil de competencias declarado en cada caso.</p> <p>Articulación fortalecida entre las tres funciones sustantivas de la Universidad: Docencia, Investigación y Extensión, en todas las carreras.</p> <p>Universidad con respuestas concretas y viables a la demanda por carreras tecnológicas en el entorno nacional y regional.</p> <p>Universidad adherida a los procesos de evaluación con fines de acreditación – institucional y de carreras. Cursos y programas ofertados con habilitación por parte del CONES.</p> <p>Incremento, gradual y sostenido, en la cantidad de carreras acreditadas en diversos lugares del país.</p> <p>Estrategias de vinculación, activa y permanente de la Universidad con el entorno, mediante acciones de investigación y extensión, fortalecidas y consolidadas.</p> <p>Proceso permanente de revisión y actualización curricular de carreras y programas de posgrado.</p> <p>Innovación y ajustes en las ofertas educativas de la Universidad en todo el país.</p>

	<p>3.3. Políticas de atención a la población estudiantil</p>	<p>Institución con buen clima organizacional, en especial en el relacionamiento entre alumnos, directivos, docentes y funcionarios.</p> <p>Instancias técnicas implementadas y consolidadas en la estructura orgánica de cada sede para la atención apropiada y constante de los estudiantes, además de lo previsto para funcionarios y docentes.</p> <p>Mecanismos de vinculación efectiva y permanente con los egresados, implementados y consolidados.</p> <p>Implementación - sistemática y permanente – de programas y mecanismos de gestión orientados hacia la atención y apoyo integral a los estudiantes.</p> <p>Significativo nivel de inserción laboral de los egresados en empresas, organizaciones e instituciones, estatales y privadas, en todo el país.</p> <p>Gran sentido de identidad y pertenencia de los egresados de la UTIC, regularmente vinculados a la institución y con favorable respuesta a su convocatoria.</p>
--	---	---

Dimensiones	Componentes	Situación Futura
4. Gestión de la Información y Análisis Institucional	<p>4.1. Políticas de Comunicación</p>	<p>Gestión – académica y administrativa – de la UTIC en proceso permanente de informatización.</p> <p>Mecanismo de comunicación y socialización de datos e informaciones, así como de vinculación – afectiva y funcional - de la administración central con las unidades operativas (sedes) y de las sedes entre sí, tanto en el ámbito virtual como en el presencial (reuniones de las Regionales), fortalecidas y consolidadas.</p> <p>Profesionales informáticos con adecuada calidad de gestión y empoderamiento de las herramientas de hardware y software en cada carrera, sede y área.</p> <p>Institución con procesos de comunicación – interna y externa – fortalecidos y consolidados, respaldados en políticas y mecanismos de comunicación formalizados.</p>

		<p>Sistema de información orientado a optimizar la gestión académica y administrativa - de la UTIC, fortalecido y consolidado.</p> <p>Sistematización de la información, como insumo para la toma de decisiones, fortalecido y consolidado.</p> <p>4.2. Análisis de la información institucional</p> <p>Vinculación efectiva de las informaciones disponibles en la institución en beneficio de las tres funciones sustantivas de la Universidad, fortalecida y consolidada.</p> <p>Categorización de la información, conforme al área de decisión – interna y externa.</p> <p>Trasparencia de la gestión institucional, con informaciones disponibles en todos los formatos, en forma clara y oportuna.</p>
<p>5. Gestión de Vinculación Social</p>	<p>5.1. Políticas de vinculación para la formación profesional</p>	<p>Experiencias de vinculación institucional con las comunidades del entorno y el sector productivo laboral, en cada carrera y sede, fortalecidas y consolidadas, en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria.</p> <p>Vinculación de manera práctica de los contenidos de las materias de formación profesional con el entorno vital inmediato en cada carrera y sede, fortalecida y consolidada.</p> <p>Mecanismo de vinculación institucional con los egresados, fortalecidos y consolidados.</p> <p>Alianzas estratégicas formalizadas con el sector productivo laboral en cada carrera y sede, fortalecidas y consolidadas.</p> <p>Imagen institucional de la UTIC fortalecida y consolidada a nivel nacional y regional.</p> <p>Aportes socioeconómicos y culturales de la UTIC en el entorno de cada carrera y sede, fortalecido y consolidado.</p>
	<p>5.2. Políticas de vinculación interinstitucional</p>	<p>Vinculación con organismos estatales y privados, y con otras Universidades – nacionales e internacionales, a través de alianzas estratégicas interinstitucionales, intercarreras e inter sedes – implementados y consolidados.</p>

6. Objetivos Estratégicos

— **1. Gestión Gobierno.**

- 1.1.** Potenciar la estructura organizacional.
- 1.2.** Consolidar el sentido de identidad y pertenencia.
- 1.3.** Adecuar las Políticas de la Universidad a los nuevos desafíos del contexto nacional y regional.
- 1.4.** Optimizar el empleo de estrategias y herramientas propias de la Gestión de Excelencia.
- 1.5.** Potenciar el área de Talentos Humanos de la Institución.
- 1.6.** Desarrollar políticas de atención a la población estudiantil y egresados, así como al elenco docente y de funcionarios.
- 1.7.** Fortalecer procesos de evaluación con fines de acreditación institucional y de carreras.

— **2. Gestión Administrativa y Apoyo al Desarrollo Institucional**

- 2.1.** Generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer aquellos provenientes de matrículas y cuotas.
- 2.2.** Arbitrar mecanismos para la vigencia de presupuestos realistas y consistentes con el modelo de gestión de excelencia en la institución.
- 2.3.** Implementar un sistema de gestión de calidad administrativo-financiero.
- 2.4.** Optimizar el empleo de la infraestructura física de la UTIC.
- 2.5.** Desarrollar un sistema de Gestión de calidad del Talento humano: Personal técnico, administrativo y de apoyo.

— **3. Gestión Académica**

- 3.1.** Promover la plena vigencia del modelo de gestión pedagógico sistémico en toda la institución.
- 3.2.** Fortalecer e innovar las carreras de grado y programas de posgrado.
- 3.3.** Implementar el Plan de Carrera Docente orientado al escalafón docente.

- 3.4.** Producir conocimiento y fomentar la investigación, desarrollo e innovación.
- 3.5.** Desarrollar programas a distancia.
- 3.6.** Implementar las políticas de atención a la población estudiantil y seguimiento a egresados
- 3.7.** Fortalecer los servicios del CIRE como estrategia de apoyo didáctico a las tres funciones sustantivas de la Universidad.
- 3.8.** Promover la plena y permanente implementación de estrategias didácticas activas para favorecer la adquisición de las competencias declaradas en el perfil de egreso de cada carrera y programa.
- 3.9.** Impulsar mayor vinculación de la enseñanza con la realidad del entorno vital de cada sede mediante los servicios de extensión a cargo de docentes y estudiantes.

— **4. Gestión del Sistema de Información y Análisis Institucional**

- 4.1.** Potenciar el sistema de Tecnología de información y Comunicación (TIC).
- 4.2.** Elaborar e implementar políticas de comunicación interna y externa.
- 4.3.** Desarrollar normativas y procedimientos para recolección, análisis y procesamiento de datos.
- 4.4.** Mantener la imagen de confiabilidad y prestigio de la UTIC.

— **5. Gestión de Vinculación Social**

- 5.1.** Desarrollar políticas de vinculación interinstitucional de apoyo a la formación profesional.
- 5.2.** Políticas de vinculación y apoyo a estudiantes y graduados.
- 5.3.** Impulsar realización periódica de informes de gestión de la UTIC como rendición de cuentas a la sociedad.



7. Objetivos, Acciones y Responsables.

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable
1. Gestión de Gobierno	1.1. Potenciar la estructura organizacional.	a. Adecuación de la estructura organizacional a las normativas internas y exigencias externas concernientes a los procesos de evaluación para acreditación tanto de carreras como institucional.	Rector y Vice rectores
		b. Racionalización (Reingeniería) de la estructura organizacional conforme a realidad y prioridades de la institución, para asegurar su funcionalidad sistémica y operativa.	Rector y Vice rectores
		c. Actualización del Manual de Organización y Funciones de la UTIC.	Vice Rectorado de Gestión de Calidad.
	1.2. Consolidar el sentido de identidad y pertenencia.	a. Implementación de una campaña de sensibilización para fortalecimiento del sentido de identidad y pertenencia de todos los miembros de la comunidad académica.	Rector Vice Rectorado de Gestión de calidad Dirección General de Talento humano, Dirección de carrera de psicología
		b. Desarrollo de talleres de análisis e interpretación crítica de los documentos rectores de la institución (Plan Estratégico, Proyecto Educativo Institucional, Políticas y Reglamentos) en todas las sedes de la Universidad.	Vice Rectorado de Gestión de calidad Dirección de Planificación y Gestión
		c. Desarrollo de una intensa promoción para la gestión de un clima organizacional óptimo en toda la institución.	Vice Rectorado de Gestión de calidad Dirección General de Talento Humano



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable
1. Gestión de Gobierno	1.3. Adecuar las Políticas de la Universidad a los nuevos desafíos del contexto nacional y regional.	a. Elaboración y socialización de propuestas de ajuste en las políticas vigentes en la UTIC, con diferentes estamentos y en todas las sedes.	Vicerrectorados Dirección de Planificación y Gestión
		b. Formalización e implementación de ajustes en las políticas Administrativa, Académica y de Talento Humano de la UTIC.	Vicerrectorado de Gestión de calidad
		c. Amplia difusión de las políticas ajustadas en toda la institución.	Vice Rectorado de Gestión de calidad Dirección de imagen institucional
	1.4. Optimizar el empleo de estrategias y herramientas propias de la Gestión de Excelencia.	a. Articulación formalizada entre Plan Estratégico con matrices del Plan Operativo Anual y del Presupuesto en toda la institución.	Vice Rectorado de Gestión de calidad y Administrativo.
		b. Implementación de proyectos sustentables para el logro de fuentes alternativas de financiamiento orientados a la autogestión de cada sede y carrera.	
		c. Desarrollo del enfoque sistémico en el Modelo de Gestión de Calidad de la institución, en coherencia con la matriz de calidad de la ANEAES.	Vice Rectorado de Gestión de calidad
		d. Implementar en forma periódica la Rendición de Cuentas de la UTIC a la sociedad, en todas las sedes, con énfasis en los procesos de evaluación para acreditación.	Rector Vicerrectorado de Gestión de calidad



