

Misión: Formar profesionales de la educación altamente calificados, acorde con las necesidades socioculturales y las exigencias éticas; realizar investigaciones y ejecutar programas de extensión, implementando las políticas nacionales, en concordancia con las regionales y mundiales

INAES, mbo ehaopavé ombohokóva fiehekombó'e rypy'ú, omba'apo mbarete, ombokatupyry hagua hekopete mbo'eharakuérape, ñane retáme oñeikotevéhaichaite, ha tekonomorámby ojerureháicha avei, kuaapy pyahu ojejuhu hagua, ohupytyka hagua hembiaopy ha ikuaapy mayáva oikotevévape, ombogustakuvé opa tembiapo ñane retáme oñeisãmbyhyva, omboyke'yre ko arapy tuichakúere ojejaváva.

RESOLUCIÓN INAES N.º 182

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022-2026 DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DR. RAÚL PEÑA – INAES, DE ESTA CAPITAL.

Asunción, 7 de junio de 2022. -

VISTO: El Memorándum APP/AEI N° 14/2022 de fecha 03 de mayo del año en curso, presentado por la Coordinación de la Asesoría de Evaluación Institucional y por la Coordinación de la Asesoría de Políticas y Planificación a la Dirección General del INAES, Mesa de Entrada de la Secretaría General – Exp. N° 409, por el cual “remite en documento adjunto, para los trámites de rigor, el Plan Estratégico Institucional validado por los miembros representados en el Consejo Superior Institucional”; y,

CONSIDERANDO: Que, el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES), surge de la necesidad de conjugar las exigencias de los órganos de control de los Organismos y Entidades del Estado (OEE);

Que, para la elaboración del Plan Estratégico Institucional se ha partido de un criterioso proceso de evaluación por parte de las Direcciones Misionales y de Apoyo, la revisión y el ajuste del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019/2030;

Que, por Resolución INAES N° 30 de fecha 25 de febrero 2019, se ha “Aprobado del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030;

Que, nivel de políticas internacionales y nacionales, a los efectos de la elaboración del PEI, se han tomado como documentos referenciales y orientadores a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Agenda 2030 de las NN.UU., el Plan Nacional de Desarrollo 2030 de la Secretaría Técnica de Planificación y el Plan de Nacional de Educación 2024;

Que, el documento ha sido validado, mediante el cumplimiento de un cronograma de trabajo de validación del PEI, por los miembros del Consejo Superior Institucional;

Que, la Constitución Nacional en su artículo 79 dispone “La finalidad principal de las universidades y de los institutos superiores será la formación profesional superior, la investigación científica y la tecnológica, así como la extensión universitaria”;

Que, el artículo 4° de la Ley N° 4995 – De Educación Superior, declara que “la educación superior es un bien público y que el Estado reconoce y garantiza el derecho a la educación superior como un derecho humano fundamental;

Que, la Ley de Educación Superior en su artículo 49 establece que “son institutos superiores, las instituciones que se desempeñan en un área específica del saber en cumplimiento de su misión de investigación, formación profesional y servicio a la comunidad. Las carreras que impartan los Institutos Superiores se ajustarán a las áreas del saber establecidas por el Consejo Nacional de Educación Superior, así como a sus disposiciones reglamentarias”;

Que, el artículo 52 de la Ley De Educación Superior, determina que “los órganos del gobierno de los Institutos Superiores, su composición y atribuciones se establecerán en los estatutos...”;

Que, la Ley N° 6223/18 que modifica y amplía la Ley N° 1692/01, establece en su “artículo 1° Reconócese al Instituto Superior de Educación Dr. Raúl Peña como Instituto Nacional de Educación Superior, de la ciudad de Asunción, del sector estatal, con autonomía y autarquía de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio”;

Que, el artículo 11 del Estatuto Institucional vigente dispone “en razón de su naturaleza y fines, como institución de educación superior y conforme a los términos de la Ley N° 1692/01 y de la Ley N° 4995/13, el INAES tiene plena capacidad para: inciso c) Ejercer las funciones de docencia, investigación y extensión; así como las actividades

Visión: Constituirse en una institución líder en la construcción y validación de innovaciones educativas, con un enfoque personalista, ético e integrador, reconocida por su excelencia académica a nivel nacional, regional y mundial

INAES jehochaukapy. INAES mbo ehaopavé omoakárapurá, omoarietele ha omotenondéva tekombó'epy pyahu, oñangarekóva mayávare tapichaháicha, tekoporaite ha ñombyaty rupive, oñemomba'eguasuiva hembiaopy porárasa rehe, ñane retá ha arapy tuichakue javevére.



Misión: Formar profesionales de la educación altamente calificados, acorde con las necesidades socioculturales y las exigencias éticas; realizar investigaciones y ejecutar programas de extensión, implementando las políticas nacionales, en concordancia con las regionales y mundiales

INAES, mbo ehaopavẽ ombohokova ñehokombo'e rypy'ũ, omba apo mbarẽte; ombokapypy hagua hekopete mbo'eharakuẽrape, ñane retãme oñeikotevẽhaichaite, ha tekonomorãmy qerurehãicha avei, kuaapy pyahu ojejuhu hagua, chupytyka hagua hembiaopy ha ikuaapy maymáva okotevẽvape, ombogualakuẽvo opa tembiapo ñane retãme oñeisãmbyhỹva, omboyk'e'ỹre ko arapy tuichakũre ojejapova

RESOLUCIÓN INAES N.º 182

POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022-2026 DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DR. RAÚL PEÑA – INAES, DE ESTA CAPITAL.

administrativas, financieras, económicas y de gestión del talento humano, con sujeción a las normativas generales y especiales del ordenamiento jurídico nacional”;

Que, conforme a los términos del artículo 40 del Estatuto Institucional “las Asesorías constituyen instancias consultivas creadas en base a las necesidades institucionales, a fin de orientar los procesos en áreas específicas de la conducción superior...”;

Que, el Art. 53 de la Ley N° 4995/13 - De Educación Superior, dispone que “los institutos Superiores serán dirigido por un director general” y, como tal, es atribución de la Dirección General disponer de las medidas conducentes a adecuada gestión institucional;

Que, la Resolución INAES N° 2/18, suscripta por los Miembros del Consejo Superior Institucional, “confirma como