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
1. Gestión de Gobierno	1.5. Potenciar el área de Talentos Humanos de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación del Mecanismo de ingreso de funcionarios en toda la institución, en base a los concursos de oposición.b. Diseño e Implementación de la Evaluación del desempeño en todas las instancias y niveles de la Institución.c. Empleo de los resultados de la evaluación del desempeño, tanto de Directivos, Funcionarios y Docentes con fines de promoción o sanción, orientados al logro de la eficiencia con equidad e integridad en el desempeño de los talentos humanos.d. Implementación de la reingeniería de los talentos humanos disponibles en toda la institución, para su racionalización en términos cualcuantitativos, conforme al enfoque sistémico, y a la racionalidad técnica y humana.e. Implementación del Plan de Carrera para funcionarios y docentes (Escalafón de funcionarios y de docentes) conforme a informaciones válidas y confiables, hasta lograr que cada cargo/función de la UTIC estén bajo la responsabilidad de personas idóneas.f. Diseño e implementación de estrategias para consolidar un plantel de funcionarios respetable y estable.	Vice Rectorado de Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Talento Humano.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
1. Gestión de Gobierno	1.6. Desarrollar políticas de atención a la población estudiantil y egresados, así como al elenco docente y de funcionarios.	a. Elaboración e implementación de Programas de Bienestar Estudiantil y evaluación periódica del mismo b. Inclusión de estamento de atención específica a los estudiantes y egresados a nivel central y en todas las sedes de la UTIC. c. Elaboración Programa de Seguimiento a Egresados.	Vice Rectorado Académico, Vice Rectorado de Aseguramiento de la Calidad Vicerrectorado de Vinculación
		d. Evaluación periódica de los Programas de Bienestar Estudiantil, de Funcionarios y Docentes y Seguimiento a Egresados.	Vice Rectorado de Aseguramiento de la Calidad, Vicerrectorado de Vinculación,
		e. Acompañamiento en el desarrollo de los planes académicos y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Vice Rectorado Académico y Decanatos.
		f. Inclusión de estamento de atención específica a funcionarios y docentes en toda la estructura organizacional de la UTIC. g. Elaboración e implementación de Programas de Bienestar para Funcionarios y Docentes y evaluación periódica de los mismos.	Vice Rectorado de Aseguramiento de la Calidad, Dirección General de Talento Humano.
	1.7. Fortalecer procesos de evaluación con fines de acreditación institucional y de carreras.	a. Evaluación para Acreditación de carreras convocadas por la ANEAES. b. Evaluación para Acreditación Institucional.	Vice Rectorado de Aseguramiento de la Calidad y Dirección General de Autoevaluación.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
2. Gestión Administrativa y apoyo al Desarrollo Institucional	2.1. Generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer los ingresos provenientes de matrículas y cuotas.	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación de estrategias para la diversificación de las fuentes de ingresos, mediante el desarrollo de proyectos, la venta de servicios y la firma de alianzas estratégicas.b. Diseño e implementación de estrategias para la reducción de la morosidad, en todas las carreras y sedes.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
	2.2. Arbitrar mecanismos para la vigencia de presupuestos realistas y consistentes con el modelo de gestión de excelencia en la institución.	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación de estrategias para la optimización del empleo de los recursos administrativos y financieros de la institución.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
		<ul style="list-style-type: none">b. Implementación del monitoreo periódico de las políticas de financiamiento y ejecución presupuestaria en función a la misión institucional.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
		<ul style="list-style-type: none">c. Previsión presupuestaria requerida para la adecuada implementación de las propuestas incluidas en los planes de mejora – institucional y de carreras - sometidas a evaluación con fines de acreditación.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
		<ul style="list-style-type: none">d. Previsión Presupuestaria que asegure la provisión en calidad, cantidad y oportunidad adecuadas, los insumos, equipos y materiales para viabilizar las tres funciones sustantivas de la Universidad.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
2 Gestión Administrativa y apoyo al Desarrollo Institucional	2.3. Implementar un sistema de gestión de calidad administrativo-financiero.	a. Adopción e implementación de un sistema de gestión de calidad administrativo-financiero. b. Evaluación permanente de los insumos, procesos y resultados del Sistema de Gestión de Calidad adoptado.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas Vicerrectorado de Administración y Finanzas
	2.4. Optimizar el empleo de la infraestructura física y tecnológica de la UTIC	a. Diseño e implementación del Plan de Crecimiento y de racionalización del empleo de la infraestructura física y tecnológica de la UTIC, razonablemente sustentable, en todo el país, sobre criterios técnicos y financieros, con evaluación de impacto ambiental.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
		b. Monitoreo de avance, conforme a plan racional aprobado, en las construcciones de sedes.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas
		c. Diseño e Implementación del Plan de Mantenimiento periódico de edificios y equipamientos tecnológicos en cada Sede y Administración Central.	Vicerrectorados de Administración y Finanzas, Y de Tecnología Informática
		d. Diseño e Implementación del Plan de mantenimiento periódico de equipos y mobiliarios en todas las Sedes y Administración Central	Vicerrectorados de Administración y Finanzas y de Tecnología Informática
		e. Diseño e Implementación del Plan racional de adquisiciones para el Incremento de equipos, mobiliarios y recursos de apoyo didáctico en todas las sedes.	Vicerrectorado de Administración y Finanzas



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
2. Gestión Administrativa y apoyo al Desarrollo Institucional	2.5. Desarrollar un sistema de Gestión de calidad del Talento humano : Personal técnico, administrativo y de apoyo	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación de Políticas de selección, incorporación, evaluación de desempeño, capacitación, promoción del personal técnico, administrativo y de apoyo.b. Seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño del personal para planificar capacitaciones, estímulos y promociones de funcionarios técnicos, administrativos y de apoyo.c. Diseño e implementación de políticas de gestión de personal técnico, administrativo y de apoyo, difundidas y congruentes con las exigencias de la legislación vigente.d. Distribución equitativa del personal académico, administrativo y de apoyo en congruencia con las necesidades de cada sector.	Vicerrectorados de Gestión de calidad y Administrativo y Dirección General de Talento Humano
3. Gestión Académica	3.1. Promover la plena vigencia del modelo pedagógico sistémico en toda la institución.	<ul style="list-style-type: none">d. Diseño, formalización e implementación en toda la institución del modelo de gestión pedagógico sistémico, con articulación de las tres funciones sustantivas de la Universidad.e. Diseño e implementación del Plan de Sensibilización y Capacitación sobre el Modelo de Gestión Pedagógico Sistémico en toda la institución.f. Evaluación permanente de la implementación del Modelo Pedagógico Sistémico de la UTIC.	Vicerrectorado Académico



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
3. Gestión Académica	3.2. Fortalecer e innovar las carreras de grado y programas de posgrado.	<ul style="list-style-type: none">a. Implementación de cursos, carreras y programas aprobados por el CONESb. Diseño e implementación de Plan de Innovación de Ofertas Educativas de la UTIC, con énfasis en lo tecnológico.c. Formalización de la vigencia e implementación gradual, en todas las carreras y sedes, del currículum basado en competencias.d. Diseño e implementación, gradual y sostenido, del Plan de Innovación de ofertas educativas en la modalidad presencial y a distancia, con énfasis en los cursos de grado y en los programas de postgrado, técnicamente consistentes, socialmente pertinentes, económicamente sustentables y ambientalmente respetuosos del entorno vital.	Vicerrectorías Académica y Administrativa Decanatos.
	3.3. Implementar el Plan de Carrera Docente orientado al escalafón docente.	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño, formalización e implementación de mecanismos de selección, promoción, evaluación, permanencia y perfeccionamiento del docente (Plan de carrera docente).b. Incorporación gradual de un plantel básico de docentes de tiempo completo en todas las carreras y sedes.c. Diseño e implementación sistemática del Plan de Capacitación de docentes para generar proyectos de investigación sustentables y aplicar con éxito el modelo de gestión pedagógico sistémico de la UTIC.	Vicerrectorías Académica y Administrativa, Decanatos y Dirección General de Talento Humano



Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
3. Gestión Académica	3.4. Producir conocimiento y fomentar la investigación, desarrollo e innovación	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación de Planes de Capacitación de docentes y alumnos para generar proyectos de investigación.b. Elaboración e implementación de estrategias para captación de fondos concursables de investigación.c. Revisión e implementación de ajustes en líneas y criterios de investigación, formalizados en el manual y reglamento de investigación.d. Impulso a las líneas de investigación y a la formación de investigadores, en la línea de investigación adoptadae. Diseño e implementación de planes y estrategias que aseguren mayor agilidad en los procesos administrativos relacionados a proyectos de investigación.	Vicerrectoría Académica y Vicerrectoría de Investigación. Vicerrectoría Administrativa.
	3.5. Desarrollar programas a distancia.	<ul style="list-style-type: none">a. Diseño e implementación del Plan de Fortalecimiento a la plataforma virtual y recursos digitales como apoyo a las clases presenciales y semi presenciales.b. Diseño, implementación y permanente evaluación de ofertas de programas de grado y posgrado en la modalidad e-learning.	Vice Rectoría Academica, Decanatos y Dirección de Tecnología Informática y Decanatos

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
3. Gestión Académica	3.6. Implementar las políticas de atención a la población estudiantil y seguimiento a egresados	a. Inserción en la estructura orgánica de cada sede, de un área dedicada a la atención y seguimiento a las necesidades de la población estudiantil.	Vice Rectorías de Gestión de Calidad, Académica y de vinculación
		b. Diseño e implementación sistemática de mecanismos de vinculación efectiva y permanente con estudiantes y egresados.	Vice Rectorías de Gestión de Calidad, Académica y de Vinculación
	3.7. Fortalecer los servicios del CIRE como estrategia de apoyo didáctico a las tres funciones sustantivas de la Universidad.	a.- Diseño e implementación del Plan de Fortalecimiento al CIRE, tanto en lo referente a la formación de los bibliotecarios como en la provisión de materiales impresos y documentos para la biblioteca virtual, para todas las sedes y carreras.	Vice Rectorías de Gestión de Calidad, Académica y Administrativa Dirección de CIRE
		b.- Diseño e implementación de un Plan de Edición y publicación para los trabajos de investigación de docentes y estudiantes, de grado y postgrado, en la Revista Científica de la UTIC,	Vice Rectorías de Gestión de Calidad, Académica, Investigación, Dirección de Cire
		c.- Trabajo articulado con Decanatos en la revisión técnica de pedidos de textos bibliográficos que sustenten el desarrollo de las asignaturas en cada carrera.	Decanatos y Dirección de Cire



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	<p>3.8. Promover la implementación de estrategias didácticas activas para favorecer la adquisición de las competencias declaradas en el perfil de egreso de cada carrera y programa.</p>	<p>a. Diseño e implementación sistemática, en todo el país, de Jornadas de Sensibilización y Capacitación a docentes y Estudiantes sobre los métodos y técnicas activas de aprendizaje, y el enfoque por competencias.</p> <p>b. Diseño e implementación de un proceso de seguimiento a la aplicación de los métodos y las técnicas activas de aprendizaje y del enfoque por competencias por parte de los docentes en toda la UTIC.</p>	
	<p>3.9. Impulsar mayor vinculación de la enseñanza con la realidad del entorno vital de cada sede mediante los servicios de extensión a cargo de docentes y estudiantes.</p>	<p>a. Diseño e implementación del Plan de Pasantías Didácticas y prácticas Profesionales en cada carrera.</p> <p>b. Asignar profesionales (entre los docentes de tiempo completo) para orientación de las pasantías y prácticas supervisadas en el entorno de cada sede.</p> <p>c. Prever la inclusión de enunciados referidos a las pasantías y Prácticas Supervisadas en los Reglamentos para Docentes y Alumnos de la Universidad.</p>	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Decanatos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
4. Gestión de la Información y Análisis Institucional	4.1. Potenciar el sistema de Tecnología de información y Comunicación (TIC).	<p>a. Diseño de un sistema de información confiable y comunicación en red oportuna, que contribuya a la operatividad efectiva de las actividades y la toma de decisiones para el cumplimiento de la misión, visión y propósitos institucionales, y de las tres funciones sustantivas de la Universidad.</p> <p>b. Fortalecimiento del sistema de comunicación virtual y presencial activa y permanente de la administración central con las unidades operativas (sedes) y sedes entre sí.</p> <p>c. Empoderamiento de Profesionales programadores y analistas informáticos en cantidad suficiente, y con adecuada calidad de gestión de las herramientas de hardware y software en administración central, al servicio de cada sede y carrera.</p>	Vicerrectorados de Gestión de Calidad. Administración y Finanzas, de Tecnología Informática. Secretaría General.
	4.2. Elaborar e implementar políticas de comunicación interna y externa.	a. Diseño e implementación de planes de fortalecimiento del sistema de comunicación institucional, interna y externa.	Vicerrectorado de Gestión de calidad
	4.3. Desarrollar normativas y procedimientos para recolección, análisis y procesamiento de datos.	a. Establecimiento e implementación formal de mecanismos, procedimientos y/o normativas para la recolección, procesamiento, análisis y utilización de datos estadísticos a la orden del ámbito académico, administrativo y de apoyo.	Vicerrectorado de Gestión de calidad



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	4.4. Mantener la imagen de confiabilidad y prestigio de la UTIC.	<p>a. Elaboración e implementación de Planes de Marketing para fortalecer la Imagen institucional.</p> <p>b. Diseñar e implementar estrategias para mantener e incrementar cada año la imagen de prestigio conquistado por la UTIC.</p>	Rector Vicerrectorado de Vinculación
--	---	---	---

Dimensiones	Objetivos Estratégicos	Grandes Acciones	Responsable/s
5. Gestión de Vinculación Social	5.1. Desarrollar políticas de vinculación interinstitucional de apoyo a la formación profesional.	<p>a. Firma e implementación efectiva de alianzas estratégicas con el sector productivo laboral para completar la formación del estudiante y trasladar experiencias de aprendizaje a sectores de la sociedad.</p> <p>b. Firma e implementación efectiva de alianzas estratégicas y participación en redes con otras Instituciones de Educación Superior, nacionales e internacionales.</p> <p>c. Diseño y promoción para una eficiente implementación de proyectos interdisciplinarios, en apoyo de la RSU.</p> <p>d. Promoción de una Vinculación intensa y permanente de cada sede de la UTIC con su entorno inmediato, con participación de alumnos, docentes, funcionarios y colaboradores.</p> <p>e. Fuerte respaldo al nuevo modelo pedagógico sistémico de la UTIC, mediante la figura del Aprendizaje-Servicio como mecanismo de fortalecimiento de la vinculación social.</p>	Vice Rectoría de Vinculación



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	<p>5.2. Desarrollar Políticas de vinculación y apoyo a estudiantes y graduados.</p>	<p>a. Diseño e implementación de mecanismos de control de satisfacción de estudiantes en cuanto a su proceso de formación.</p> <p>b. Diseño e implementación de mecanismos de vinculación con el sector productivo para el apoyo a la inserción laboral de los graduados.</p> <p>c. Seguimiento en el desempeño profesional de egresados para monitorear el nivel de satisfacción de las entidades receptoras del servicio de los egresados, con documentación de apoyo.</p>	Vice Rectoría de Vinculación
5. Gestión de Vinculación Social	<p>5.3. Impulsar realización periódica de informes de gestión de la UTIC como rendición de cuentas a la sociedad.</p>	<p>a. Diseñar e implementar mecanismos de evaluación del nivel de reconocimiento social a la labor de la UTIC como gestores del desarrollo.</p> <p>b. Diseñar e implementar el Plan de Actos de Rendición de cuenta a la sociedad a nivel central y de todas las sedes de la UTIC.</p>	Vicerrectorías de Gestión de calidad y de Vinculación

8.- Mapa Estratégico.

Creación y desarrollo: David P. Norton y Robert Kaplan.

- ✓ Ruta a seguir. GPS de Directivos. Herramienta para seleccionar métricas de desempeño.
- ✓ La meta en esta fase es reafirmar la visión y la misión de la Universidad.
- ✓ Proceso de creación de valor a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas, a través de las cuales se puede ver la organización en su totalidad.”

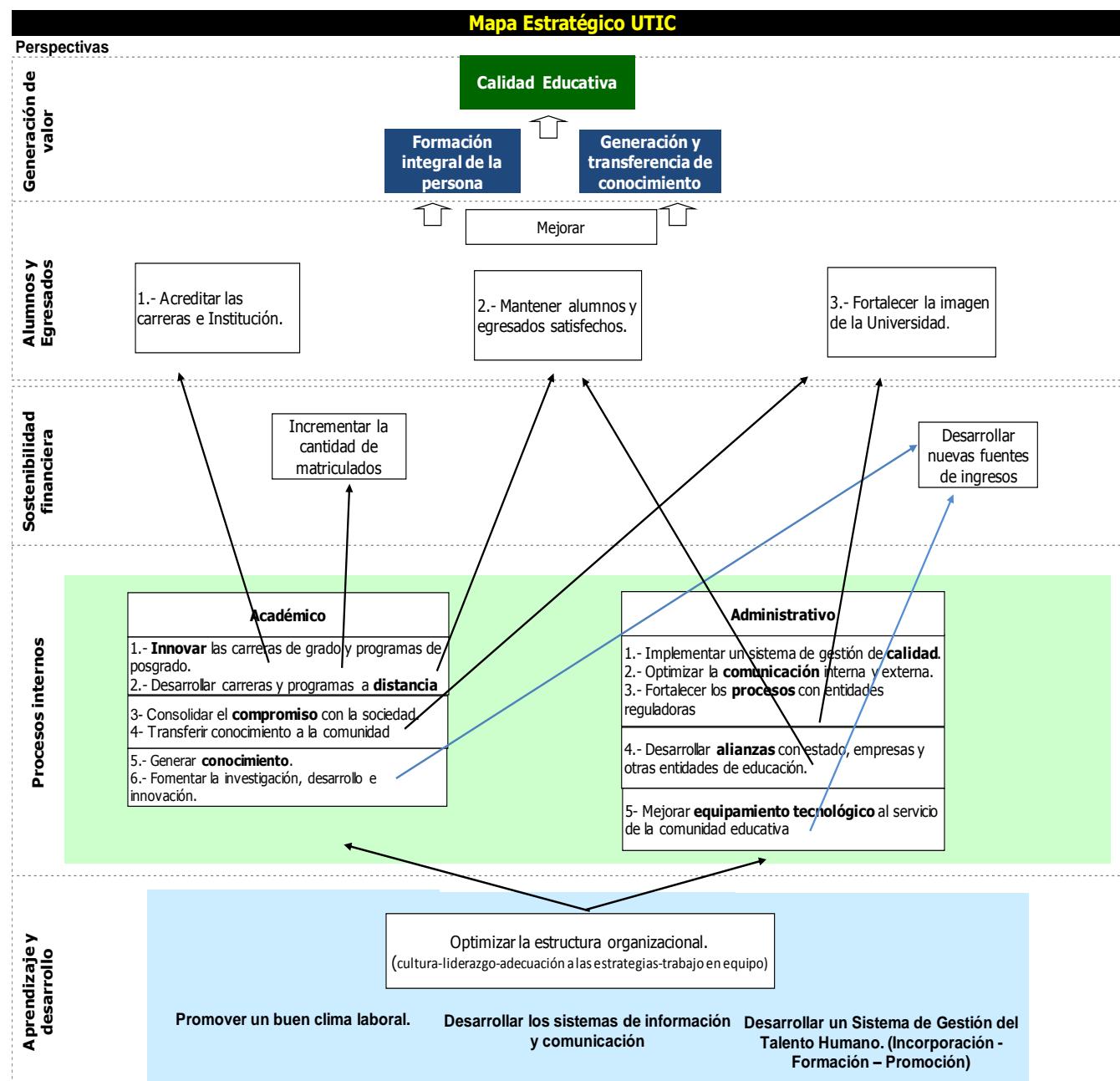
Visión

La UTIC como comunidad educativa es emprendedora, acreditada e integrada a otras instituciones nacionales e internacionales. Contribuye al desarrollo integral de la sociedad con la inserción de profesionales innovadores y en diálogo permanente con ella. Con responsabilidad social territorial, calidad y sustentabilidad articula sus funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y gestión.

— 4 Perspectivas para el Balanced Scorecard

Perspectiva de la Sostenibilidad Financiera	1.- Incrementar la cantidad de matriculados. 2.- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos. 3.- Racionalizar cantidad de sedes del país.
Perspectiva de alumnos y egresados	1.- Incrementar carreras Acreditadas y lograr la acreditación institucional. 2.- Mantener alumnos y egresados satisfechos. 3.- Fortalecer la imagen de la Universidad.
Perspectiva de los Procesos Internos.	Académico 1.- Innovar las carreras de grado y posgrado. 2.- Desarrollar carreras y programas a distancia. 3.- Implementar modelo de gestión pedagógico sistémico con integración de las cuatro funciones sustantivas de la Universidad. Investigación 1.- Producir conocimiento. 2.- Fomentar la investigación, desarrollo e innovación. Extensión y Vinculación 1.- Fortalecer el compromiso con la sociedad. 2.- Desarrollar alianzas con Estado, empresas y otras entidades de educación, nacionales e internacionales.

	<p>Gestion de operaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar un sistema de Gestión de calidad. 2.- Fortalecer la comunicación interna y externa. 3.- Adecuar las políticas de la Universidad a los nuevos desafíos. <p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mejorar equipamiento tecnológico al servicio de la comunidad educativa. 2.- Mejora en la estructura edilicia.
<p>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Promover un buen clima laboral. 2.- Desarrollar los sistemas de información y comunicación 3.- Desarrollar un Sistema de Gestión del Talento Humano (formación – capacitación – evaluación – promoción). 4.- Optimizar la estructura organizacional. 5.- Consolidar el sentido de identidad y pertenencia



9. Metas para los próximos cinco años: 2018-2022

Dimensiones	Metas que se espera alcanzar dentro de 5 años	2018	2019	2020	2021	2022
1.- <u>Gestión de gobierno</u>						
1.1. Todas las normativas en las que se sustenta la organización de la Universidad Tecnológica Intercontinental actualizadas para segundo trimestre del año 2019.		x				
1.2. Estructura organizacional racionalizada para asegurar la funcionalidad sistémica y operativa para inicio del primer trimestre del año 2019.		x				
1.3. Manual de Organización y Funciones de la UTIC actualizado para (proceso) primer cuatrimestre del año 2018.	x					
1.4. Miembros de la comunidad UTIC sensibilizados e identificados con la Institución para diciembre 2018.	x					
1.5. Clima organizacional optimizado en la UTIC para inicio año 2019.		x				
1.6. Políticas adecuadas a los procesos de evaluación para acreditación y a los nuevos desafíos del contexto nacional e internacional para inicio año 2019.		x				
1.7. Año 2019. Políticas de la UTIC difundidas en las todas sedes de la Universidad para el primer cuatrimestre del 2019.		x				
1.8. Articulación formalizada entre plan estratégico con matrices del Plan operativo anual y del presupuesto para primer cuatrimestre del año 2018.						
1.9. Primeros proyectos para generar fuentes alternativas de financiamiento orientado a la autogestión de las sedes concretados para inicio del año 2019.		x				



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

1.10. Enfoque sistémico en el modelo de gestión de calidad de la institución, en coherencia con la matriz de calidad de la ANEAES, desarrollado e implementado para segundo trimestre del año 2019.	x			
1.11. Rendición de Cuentas públicas de la UTIC, académica, administrativa y financiera a partir del año 2019.	x			
1.12. Mecanismo de ingreso de funcionarios en la institución, en base a los concursos de oposición diseñado e implementado para inicio año 2019.	x			
1.13. Evaluación del desempeño de funcionarios en todas las instancias y niveles de la Institución diseñadas e implementadas para inicio segundo semestre año 2019.	x			
1.14. Promoción o sanción de funcionarios, directivos y docentes como resultado de la evaluación del desempeño, implementados para segundo semestre año 2019.	x			
1.15. Racionalización de los talentos humanos en términos cuali-cuantitativos, conforme al enfoque sistémico, y a la racionalidad técnica y humana implementada para segundo semestre del año 2019.	x			
1.16. Implementación del Plan de Carrera para funcionarios y docentes (Escalafón de funcionarios y de docente) implementado para inicio segundo semestre del año 2019.	x			
1.17. Políticas de atención a la población estudiantil, egresados, docentes y funcionarios desarrollados e implementados para primer trimestre año 2019.	x			
1.18. Programas de Bienestar Estudiantil y evaluación periódica del mismo implementados para primer trimestre año 2019.	x			
1.19. Programa de Seguimiento a Egresados implementado para primer semestre año 2019.	x			
1.20. Acompañamiento en el desarrollo de enseñanza- aprendizaje a partir del segundo cuatrimestre año 2018.	x			
1.21. Estamento de atención específica a funcionarios y docentes en toda la estructura organizacional de la UTIC, implementado para primer semestre año 2019.	x			
1.22. Carreras convocadas por la ANEAES acreditadas a partir año 2018.	x			
1.23. Institución acreditada por la ANEAES para año 2021.			x	



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

Metas que se espera alcanzar dentro de los 5 años		2018	2019	2020	2021	2022
Dimensiones						
2. Gestión Administrativa y Apoyo al desarrollo						
2.1	Estrategia para reducción de la morosidad, elaborado y aprobado para finales del primer semestre de 2018.	x				
2.2	Estrategia para reducción de la morosidad implementada en todas las sedes a partir del segundo semestre de 2018.	x	x	x	x	x
2.3	Estrategias para la diversificación de ingresos con nuevas fuentes de ingreso implementado desde el segundo semestre del 2018.	x				
2.4	Incremento anual de los ingresos ordinarios en general del 2%, 4%, 6%, 8% y 10%, respectivamente, durante el quinquenio.	x	x	x	x	x
2.5	Participación de las nuevas fuentes de ingreso en un 5% sobre los ingresos totales anuales de la Universidad partir del año 2020.			x	x	x
2.6	Alianzas estratégicas firmadas por carreras y para todas las sedes vigentes desde el segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x
2.7	Estrategias para la optimización del empleo de recursos administrativos y financiero de la institución implementadas desde el segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x
2.8	Presupuestos adecuados para viabilizar las tres funciones sustantivas de la Universidad, y que incluyan propuestas con fines de acreditación, para fin del mes de setiembre de cada año para el siguiente año.	x	x	x	x	x
2.9	Control presupuestario mensual para medición del cumplimiento de los fines de la institución desde mayo 2018.	x	x	x	x	x
2.10	Desarrollo, aprobación e implementación de un sistema de gestión de calidad administrativo-financiero desde el segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

2.11 Evaluaciones al sistema de gestión de calidad administrativo-financiero implementado desde el mes de julio 2018.	x	x	x	x	x
2.12 Plan de crecimiento físico de la UTIC con criterios técnicos, financieros y de evaluación de impacto ambiental implementado desde primer semestre 2019.		x			
2.13 Plan de mantenimiento de edificios, equipos, mobiliarios y recursos didácticos implementado de manera trimestral	x	x	x	x	x
2.14 Plan de adquisiciones de equipos, mobiliarios y recursos didácticos para las sedes Implementado desde el segundo cuatrimestre 2018.	x	x	x	x	x
2.15 Seguimiento semestral al desempeño del personal para planificar capacitaciones, estímulos y promoción desde el segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x
2.16 Implementación de políticas de gestión integral de los talentos humanos de la UTIC (contratación, desempeño, capacitación y promoción del personal), de manera cuatrimestral desde segundo cuatrimestre 2018.	x	x	x	x	x

Metas que se espera alcanzar dentro de 5 años					
Dimensiones	2018	2019	2020	2021	2022
3. Dimensión Gestión Académica					
3.1. Diseño, formalización e implementación en toda la institución del modelo de gestión pedagógico sistémico, con articulación de las tres funciones sustantivas de la Universidad desde el primer semestre 2020.			x		
3.2. Plan de Sensibilización y Capacitación sobre el Modelo de Gestión Pedagógico Sistémico implementado en toda la institución desde el segundo semestre 2019.		x			
3.3. Evaluación permanente de la implementación del Modelo de Gestión Pedagógico Sistémico de la UTIC desde segundo semestre 2020.			x	x	x



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

3.4. Cursos y programas aprobados por el CONES implementados en las sedes durante el quinquenio.	x	x	x	x	x
3.5. Plan de Innovación de Ofertas Educativas de la UTIC, con énfasis en lo tecnológico desde primer semestre 2019.		x	x	x	x
3.6. Formalización de la vigencia e implementación gradual, en todas las carreras y sedes, del currículum basado en competencias desde el segundo semestre 2019.		x	x	x	x
3.7. Plan de Innovación de ofertas educativas en la modalidad presencial y a distancia desarrollado desde el segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x
3.8. Plan de carrera docente desarrollado para año del quinquenio con una progresión del 20% por cada año.	x	x	x	x	x
3.9. Incorporación de docentes en la modalidad de docentes de tiempo completo en todas las carreras y sedes para cada año del quinquenio, con una progresión de 15% por año, hasta en el 2022.	x	x	x	x	x
3.10. Plan de Capacitación en proyectos de investigación sustentables para 45 docentes de las distintas carreras desde el primer semestre 2019.		x	x	x	x
3.11. Plan de Capacitación de docentes y alumnos de todas las carreras para generar proyectos de investigación desde segundo semestre 2019.		x	x	x	x
3.12. Implementación de Estrategias para captación de fondos concursables de investigación implementadas desde segundo semestre 2019.		x	x	x	x
3.13. Líneas y criterios de investigación formalizados en el manual y reglamento de investigación implementado desde segundo semestre 2018.	x	x	x	x	x
3.14. Implementación de Líneas de investigación – acción y formación de investigadores implementado desde el mes desde primer semestre 2019.		x	x	x	x



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

3.15. Planes y estrategias de aseguramiento de los procesos administrativos relacionados a proyectos de investigación implementado desde primer semestre 2019.		x	x	x	x
3.16. Plataforma virtual para cursos y programas semi presencial y a distancia implementada con recursos digitales desde el segundo semestre 2019.		x	x	x	x
3.17. Programas de grado y postgrado en la modalidad e-learning evaluados para el primer semestre 2020.			x		
3.18. Mecanismos de vinculación permanente con estudiantes y egresados aplicados desde el primer semestre 2019.		x			
3.19. Fortalecimiento del CIRE para todas las sedes y carreras el primer semestre 2019.		x	x	x	x
3.20. Publicación anual de al menos 20(veinte)trabajos de investigación realizados en la UTIC, previamente seleccionados por un Comité Especial durante cada año del quinquenio en la Revista Científica de la UTIC.		x	x	x	x
3.21. Selección de fuentes de consulta (impresos y digitales) articulados con el presupuesto anual de cada sede para el desarrollo de asignaturas de las carreras de las carreras de grado y programas de posgrado desde el segundo semestre 2018 para la previsión presupuestaria del siguiente año.	x	x	x	x	x
3.22. Jornadas de sensibilización y capacitación a docentes y estudiantes en el enfoque por competencias desde el segundo semestre 2018 y durante todo el quinquenio.	x	x			
3.23. Seguimiento mensual de la aplicación de los métodos y técnicas de aprendizaje y del enfoque por competencia desde el segundo semestre 2019.		x	x	x	x
3.24. Estrategias del proceso enseñanza – aprendizaje aplicadas como herramienta de articulación de las tres funciones sustantivas de la Universidad desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio.		x	x	x	x



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	4. Gestión de la información y análisis institucional	2018	2019	2020	2021	2022
4.1.	Continuidad del proceso de desarrollo (hasta segundo semestre de 2018) e implementación del Sistema de información y comunicación en red, oportuna y confiable, que contribuya a la operatividad efectiva de las actividades y la toma de decisiones para el cumplimiento de la misión, visión y propósitos institucionales, y de las tres funciones sustantivas de la Universidad, desde el primer semestre 2019 durante todo el quinquenio.		x	x	x	x
4.2.	Sistema de comunicación virtual y presencial activa y permanente de la administración central con las unidades operativas (sedes) y sedes entre sí, implementados desde el primer semestre 2019 durante todo el quinquenio.		x			
4.3.	Capacitación para el empoderamiento de Profesionales programadores y analistas informáticos en cantidad suficiente, y con adecuada calidad de gestión de las herramientas de hardware y software en administración central al servicio de cada carrera y sede a partir del segundo semestre año 2018 hasta el año 2020.	x	x	x		
4.4.	Fortalecimiento del sistema de comunicación institucional, interna y externa a partir del primer semestre 2019.		x			
4.5.	Continuidad del proceso de elaboración de mecanismos, procedimientos y/o normativas para la recolección, procesamiento, análisis y utilización de datos estadísticos al servicio del ámbito académico, administrativo y de apoyo (hasta segundo semestre 2018) e implementados desde el primer semestre 2019 durante todo el quinquenio.	x	x	x	x	x
4.6.	Plan de Marketing para fortalecer la Imagen institucional, implementado desde el segundo semestre 2018 durante todo el quinquenio.	x	x	x	x	x



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

5. <u>Gestión de la Vinculación social</u>	2018	2019	2020	2021	2022
5.1. Alianzas estratégicas con el sector productivo laboral para completar la formación del estudiante y trasladar experiencias de aprendizaje a sectores de la sociedad implementadas a partir del segundo semestre 2018.		x			
5.2. Alianzas estratégicas y participación en redes con otras Instituciones de Educación Superior, nacionales e internacionales implementados a partir del año 2019.		x			
5.3. Proyectos interdisciplinarios, en apoyo de la RSU implementados a partir del segundo semestre 2019.		x			
5.4. Elaboración de Proyecto de vinculación intensa y permanente de cada sede de la UTIC con su entorno inmediato, con participación de alumnos, docentes, funcionarios y colaboradores (hasta segundo semestre 2018) e implementación desde el primer semestre 2019 durante todo el quinquenio.	x	x	x	x	x
5.5. Elaboración de Proyecto de nuevo modelo de gestión pedagógico sistémico de la UTIC, mediante la figura del Aprendizaje-Servicio como mecanismo de fortalecimiento de la vinculación social hasta primer semestre 2019) e implementación desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio	x	x	x	x	x
5.6. Elaboración de Proyectos y programas de vinculación institucional con los egresados de la Universidad (hasta primer semestre 2019) e implementación desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio		x	x	x	x
5.7. Diseño de mecanismos de vinculación con el sector productivo para el apoyo a la inserción laboral de los graduados (hasta primer semestre 2019) e implementación desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio.		x	x	x	x
5.8. Diseño del modelo de .Monitoreo a entidades receptoras de servicios en relación a servicios de egresados (hasta primer semestre 2019) e implementación desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio.	x	x	x	x	x
5.9. Diseño de .Mecanismos de evaluación del nivel de reconocimiento social a la labor de la UTIC como gestores del desarrollo (hasta primer semestre 2019) e implementación desde el segundo semestre 2019 durante todo el quinquenio.	x	x	x	x	x

10. Cuadro de Mando Integral.

- ✓ Metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores.
- ✓ Convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas.

1. Perspectiva de Estudiantes y Egresados

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable de Objetivo y Meta	Programa de Acción	Responsable de Programa
1. Incrementar carreras Acreditadas y lograr la acreditación institucional.	Porcentaje de acreditación de carreras y sedes sometidas a evaluación con fines de y acreditación, en la primera convocatoria	Acreditación del 100% de las carreras inscriptas en la primera convocatoria y acreditación institucional lograda	Vice Rector Académico.	1. Programa de autoevaluación de carreras	Dirección de Autoevaluación. Decanos. Directores de carreras. Directores de Sedes.
			Vicerrector de Gestión de calidad.	2. Plan de autoevaluación institucional.	Dirección General de Acreditación. Directores de Sedes. Vicerrector Académico.
2. Mantener alumnos y egresados satisfechos.	a. % mínimo de satisfacción de alumnos a nivel país al culminar cada ciclo académico	2018: 60 % 2019: 70% 2020: 80% 2021: 90% 2022: 100%	Vicerrector Académico. Vicerrectora de Gestión de calidad	Plan de Bienestar Estudiantil.	Coordinadores de Bienestar Estudiantil. Dirección de Estadística



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	b. % de alumnos que el día de graduación cuenta con su título registrado en el MEC	2018: 60% 2019: 70% 2020: 80% 2021: 90% 2022: 100%	Secretaría General.	Programa de Implantación Sistema de Gestión de Calidad.	Secretaria/o General. Dirección de Calificaciones
	c. % mínimo de satisfacción de egresados(de la muestra representativa por carrera y programa) en la consulta anual de opinión	2018: 60% 2019: 70% 2020: 80% 2021: 90% 2022: 100%	Vicerrector Académico. Vicerrectorado de Gestión de calidad Vicerrectorado de vinculación	Proyecto de creación del Comité de seguimiento a egresados Programa de Seguimiento a Egresados(que incluye instrumentos validados a ser aplicados a la muestra representativa por carrera)	Comité de seguimiento a egresados. Dirección de Estadística
3. Fortalecer la imagen de la Universidad.	a. Lista de carreras de Acreditadas por la ANEAES b. Listas de Universidades con Acreditación	Mantenerse entre las seis primeras universidades con Carreras Acreditadas. Ubicarse en la lista de Universidades	Vicerrectorado de Gestión de calidad Vicerrectorado de Administración. Vicerrectorado de investigación	a. Plan de Autoevaluación de carreras b. Plan de Autoevaluación Institucional	a. Dirección General de Acreditación b. Dirección de Marketing e Imagen de la UTIC. c. Dirección de investigación de grado y posgrado



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	Institucional. c. Ranking en investigación publicadas d. % de inserción laboral en de alumnos egresados por cohorte	con Acreditación Institucional Ubicarse en los primeros diez lugares del ranking de Universidades del país con investigaciones publicadas 2018: 10% 2019: 20% 2020: 30% 2021:40% 2022: 50%	Vicerrectorado de vinculación Vicerrectorado de Gestión de calidad	c. Plan de Marketing y Comunicación. d. Plan de fortalecimiento de la investigación de la UTIC. e. Plan financiero de apoyo al fortalecimiento de la investigación en la UTIC. f. Plan de inserción laboral de egresados	Dirección de Planificación y Gestión Dirección de Extensión Universitaria
--	---	--	---	---	--



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

2. Perspectiva de Sostenibilidad Financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable de Objetivo y Meta	Programa de Acción	Responsable de Programa
1.- Incrementar la cantidad de matriculados.	% anual de incremento de matriculados.	2019: 5% 2020: 8% 2021: 10% 2022: 15%	Vicerrector Académico.	Plan de desarrollo de Programas de grado.	Vicerrector Académico. Decano de Grado.
				Plan de desarrollo de nuevos postgrados.	Vicerrector Académico. Decano de Postgrado.
			Directores de Sedes. Decanos.	Programa de Comunicación y Marketing.	Dirección de Marketing, Imagen y Eventos.
2.- Desarrollar nuevas fuentes de ingresos.	a. % anual de participación de nuevas fuentes de ingreso, en los ingresos totales.	2019: 01% 2020: 02% 2021: 05% 2022: 10%	Directores Regionales.	Plan de I+D+I	Decanato de Posgrado.
			Directores de Sedes.	Plan de Extensión Universitaria.	Vicerrectorado.
			Vicerrector de Administración Decanos.	Programa de venta de servicios de Consultoría Proyectos sustentables	Centros Dirección de Proyectos sustentables



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

			Directores de Centros.	Bolsa de trabajo. Programa de alianzas estratégicas Capacitación	Vicerrectorado Administrativo
% de sedes con superávit.	100 % de sedes con superávit Capacidad ociosa aprovechada	Directores Regionales.	Programa de gestión financiera de cada Regional.	Dirección Administrativa.	
				Plan de control.	Dirección Financiera.
3. Racionalizar cantidad de sedes del país.	Sedes seleccionadas del país, racionales por etapa	2019: 100% 2020: 100%	Directores Administrativo y Financiero	Plan de Racionalización de Sedes en las Regiones.	Vicerrectorado de Administración. Vicerrectorado de Gestión de calidad Decanatos Directora de Estadísticas

3. Perspectiva de Procesos

	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable de Objetivo y Meta	Programa de Acción	Responsable de Programa
Académico	1. Fortalecer e innovar las carreras de grado.	Nivel de desempeño académico.	2018: 30% 2019: 45% 2020: 60 % 2021: 75 % 2022: 90 %	Vicerrectorado Académico. Vicerrectorado de Gestión de calidad Vicerrectorado de Administración	Plan de Evaluación Sistemática de las carreras y Mejora Continua.	Dirección Académica
		Grado de avance en el Plan de innovación Docente.	2018: 20% 2019: 40% 2020: 60% 2021: 80% 2022: 100%		Plan de Innovación Docente (formación en currículum por competencias).	Dirección Académica.
		% de carreras sometidas para acreditación(sobre el total anual de carreras convocadas por la ANEAES)	2018: 30% 2019: 50% 2020: 70% 2021: 80% 2022: 100%		Plan de evaluación para Acreditación de carreras.	Dirección de Gestión Académica. Dirección General de Acreditación Decanatos
	2. Innovar y Difundir Programas de Posgrado y Educación	a. Nivel de desempeño Académico.	2018 : 30% 2019 : 45% 2020: 60 % 2021: 75% 2022: 90%	Decanato de Posgrado Decanato de carreras Vicerrectoría de Investigación	Plan de evaluación sistemática de los programas y mejora Contínua.	Dirección Académica Coordinación de Posgrado.

	continua	b. Número de nuevos programas de Posgrado	2018: 3 2019: 6 2020: 8 2021: 10 2022: 12		Plan de Apertura de Nuevos Posgrados.	Coordinación de Posgrados.
		c. Crecimiento porcentual de alumnos de posgrado.	2018: 10 % 2019: 20 % 2020: 30 % 2021: 40% 2022: 50%		Plan apertura de Nuevos Posgrados.	Coordinación de Posgrados Dirección de Currículo
Académico	3. Desarrollar programas a distancia en la modalidad e-learning.	a. N° de nuevos Programas a distancia.	2018: 2 2019: 5 2020: 8 2021: 10 2022: 12	Vicerrectorado Académico.	Plan de educación a distancia de la UTIC.	Decanatos Dirección Académica
		b. N° de Programas presenciales con materias online.	2018 : 2 2019 : 4 2020 : 6 2021 : 8 2022 : 10		Programas de Cursos e-learning	Dirección de Educación a Distancia Dirección de TI

	4. Desarrollar sistema de información Institucional.	% de avance de lo planificado para cada año en el Sistema Siecorp.	100 % sobre los planificado para cada año	Vicerrectorado Académico. Vicerrectorado de Gestión de calidad. Vicerrectorado de Tecnología Informática	Programa de desarrollo de SIG. Plan de Centro de Información	Dirección del SIG. Dirección de TI. Dirección de Estadística.
Investigación	1. Producir conocimiento y fomentar la investigación, desarrollo e innovación.	a. N° de publicaciones en Revistas Científicas.	2018 : 5 2019: 10 2020: 15 2021: 20 2022: 25	Vicerrectoría Academica Vicerrectoría de Investigación.	Plan de I+D+I	Decanos Dirección de Proyectos sustentables Director de investigación de grado y postgrado
Gestión	1. Implementar Sistema de Gestión de calidad.	% de avance en implementación de sistema de Gestión de calidad.	2018 :30% 2019: 50% 2020: 70% 2021: 85% 2022: 100%	Vicerrectorado Académico Vicerrectorado de Gestión de calidad. Vicerrectorado Administrativo	Plan de implementación de Sistema de Gestión de Calidad.	Decanos Dirección de Sistema de Información Dirección de Estadística Dirección de O & M



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL
La Universidad sin Fronteras
Plan Estratégico 2018 – 2022
Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	2. Fortalecer la comunicación interna y externa	% de satisfacción de usuarios con la comunicación interna y externa.	2018: 20% 2019: 50% 2020: 70% 2021: 85% 2022: 100%	Vicerrectorado de Vinculación. Vice Rectorado de Administración y Finanzas	Plan de comunicación.	Dirección de Marketing. Dirección de Tecnología Informática
	3. Fortalecer infraestructura y equipamiento	% de cumplimiento del Plan de infraestructura y equipamiento	2018 : 10 % 2019: 30 % 2020: 50 % 2021: 60 % 2022: 75 %	Vicerrectorado Administrativo. Vicerrectorado de Gestión de calidad	Plan de expansión y mantenimiento de infraestructura y equipamiento	Dirección de Administración Dirección Financiera Coordinación de Infraestructura Vicerrectorado Académico Decanatos

4. Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

Objetivo	Indicador	Meta	Responsable de Objetivo y Meta	Programa de Acción	Responsable de Programa
1. Promover un buen clima organizacional	Grado de satisfacción según encuesta a miembros de las comunidades académicas.	2018: Aceptable 2019: Bueno 2020: Muy Bueno 2021: Excelente	Vicerrectorado Académico. Vicerrectorado de Gestión de Calidad.	Plan de Sensibilización de los Talentos Humanos de la UTIC.	Dirección General de Talento Humano.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

2. Desarrollar sistemas de información y comunicación (TIC).	% de avance en el Plan de TIC.	2018: 20 % 2019: 50% 2020: 70% 2021: 85 % 2022: 100 %	Rectorado. Vicerrectorado de Gestión de calidad	Plan Maestro de STIC.	Dirección de Tecnología Informática Dirección de Sistemas de información
3. Desarrollar un Sistema de Gestión de Talento Humano.	a. Grado de avance en implementación de Sistema de Gestión de Talento Humano.	2018: 40% 2019: 60% 2020: 75% 2021: 85% 2022: 100%	Vicerrectorado de Gestión e Calidad. Vicerrectorado de Administración y Finanzas. Vicerrectoría Académica	Plan de implementación del SGTH. <ul style="list-style-type: none">- Selección- Inducción- Capacitación- Evaluación- Control- Promoción	Dirección General de Talento Humano Decanatos Dirección General de Talento Humano
	b. Grado de Implementación del Plan de Carrera docente	2018: 40% 2019: 60% 2020: 80% 2021: 100%	Vicerrectorados Académico y Administrativo. Vicerrectorado de Gestión de Calidad.	Plan de Carrera Docente. Plan de formación Contínua Plan de Evaluación de Desempeño. Plan de mejora salarial	Dirección General de Talento Humano.
	c. Grado de Implementación del Plan de Carrera Funcionarios y Directivos.	2018: 20% 2019: 50% 2020: 70% 2021: 85% 2022: 100%		Plan de Carrera de Funcionarios y Directivos Plan de formación Contínua Plan de Evaluación de Desempeño Plan de mejora salarial	



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL

La Universidad sin Fronteras

Plan Estratégico 2018 – 2022

Aprobado por Resolución N° 10 del 26 de marzo 2018

	<p>d. Grado de avance en el Programa de Formación de Directivos y Coordinadores</p> <p>2018: 20% 2019: 40% 2020: 60% 2021: 80% 2022: 100%</p>	Vice Rectorados Académico y Administrativo	<p>Programa de Formación de Directivos y coordinadores en Gestión Universitaria.</p>	Dirección General de Talento Humano
	<p>e. Cumplimiento normativa del CONES: profesores de tiempo completo, maestría y doctorado.</p> <p>2018: 40% 2019: 65% 2020: 80% 2021: 90% 2022: 100%</p>		<p>Programa de fortalecimiento de la planta docente</p>	
4. Fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia	<p>% de cumplimiento del Plan de fortalecimiento del sentido de Identidad y Pertenencia institucional</p> <p>2018: 20% 2019: 50% 2020: 60% 2021: 80% 2022: 100%</p>	Vicerrectorado de Gestión de calidad Vicerrectorado de vinculación	<p>Plan de fortalecimiento del sentido de identidad y pertenencia institucional</p>	Dirección Extensión Dirección de Planificación y Gestión Dirección General de Talento Humano Dirección de Imagen
5. Fortalecer la estructura organizacional	<p>% de avance en el Plan de fortalecimiento de la estructura organizacional</p> <p>2018: 40% 2019: 60% 2020: 80% 2021: 90% 2022: 100%</p>	Rectorado Vice Rectorado de Gestión de calidad	<p>Plan de fortalecimiento de la estructura organizacional</p>	Dirección de O&M Dirección General de Talentos Humanos Dirección de Planificación y Gestión

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

En su marco conceptual, el diseño del presente Plan Estratégico ha considerado las propuestas del Modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de los autores Norton y Kaplan. Además, se ha considerado y respetado lo establecido en la matriz de calidad del Modelo de Evaluación para la Acreditación Institucional de la ANEAES. También se ha considerado los enunciados del Glosario de la RIACES para la precisión conceptual y operativa de la terminología técnica incluida en el documento.

En su marco metodológico, el proceso de diseño del plan, ha respetado con fidelidad las directrices de todo Plan Estratégico, es decir, se ha partido del Análisis Situacional para bosquejar las propuestas de Cambio Estratégico, traducido finalmente en el Cuadro de Mando Integral, para facilitar la operacionalización y concreción de las intencionalidades estratégicas de la institución, respetando los enunciados del Proyecto Educativo Institucional de la UTIC y las normativas vigentes.

En su marco procedimental, el liderazgo en la conducción del proceso de elaboración y socialización del documento se ha confiado al Equipo Directivo y Técnico de la Dirección de Planificación y de la Dirección General de Acreditación de la UTIC, respectivamente. El proceso general de trabajo ha insumido un año de tarea (de marzo del 2017 a Marzo 2018), que en su primera etapa (marzo a setiembre 2017) estuvo liderado por el Equipo de la Dirección de Planificación y Gestión, y posteriormente como Equipo Integrado de las dos Direcciones mencionadas, se ha trabajado en la segunda etapa (octubre de 2017 a marzo de 2018) hasta la entrega y aprobación legal del documento.

11.2. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Esencial resulta implementar en cada unidad académica y sede de la UTIC un proceso previo de capacitación, mediante jornadas-taller con los miembros de la comunidad académica para asegurar la correcta interpretación del contenido y alcances del documento. Esto asumiendo que las jornadas de socialización realizadas en su oportunidad con cada comunidad académica se han desarrollado en breves sesiones de trabajo que hacen difícil su total interpretación.

A la par que las jornadas de Capacitación, y tan importantes que éstas son las Jornadas de Sensibilización para todos los miembros de cada Comunidad Académica para permitir que cada integrante de estas comunidades académicas asuman el compromiso de coadyuvar para la correcta y eficiente implementación de las propuestas contenidas en este Plan Estratégico.

En consecuencia, será no sólo necesario sino indispensable, que en cada unidad operativa (sede de la UTIC) y en el seno de cada estamento Directivo y Técnico de la UTIC se generen espacios de diálogo, de información y formación -



periódicos y sistemáticos - para permitir la interacción cotidiana de todos los actores, y así colaborar para el logro de los objetivos y las metas propuestas en este Plan Estratégico.

11.3. RECOMENDACIONES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Será de suma importancia y utilidad, por razones obvias, que el equipo que ha liderado el proceso de diseño y elaboración del documento final del Plan Estratégico UTIC 2018 – 2022 sea el mismo que lidere el proceso de seguimiento y evaluación de este Plan Estratégico.

Generar, en cada unidad operativa (sede de la UTIC) y en el seno de cada estamento Directivo y Técnico de la UTIC espacios de diálogo, de información y formación - periódicos y sistemáticos - para permitir la interacción cotidiana de todos los actores, y en estos espacios analizar el avance y los ajustes requeridos en la implementación de este Plan Estratégico.

Este mismo ejercicio, de análisis y evaluación de la implementación del Plan Estratégico ha de darse en las jornadas periódicas de trabajo de las Coordinaciones Regionales de la UTIC, para recoger sus inquietudes, críticas y sugerencias como insumos para el proceso de evaluación y ajustes en la implementación de este Plan Estratégico.

Prever que las propuestas operativas de cada Estamento y sede de la UTIC en cuanto al Plan Operativo Anual (POA) logre articularse de manera concreta y efectiva con la previsión presupuestaria para cada año de gestión, con lo que se facilitaría el logro de los objetivos y metas propuestos en este Plan Estratégico.

Implementar de manera efectiva y sistemática el Sistema de Gestión de Calidad, y en especial el Sistema de Información informatizada de todos los procesos de gestión en la UTIC, lo que significará una herramienta poderosa para mejorar los procesos de toma de decisión en la Universidad.

ANEXO 1.

GLOSARIO (*)

ACADEMIA. Suele referirse a la Universidad. Puede utilizarse como adjetivo: personal académico, objetivos académicos, nivel académico. Con mayúscula, Academia se refiere a una institución oficial que se dedica al cultivo de las ciencias o las artes; generalmente separada de la Universidad.

ACCESO. Proceso de admisión a una institución de educación superior como estudiante. Algunos países tienen pruebas comunes de selectividad para pasar de educación secundaria a educación superior. Ciertos centros, dentro de una institución de educación superior, tienen pruebas específicas de acceso, para permitir la matriculación. Véase también admisión y *numerus clausus*.

ACREDITACIÓN (*quality assurance* y *validation*). Proceso para reconocer o certificar la calidad de una institución o de un programa educativo que se basa en una evaluación previa de los mismos. El proceso es llevado a cabo por una agencia externa a las instituciones de educación superior. La acreditación -o certificación- reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. Existe también acreditación internacional realizada por agencias de otros países. Supone la evaluación respecto de estándares y criterios de calidad establecidos previamente por una agencia u organismo acreditador. El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos. Las agencias u organismos acreditadores son a su vez acreditados regularmente. En todos los casos es una validación de vigencia temporal, por una serie de años. Se basa en un conjunto de principios, relativamente básicos y homogéneos, aunque la diversidad de modelos es extensa.

Las características del proceso son: Las agencias hacen explícitos —por escrito— los principios, objetivos, estándares, criterios e indicadores. Se diferencian dos tipos principales de acreditación: de instituciones y de programas. Esto varía bastante según el país, aunque coinciden en instituciones que se concentran en un sólo programa de estudios, o varios pero de la misma área de conocimiento. El proceso se inicia con un autoestudio elaborado por la propia institución que solicita la acreditación. Hay siempre una evaluación externa realizada por un equipo que visita la institución, formado por académicos de las propias áreas de investigación, y que trabajan fundamentalmente de forma voluntaria. El equipo que realiza la visita elabora un informe por escrito que es entregado a la agencia u organismo acreditador y a la propia institución. Ésta tiene un tiempo para complementar o discutir el informe. La comisión central de la agencia u organismo acreditador toma una decisión, generalmente apelable, teniendo en cuenta todos los informes, documentación y entrevistas. La acción final de la agencia puede incluir recomendaciones de mejora para la institución. Si la acreditación es la inicial, al cabo de unos pocos años se vuelve a realizar el proceso de acreditación. Posteriormente se re-acredita transcurridos el número de años establecido o cuando se producen cambios importantes en la institución o en el programa. En muchos países la acreditación permite la transferencia de créditos, de programas, y la ayuda económica a estudiantes y a los programas. En algunas profesiones la acreditación es un requisito para poder colegiarse o para ejercer la profesión. En algunos países la acreditación voluntaria, realizada por agencias

privadas sin ánimo de lucro, debe ir certificada posteriormente por un organismo similar del sector público para poder acceder a ayudas económicas. Esta certificación pública puede ser prácticamente automática cuando las agencias u organismos acreditadores fueron reconocidos previamente. En el caso de educación a distancia, o en educación transnacional, la tendencia es a realizar una acreditación doble: en el país que presta el servicio educativo y en el que están matriculados los estudiantes. Este proceso está todavía poco reglamentado.

Tipos de acreditación. Hay varios tipos de acreditación. Uno es la acreditación institucional de una universidad o institución de educación superior, que garantiza un nivel global, aunque con grados diferentes. Existe un segundo tipo, que es la acreditación especializada o de programas, que puede referirse a centros, escuelas, departamentos, programas de doctorado. Se pueden acreditar incluso programas que no forman parte de una institución más extensa. En este sentido la acreditación de programas o especializada es también en parte institucional. Estos dos tipos de acreditación no garantizan la transferencia o aceptación automática de crédito, ni la aceptación automática por empleadores. También hay acreditación de la investigación, de grupos de investigación (para adquirir la etiqueta de calidad) o de individuos.

Funciones de la acreditación. Asegura que una institución o programa mantiene unos niveles determinados de calidad. Ayuda a estudiantes potenciales a tener una información adecuada sobre la calidad de los programas. Facilita la transferencia de créditos (aunque no la asegura). Permite identificar instituciones y programas que son mejores para invertir ayudas económicas privadas y públicas. Identifica las debilidades y problemas de una institución o programa que son susceptibles de ser mejorados. Es un instrumento importante de mejora de las instituciones y sus programas. Todo el capital humano de la institución participa en la evaluación y mejora de los programas. Establece un contacto eficaz entre los programas de estudio y los requisitos de una profesión, mejorando así las relaciones entre educación y mercado de trabajo. La acreditación cumple además la función de ser uno de los criterios fundamentales para la financiación de la institución y la ayuda a estudiantes.

ADmisión. Aceptación de una persona para iniciar estudios en una institución de educación superior. Permite la matriculación en el curso académico inicial de un programa. Pueden existir pruebas previas para el conjunto del país, de la institución, o de un centro concreto. Los procesos de acreditación tienen en cuenta los requisitos de admisión. Véase acceso.

AGENCIA (agency). También denominada organismo acreditador. Entidad, pública o privada, externa a las instituciones de educación superior, dedicada a la acreditación de éstas y sus programas. Evalúa la calidad educativa y acredita (certifica) públicamente, entre otras posibilidades, programas e instituciones. Las agencias u organismos acreditadores son, a su vez, acreditadas cada cierto número de años por otra agencia, o por el Gobierno. Las agencias deben contemplar procedimientos de evaluación de sus propios mecanismos de evaluación, para su permanente perfeccionamiento y actualización (para garantizar el aseguramiento de la calidad de sus procesos). Se puede hablar, genéricamente, de agencias u organismos de evaluación y acreditación.

ALUMNO. Estudiante matriculado en algún programa o carrera dentro de una institución de educación superior. Se habla también de antiguos alumnos, ex alumnos, egresados o *alumno*, para designar a las personas que han sido estudiantes de una institución de educación superior. Se puede ser alumno de más de una institución, programa o carrera. Véase también estudiante.

APRENDER A APRENDER (*learning to learn*). Implica un replanteamiento de la educación dirigido hacia un desarrollo de la autonomía en el aprendizaje. Los estudiantes deben aprender a pensar, hablar y escribir con claridad. Es importante

razonar críticamente y de forma sistemática. Supone saber conceptualizar y resolver problemas. Lo principal es la habilidad de pensar de forma independiente. Deben saber tomar iniciativas, pero al mismo tiempo ser capaces de trabajar en equipo. El objetivo es aprender a diferenciar lo importante de lo que no lo es. Conviene adquirir una formación teórica y otra metodológica, pero al mismo tiempo ser capaz de conectar varias disciplinas. Incluso se debe mostrar motivación para adquirir una educación durante toda la vida. Se habla también de metaprendizaje.

APRENDIZAJE. Adquisición de conocimiento, habilidades y destrezas. A veces se diferencia por su nivel de formalidad (formal, no formal, informal).

APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA (*lifelong learning, LLL*). Es un término que designa un campo más amplio que el de educación permanente. Se supone que no se concentra en la juventud, sino que ocupa períodos diferentes a lo largo de la vida, como factor de realización personal, integración social y complemento para la actividad laboral. Deriva de la obsolescencia del conocimiento aplicado actual, el desarrollo de tecnologías nuevas, y el cambio en la estructura de los itinerarios vitales de las personas.

APROVECHAMIENTO ESCOLAR. Resultados obtenidos en pruebas o exámenes normalizados que miden los conocimientos o competencias en una materia específica. Esta expresión se utiliza a veces como indicación de la calidad de la educación en un sistema educativo, o para efectuar comparaciones entre varios centros docentes. (U)

ÁREA DE CONOCIMIENTO. Campo diferenciado del saber. En algunos países hay un catálogo oficial de áreas de conocimiento. Cada profesor universitario pertenece a una de esas áreas de conocimiento. Los procesos de selección de profesorado se realizan conforme a esas áreas, desde Álgebra a Zoología. Puede consultarse, por ejemplo, el elenco de áreas de conocimiento de la UNESCO.

ASIGNATURA. Cada una de las materias en que se estructura un plan de estudios, aunque es posible que una materia comprenda varias asignaturas. Cada asignatura suele tener asignados unos créditos, de acuerdo con la dedicación de horas de docencia o de trabajo total de los estudiantes. Hay diversos tipos de asignaturas: troncales, obligatorias, optativas, de libre elección...

AUDITORÍA (*audit, institucional review*). Inspección, interna o externa, de los distintos procesos académicos o de gestión. Es un término que se incorpora del mundo empresarial y judicial. Se refiere al proceso de evaluación de una institución o programa. También denominada auditoría de calidad.

AUTOESTUDIO. Véase autoevaluación.

AUTOEVALUACIÓN (*self assessment*). También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados, de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

AUTONOMÍA UNIVERSITARIA. Principio fundamental que garantiza la independencia de las universidades o instituciones de similar condición, en relación con los poderes públicos, en la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.

BECA. Forma tradicional de ayuda económica a estudiantes, en forma de una cantidad anual donada por el estado, otras instituciones, asociaciones o personas. Otra opción es préstamo.

BIBLIOTECAS Y RECURSOS DE INFORMACIÓN. Entre los criterios de acreditación de instituciones de educación superior se suele incluir un apartado referente a recursos de documentación e información: bibliotecas, hemerotecas, centros de medios de comunicación, centro de ordenadores, laboratorios de lengua, museos y otros centros tecnológicos o de información. La institución de educación superior debe asegurar que los estudiantes utilizan esos recursos.

BUENAS PRÁCTICAS. A veces, prácticas ejemplares. Ver, por ejemplo, el documento “Principios de buenas prácticas”, de RIACES. Véase benchmarking.

CALIDAD. Grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia u organismo de acreditación. Para medirse adecuadamente suele implicar la evaluación de la docencia, el aprendizaje, la gestión, y los resultados obtenidos. Cada parte puede ser medida por su calidad, y el conjunto supone la calidad global. No hay un acuerdo universal sobre lo que es calidad, pero cada vez se mide más con dos aspectos: (a) formación de las personas que terminan el programa, y (b) capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación —y la planificación de ese cambio— así como la operativización de estrategias para el cambio institucional. La educación no es meramente adquisición de conocimientos, sino también de herramientas, educación multicultural, uso de tecnologías, pensamiento crítico, y capacidad de aprender (después de haber obtenido el título) temas nuevos. Los objetivos que se miden en las personas que terminan la carrera no es solamente su formación en las materias centrales, sino su conocimiento en materias periféricas, su motivación para investigar e innovar, y los objetivos de servicio a la comunidad. Estos son algunos de los factores más utilizados por las agencias u organismos de acreditación. Además, se mide la capacidad de participación de la población (familias, estudiantes y personal) en el proceso de acreditación. Es importante evaluar hasta qué punto la institución y el programa de estudios responde a los problemas reales de la sociedad, y a las iniciativas de la población. La acreditación mide la calidad, pero no en forma de ordenamiento jerárquico, sino respecto de niveles o estándares. Es una medida que debe complementarse con cambios organizativos y de eficacia de los programas de estudio, que lógicamente varían con el avance del conocimiento. La tendencia es que la información derivada de la acreditación de un programa se incluya en la información creciente que se coloca en la red, accesible a cualquier persona interesada. Esta información debe incluir decisiones sobre la transferencia de créditos entre instituciones acreditadas. La existencia de una acreditación favorece ese intercambio de créditos. A veces se habla de alta calidad (calidad alta), otras veces de excelencia. Véase también evaluación y excelencia.

Aseguramiento de calidad. Acciones que llevan a cabo las instituciones educativas con el fin de garantizar la eficaz gestión de calidad. El aseguramiento de la calidad también es aplicable a las agencias u organismos acreditadores.

Garantía de calidad (*quality assurance* o QA). Forma de asegurar que un programa o institución educativa es adecuada para sus fines. Abarca la calidad de la docencia y la de investigación. Se supone que es explícita, por escrito, y pública. Véase acreditación y etiqueta de calidad.

Sello de calidad. Véase etiqueta de calidad.

CALIFICACIÓN (*grade, mark*). Puntuación o expresión que mide el aprovechamiento de un estudiante en una materia o asignatura. También se denomina nota. Puede ser una puntuación numérica o de otro tipo.

CAMPOS CIENTÍFICOS. Ámbitos amplios del conocimiento que integran una pluralidad de disciplinas. A veces se denominan macro áreas o grandes campos científicos. En la RIACES se reconocen seis: técnico, sociales, jurídicas, salud, humanidades, y experimental. Véase área de conocimiento.

CAMPUS. Territorio donde se asienta una institución de educación superior. Es usual que una universidad grande tenga varios campus, a menudo distantes.

CARRERA. Estudios superiores que habilitan para el ejercicio de una profesión.

CARRERA DE GRADO. En algunos países se refiere a la primera titulación existente en educación superior (equivalente a licenciado).

CERTIFICACIÓN. Resultado de un proceso por el que se verifica y documenta el cumplimiento de requisitos de calidad previamente establecidos. Puede referirse a procesos o personas.

CERTIFICADO ACADÉMICO (*transcript of records*). Documento oficial en el que se hace constar las calificaciones obtenidas por un estudiante en las distintas asignaturas o materias cursadas.

CICLO. Tradicionalmente la educación superior se divide en dos ciclos o niveles: pregrado y posgrado. El Espacio Europeo de Educación Superior adopta la estructura de educación superior dividida en dos ciclos, el grado y el posgrado. En algunos países se contemplan tres ciclos: pregrado, grado y posgrado. La denominación de los títulos o certificados conferidos al completar cada uno de los ciclos es variable, dependiendo del sistema de educación, usándose a veces igual denominación para referirse a certificados correspondientes a distinto ciclo.

CLAUSTRO. Se utiliza para referirse al conjunto de profesores de una institución universitaria. En algunos países, el claustro universitario es un órgano colegiado de representación en el que se integran profesores, estudiantes y personal de la administración, que tiene entre sus funciones principales marcar las grandes líneas de actuación de la universidad.

COMITÉ DE EVALUADORES EXTERNOS. Equipo de pares que visita la institución de educación superior que ha solicitado la acreditación, para evaluar su calidad. Véase pares, evaluadores externos.

COMPARABILIDAD. Posibilidad de equivalencia entre instituciones o entre programas. También se aplica para títulos o créditos. Implica la exigencia de sistematización, comprensión y claridad.

COMPETENCIA. Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales.

CONTROL DE CALIDAD. Organización y práctica de supervisión y promoción de la calidad de una institución o un programa de educación superior.

CONVALIDACIÓN. Reconocimiento, como equivalentes, de créditos o estudios realizados en otra institución de educación superior.

CRÉDITO. Unidad de medida de la dedicación académica -horas de clase o de trabajo del estudiante- que implica una asignatura, materia o módulo. Adquiere significaciones diversas según los distintos sistemas educativos. En el Espacio Europeo de Educación Superior se ha adoptado el sistema de créditos ECTS en el que un crédito representa de 25 a 30 horas de trabajo del estudiante y la totalidad de un curso académico representa 60 créditos. En algunos países, el crédito equivale a tres horas de trabajo del estudiante durante 15 semanas (un crédito equivale a 45 horas). Existen otras modalidades.

CRITERIO. Instrumento que permite analizar niveles de calidad con distinto grado de concreción. De los criterios, que se relacionan con la consecución de objetivos, suelen derivarse estándares e indicadores. A diferencia de éstos, los criterios se refieren más al cumplimiento de normas y regulaciones públicas.

CUATRIMESTRE. Véase curso.

CURSO. Periodo o año académico. Puede tener una estructuración trimestral, cuatrimestral, semestral o anual. También se usa para designar una asignatura, materia o módulo.

CURRÍCULO (*curriculum*). También se denomina estructura curricular. Es similar al concepto de plan de estudios, es decir el conjunto de asignaturas o materias así como los requisitos académicos con los que se organiza una carrera. Por extensión, puede aplicarse al itinerario seguido por un estudiante para obtener su titulación. Véase plan de estudios.

DECANO. Persona que dirige una facultad; en algunos países se le denomina Director. Se utiliza también para referirse al académico con más antigüedad en una institución o grupo colegiado.

DEPARTAMENTO. Unidad básica de una institución de educación superior que coincide con un campo del saber o área de conocimiento o de varias afines, y en ese ámbito es responsable de la organización de la docencia, la investigación y la extensión, cuando corresponda. Es una unidad docente y administrativa que integra a todos los profesores de un campo de conocimiento. Un departamento puede tener responsabilidades docentes en varios centros o carreras e integrar los grupos de investigación de los profesores del departamento. En los procesos de acreditación se suele requerir información sobre todos los departamentos que tienen docencia en el programa que se acredita, estén ubicados o no en el centro respectivo.

DESERCIÓN. Véase tasa de abandono.

DIPLOMA. Documento que acredita que una persona ha obtenido un grado o título académico. A menudo, significa también documento que certifica otras actividades formativas realizadas. Véase también título.

DISCIPLINA. Materia o grupo de materias en el marco de un mismo campo del saber.

DISTANCIA (EDUCACIÓN A). Modalidad de educación desarrollada principalmente de manera no presencial, y que, por lo tanto, implica la utilización de medios capaces de reducir o, incluso, eliminar el contacto personal directo (presencial) entre estudiantes y docentes. A veces se utiliza la abreviatura EaD (y, en inglés, ODL, *open and distance learning*) para referirse a este tipo de modalidad educativa.

DOCENTES O PERSONAL DOCENTE. Número de personas empleadas oficialmente a tiempo completo o parcial para orientar y dirigir el itinerario de aprendizaje de los alumnos y estudiantes, independientemente de sus calificaciones y del mecanismo de transmisión de los conocimientos (presencial y/o a distancia). Esta definición excluye al personal educativo que no desempeña funciones de enseñanza (por ejemplo, los directores o administradores de centros de enseñanza que no ejercen la docencia), así como a las personas que trabajan de forma esporádica o voluntaria en centros docentes. (U)

DOCTOR. El más alto grado académico. Implica haber completado un programa de posgrado y haber presentado y aprobado una tesis doctoral.

DOCTORADO. Periodo de formación que culmina con la obtención del grado de doctor. Comprende la realización de un plan de estudios de posgrado, así como la realización de investigación original que habrá de adoptar la forma de una tesis doctoral.

EDUCACIÓN A DISTANCIA. Véase Distancia (Educación A).

EDUCACIÓN CONTINUA (O PERMANENTE). Se suele entender como educación de adultos desarrollada una vez superada la etapa formativa inicial, y se relaciona con el aprendizaje a lo largo de la vida o LLL.

EDUCACIÓN SUPERIOR (*higher education*). Tercer nivel del sistema educativo que se articula, habitualmente, en dos ciclos o niveles principales (grado y posgrado, en otros sistemas, denominados pregrado y posgrado). La educación superior se realiza en instituciones de educación superior (IES), término genérico que incluye diversos tipos de organizaciones, de las cuales la más conocida y frecuente es la Universidad.

EDUCACIÓN TERCIARIA. Sinónimo de educación superior.

EDUCACIÓN VIRTUAL. Enseñanza y aprendizaje que se realiza fundamentalmente a través de medios ciberneticos (Internet, satélite...).

EFICACIA. Capacidad de alcanzar los resultados de calidad previstos, independientemente de los medios que se utilicen, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y con los estándares de calidad definidos. En otra acepción puede entenderse como el valor social del producto, del resultado, en primer término del educativo, en función de los modelos culturales, políticos o económicos vigentes.

EFICIENCIA. Capacidad de lograr un efecto determinado optimizando los recursos disponibles.

EGRESADO. Término que se aplica a la persona que ha completado sus estudios universitarios. En algunos países se refiere a estudiantes que han completado satisfactoriamente los cursos de su carrera; en otros, adicionalmente, se utiliza para designar a estudiantes que habiendo concluido los cursos de su plan de estudios, no han realizado su trabajo final de graduación, por lo que no han recibido el título correspondiente. Establece la relación de una persona recién titulada con su institución, no tanto con el tipo de título que ha obtenido u obtendrá o con su especialidad.

ELEGIBILIDAD. Condición que evidencia que se reúnen los requisitos para ser aceptado en una convocatoria. Tiene relación con la preparación para la acreditación.

ENDOGAMIA. Tendencia a asignar un puesto de trabajo de profesor a personas previamente vinculadas con la institución o grupo y, precisamente, en función de esa vinculación.

EQUIDAD. El grado de justicia e imparcialidad del acceso a la educación y las posibilidades de educación ofrecidas a los niños y los adultos. Lograr la equidad supone reducir las disparidades basadas en el sexo, la pobreza, el lugar de residencia, la pertenencia étnica, la lengua y otras características. (U)

EQUIPAMIENTO. Recursos materiales que se emplean en los procesos educativos: aulas, laboratorios, recursos bibliográficos y documentales, medios informáticos, otras instalaciones o infraestructuras..., así como la posibilidad real de su utilización por parte de estudiantes y profesores, en correspondencia con los programas y planes de estudios.

EQUIPARACIÓN. Véase convalidación.

EQUIVALENCIA. Que tiene el mismo valor. Hace comparables asignaturas, programas, carreras, títulos. No supone una igualdad total de contenidos, sino que establece una equivalencia de valor formativo similar. Puede hablarse de un sistema de equivalencias, que algunas instituciones de educación superior poseen en sus reglamentos internos. ECTS es otro sistema de equivalencias, a nivel europeo. Véase también convalidación y homologación.

ENSEÑANZA SUPERIOR. Programas con un contenido educativo más adelantado que el de los niveles 3 y 4 de la CINE. El primer ciclo de la enseñanza superior (nivel 5 de la CINE) consta de dos niveles: el nivel 5A, cuyos programas son principalmente de carácter teórico y están destinados a proporcionar calificaciones suficientes para ser admitido a cursar programas de investigación avanzados o ejercer una profesión que requiere competencias elevadas; y el nivel 5B, cuyos programas tienen por regla general una orientación más práctica, técnica y/o profesional. El segundo ciclo de la enseñanza superior (nivel 6 de la CINE) comprende programas dedicados a estudios avanzados y trabajos de investigación originales que conducen a la obtención de un título de investigador altamente calificado. (U)

ESTÁNDAR. Es un nivel o referencia de calidad predeterminado por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Los estándares de calidad o de excelencia sobre instituciones o programas de educación superior son establecidos previamente y, de forma general, por una agencia de acreditación. Implica un conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir para ser acreditada por esa agencia. Suele requerir además que la institución tenga establecidos sistemas de control de calidad propios. Los estándares tradicionales están organizados según las funciones de la organización: misión, gobierno, profesorado, programas y planes de estudios, servicios a los estudiantes, biblioteca, otros recursos físicos, y recursos económicos. Ello da lugar a una evaluación global de la institución o programa.

ESTÁNDARES PROFESIONALES. Niveles de calidad relativos a una profesión concreta. Garantizan la confianza pública y facilitan mayor y mejor acceso al mundo del trabajo.

ESTANDARIZACIÓN. Ajuste a una norma o nivel. Implica un sistema de equivalencias.

ESTATUTOS. A veces en singular: estatuto. Documento fundamental de una institución de educación superior, organizado en forma de capítulos y artículos. Suele integrar la mención de la misión de la institución, determinar su estructura, organizar sus recursos, ordenar sus procedimientos, aludir a su reglamento...

ESTUDIANTE. Persona que está formalmente matriculada en un programa de estudios. A menudo se utiliza como alumno. Hay distintos tipos de estudiantes, en función del modelo de enseñanza, de su dedicación temporal, del plan de estudios en el que se matricula o inscribe, por lo que las estadísticas universitarias pueden tener que atender a estas circunstancias.

ETIQUETA DE CALIDAD (*quality label*). Mención de una agencia a un programa o institución que garantiza un nivel alto de calidad. El prestigio de la etiqueta de calidad depende a su vez del prestigio de la agencia que lo concede. Sello de calidad, para las agencias de calidad, promovida, entre otros organismos, por la UNESCO.

EVALUACIÓN. Proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora. Las agencias de calidad suelen dividir su tiempo y actividades en dos tareas relacionadas: evaluación y acreditación. La evaluación es un estudio de la institución o programa que incluye la recopilación

sistemática de datos y estadísticas relativos a la calidad de la misma. La evaluación para la acreditación debe ser permanente o continuada (también denominada evaluación de seguimiento), y sus resultados deben servir para reformar y mejorar el programa de estudios y la institución. Su primer estadio es la evaluación diagnóstica, consistente en determinar el estado en que se halla el programa o la institución al inicio de un proceso de evaluación. Véase también autoevaluación y acreditación.

Evaluación externa. También denominada evaluación por pares, puede ser de una institución o un programa. Normalmente sigue a la evaluación interna o autoevaluación. Suele estar compuesta de dos fases: (a) revisión de la documentación entregada por la institución; y (b) visita de un equipo de pares que termina con un informe escrito y recomendaciones. Véase pares.

Evaluación interna. Es la que se realiza de una institución o programa desde su propio seno. Véase autoevaluación y autoestudio.

Evaluación para la acreditación. Es la que se realiza con miras a lograr la acreditación de una institución o programa, ajustándose a los criterios y estándares establecidos previamente por la agencia u organismo acreditador.

Evaluación para la mejora. Combina revisiones internas y externas, con miras a mejorar la calidad de la institución o programa.

EVALUADOR (rater, examiner, scorer, reviewer). Persona o entidad que participa en actividades de evaluación, habitualmente integrado en un panel de evaluación. Normalmente no es una persona experta, sino un académico de reconocido prestigio acreditado en su área de competencia. Véase pares.

EVIDENCIA. Datos empíricos relativos a las distintas dimensiones a evaluar de una institución o programa. Acentúa la objetividad de la información. Se persigue la certeza, fiabilidad y la consistencia de los datos que se obtienen en la evaluación.

EXCELENCIA. Nivel máximo de calidad competitiva de programas, centros o instituciones de educación superior.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA. Conjunto de actividades de la institución de educación superior mediante las cuales se difunde y divulga el conocimiento y la cultura en la *comunidad* o población.

FACTOR. Variable o grupo de variables que influyen en la calidad de la educación superior.

Factores Cualitativos. Variables no numéricas que se tienen en cuenta en la evaluación de una institución o programa. Como ejemplo, pueden citarse la madurez y estabilidad de la institución o programa, la muestra representativa del trabajo de los estudiantes, expectativas y logros de aprendizaje.

FIABILIDAD (reliability). Característica que se da cuando los resultados son iguales en mediciones sucesivas. Da cuenta del nivel de consistencia de una variable. También denominada confiabilidad.

GRADO. Nivel académico que se refiere a realidades diferenciadas en los distintos sistemas educativos (licenciatura, máster, maestría, doctorado). En el Espacio Europeo de Educación Superior el grado representa el primer nivel de la educación superior que permite el acceso al nivel de posgrado (máster y doctorado). Véase también ciclo.

GRADUADO. Persona que termina una carrera y obtiene un título de grado.

Puede equivaler a titulado. Véase también egresado.

HABILIDADES (skills). Capacidades instrumentales tanto genéricas como específicas como leer, escribir, hablar en público, informática, matemáticas. Las habilidades se relacionan con los perfiles profesionales o de egreso de los programas de estudio.

HOLÍSTICO. Relativo a una realidad objeto de evaluación que se concibe como un todo, diferente de la suma de sus partes, de tal forma que no se realiza tomando sus componentes como elementos o compartimentos separados y aislados, sino de forma global y teniendo en cuenta sus recíprocas interacciones e influencias.

HOMOLOGACIÓN. Proceso por el que un título o unos estudios cursados se consideran equivalentes a los existentes en el sistema o institución que homologa. Véase también convalidación, crédito y ECTS.

INDICADOR. Variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad. Diversos indicadores pueden agruparse en un índice. Los indicadores pueden ser cuantitativos (medibles numéricamente) y cualitativos. Un indicador no tiene por qué ser siempre un dato numérico. Durante el proceso de acreditación, de autoevaluación y de evaluación externa, e incluso la visita al centro, se coteja frente a estándares y criterios establecidos por la agencia u organismo evaluador o acreditador.

ÍNDICE. Combinación de varios indicadores cuantificables en un sólo número. A veces sinónimo de tasa. Se habla así de índices de calidad, índices de excelencia.

LEGIBILIDAD. Cualidad que permite una comprensión fácil del contenido y favorece la comparabilidad. Véase comparabilidad.

LICENCIA. Apreciación de que una institución, agencia o persona es válida para realizar sus objetivos profesionales.

LICENCIATURA. Carrera universitaria a cuyo término se obtiene el título de licenciado. Título o grado (según los países) universitario que permite acceder a los estudios de posgrado. En algunos países, corresponde al nivel previo al de posgrado. Véase ciclo.

MANUAL DE ACREDITACIÓN. Documento extenso que consigna las normas, procesos, procedimientos e instrumentos que se utilizan en el proceso de acreditación.

MÁSTER. También maestría, magíster. Título o grado (según los países) de educación superior en el nivel de posgrado. En algunos países se usa el término *Maestro*.

MATERIA. Ámbito sustantivo de conocimientos propios de una disciplina o carrera, que tienen una unidad de conocimiento y puede integrar una o varias asignaturas.

MATRÍCULA. Número de alumnos o estudiantes matriculados en un nivel de enseñanza determinado, independientemente de su edad. Véanse también Tasa bruta de escolarización y Tasa neta de escolarización. (U)

MEJORA. Incremento de la calidad de una institución, programa o actividad docente, investigadora o de gestión. Normalmente, se contrasta con criterios o estándares previamente establecidos para alcanzar niveles superiores de calidad.

METAEVALUACIÓN. Evaluación de la evaluación. Valoraciones sobre criterios, estándares e indicadores para analizar la calidad de instituciones o programas, o sobre el funcionamiento de las agencias u organismos de acreditación. Las agencias de acreditación son, a su vez, acreditadas o reconocidas por otra institución, usualmente por un organismo público.

METAPRENDIZAJE. Véase aprender a aprender.

MODELO. Propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser analizada y puesta en práctica en un contexto educativo similar, o bien adaptarla a otras características del entorno.

MOVILIDAD. Posibilidad o acción de estudiantes, profesores o personal de administración y servicios de pasar cierto período de tiempo estudiando o trabajando en otra institución de *educación superior* del propio país o del extranjero.

NIVEL. Véase ciclo y grado.

NOTA. Véase calificación.

OPOSICIÓN. En algunos países se refiere a un sistema de selección de profesorado universitario. En otros, se denomina concurso, o concurso de oposición.

ORGANISMO ACREDITADOR. Véase agencia.

PARES (peers). Colegas o profesores de la misma área de conocimiento. En algunos países se denominan pares disciplinarios. Las evaluaciones externas son realizadas por pares evaluadores.

PASANTÍA. Periodo de aprendizaje en prácticas.

PLAN. Modelo sistemático que se elabora para dirigir y encauzar acciones. Documento que contiene el modelo.

Plan de calidad. Programa de mejora de una institución o programa de educación superior, normalmente recogido por escrito. Supone concretar las medidas para lograrlo, así como las formas de evaluar el progreso. Normalmente contemplará la necesidad de que exista una unidad con personal para llevarlo a la práctica, así como recursos específicos para ello.

Plan de estudios. Organización de un programa según asignaturas, materias, créditos, cursos y grupos docentes. Véase currículo.

Plan de mejora. Documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. Véase también plan de calidad.

Plan Estratégico. También denominado plan plurianual o plan de desarrollo.

Es la planificación a medio y largo plazo de una institución de educación superior, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, normalmente durante varios años (tres o cuatro). Debe especificar las inversiones y las formas de obtener esos recursos financieros.

PLANIFICACIÓN. Uno de los principios para la elegibilidad de acreditación es que tiene que existir un proceso de planificación en la institución de educación superior o programa, y evaluar su ejecución.

POSGRADO. Véase ciclo, grado y nivel.

PREACREDITACIÓN. En algunos sistemas, elegibilidad para la acreditación, previa al inicio de la evaluación formal. En muchos países es una etapa en el proceso de acreditación. Los programas que se presentan a la acreditación deben ser elegibles, evidenciando características que los hagan susceptibles de ser evaluados. Véase elegibilidad.

PREGRADO. Véase ciclo, grado y nivel.

PROGRAMA. Organización de los estudios de pregrado, grado o posgrado, dentro de una institución de educación superior.

PROYECTO FINAL DE CARRERA. Algunas titulaciones requieren realizar un trabajo práctico para poder conceder el título, una vez aprobadas todas las asignaturas. Es habitual en el caso de las ingenierías y la arquitectura. En otros casos equivale a tesis o tesina de licenciatura, examen o trabajo de grado, *practicum*...

RANKING. Clasificación de mayor a menor útil para establecer criterios de valoración. Normalmente, se refiere a instituciones educativas en atención a determinados criterios de calidad.

REACREDITACIÓN. Renovación de la acreditación. Al término de la vigencia de la acreditación o cuando se han dado cambios sustantivos en la organización o estatus, las instituciones o programas se vuelven a acreditar, previo el cumplimiento de requisitos.

RECONOCIMIENTO DE APRENDIZAJE PREVIO O POR EXPERIENCIA (*accreditation of prior learning*). Es un sistema por el que las personas pueden obtener créditos para lograr una titulación con base en experiencias previas de aprendizaje. La universidad establece el máximo de cursos y de créditos que se pueden reconocer por este medio y los procedimientos para ello.

RECONOCIMIENTO. Véase homologación, convalidación y equivalencia.

RECONOCIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS. Mecanismo que certifica que la institución cumple con unos requisitos o estándares establecidos. Certificación no emitida por agencias u organismos de acreditación.

RECONOCIMIENTO MUTUO DE ACREDITACIÓN. Aceptación recíproca de la decisión adoptada por otra u otras instituciones acreditadoras.

RENDICIÓN DE CUENTAS (*accountability*). Presentación explícita y, normalmente por escrito, de los resultados obtenidos por una institución o programa.

RESULTADOS (*outcomes*). A veces denominados logros, se refiere a la productividad de una institución o de un programa de educación superior. Se miden fundamentalmente por la formación que obtienen los estudiantes, al terminar un curso académico, o un programa completo. Se puede medir también por el tipo y nivel de trabajo que obtienen. Los estándares de acreditación se asocian cada vez más con lo que los estudiantes saben, aprenden y son capaces de hacer, o con lo que se considera valor añadido, es decir la diferencia entre el conocimiento inicial y el terminal. Para medir los logros se considera el sumatorio de valores añadidos de una cohorte de estudiantes.

REVISIÓN POR PARES (*peer review*). Véase pares y evaluación externa.

TASA DE ABANDONO (*dropouts*). Quantificación que indica la proporción de estudiantes que suspenden, cambian de carrera o la abandonan antes de obtener el título. Se suele medir en los primeros años de una carrera y se define empíricamente de formas diversas. Indirectamente se evalúa a través del número

medio de años que se requieren para completar un título determinado. Véase también deserción.

TAZA DE ESCOLARIZACIÓN O DE ESCOLARIDAD. Se calcula con el número de estudiantes (de cualquier edad) por la población de las edades oficialmente en ese nivel de educación, en cada país o región.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICs, en español e ICT, en inglés). Puede referirse a televisión, radio, ordenadores o computadoras, Internet, cdrom, video...

TERCIARIA. Se refiere a la educación superior, como continuación de la educación primaria y la secundaria (bachillerato).

TESIS. Se suele referir a la tesis doctoral (*doctoral dissertation*), pero también existe la tesis de licenciatura y la tesis de maestría o máster. La tesis doctoral es un trabajo de investigación original que se defiende públicamente ante un tribunal de doctores.

TIEMPO COMPLETO. Se suele referir a la dedicación de los profesores o estudiantes. Se utilizan también expresiones como *dedicación plena* y *dedicación completa*. Internacionalmente se entiende que un profesor tiene una dedicación completa cuando cumple al menos el 90% de lo establecido en una jornada tipo. En cambio un estudiante de educación superior es considerado a tiempo completo cuando está matriculado oficialmente en el 75%, por lo menos, de lo que se considera una dedicación normal de estudio.

TIPIFICACIÓN. Véase estandarización.

TITULACIÓN (degree). Diploma o certificado que garantiza que se ha realizado un programa de estudios completo de forma exitosa. Se refiere a carrera o especialidad. Es un sinónimo de título, o sea, el diploma obtenido por un estudiante, pero también de carrera o programa. La titulación sugiere la existencia de un plan de estudios elaborado.

Titulación conjunta. También titulación compartida. Programa de estudios realizado entre dos o más instituciones de educación superior, incluso en países diferentes.

Titulación doble. Programas que se ofrecen entre dos (o más) instituciones de educación superior, que tienen un convenio especial de colaboración, y acceden a conceder el título con ambos nombres. Otras veces se refiere a dos carreras realizadas dentro de una misma institución, como Derecho y Económicas.

TITULADO. Persona que obtiene un título de educación superior. Puede referirse a cualquier nivel o grado: licenciatura, maestría, doctorado...

TÍTULO. Documento de una institución de educación superior que obtiene una persona que ha completado un programa o carrera. Existen varios términos asimilados: diploma, licenciatura, certificado (en inglés *degree*, *award*, *diploma*, *qualification*). Supone la finalización (exitosa) de un programa de estudios completo. Algunos confieren la legitimidad para ejercer directamente una profesión, y para colegiarse. Véase también licenciatura, máster, doctorado.

TITULO PROPIO. En España es un certificado de un programa particular de una institución de educación superior, y que no suele tener validez oficial ni ser reconocido por otras instituciones.

TRABAJO DE GRADO. Véase tesis.

TRABAJO FIN DE CARRERA. Véase proyecto fin de carrera.



TRANSCRIPCIÓN (*transcript*). Certificado de calificaciones o notas; también certificado académico. Véase certificado académico.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO. Proceso por el que la innovación realizada en la investigación dentro de una institución de educación superior se traslada a la sociedad. Caracteriza la productividad de la investigación en forma de aplicación, patentes, descubrimientos, premios, producción de bienes de consumo.

TRANSPARENCIA. Acceso público a una información completa, exacta y clara acerca de una institución de educación superior o una agencia u organismo de acreditación.

TRIMESTRE. Véase curso.

UNIDAD TÉCNICA DE CALIDAD (*departamental technical quality*). Con ese u otro nombre similar es una parte de la organización de una institución de educación superior dedicada al control de la calidad. Su función no es la acreditación de la institución, sino el apoyo a los objetivos de mejora de resultados de la institución y sus programas de estudio.

UNIVERSIDAD. Institución de educación superior que comprende diversas facultades, escuelas, colegios, institutos o, en general, centros de estudio e investigación, y que otorga los títulos o grados académicos correspondientes tras la superación de un período de aprendizaje.

VALIDACIÓN. Verificación mediante examen o aportación de pruebas.

Constatación, mediante pruebas, de que algo es adecuado o idóneo. Aplicable a los instrumentos de evaluación.

VIRTUAL. Se puede referir a una modalidad educativa que realiza la docencia a distancia principalmente a través de Internet, también denominada *on line*. Véase Distancia (Educación A).

VISITA DE PARES. Véase evaluación externa.

(*) *Con referencias de:*

Glosario Internacional RIACES de Evaluación de la Calidad y Acreditación

Glosario de la UNESCO. (*Identificados con la letra U al final del término*).



FUENTES CONSULTADAS

ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica.* Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.

GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. (2012). *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución.* México: Alfaomega Grupo Editor.

MECANISMO DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL-
Documento en validación. (2014). Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior – ANEAES. Asunción, Py.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* 2a. ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL UTIC. (1996). Universidad Tecnológica Intercontinental. Asunción, Py.

RIACES. (2010). *Glosario.* Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. Disponible en: <http://www.saidem.org.ar/docs/Glosario/RIACES>

UNESCO. (s/f). *Glosario.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en: <http://www.unesco.org/education/GMR/2007/es/glosario.pdf>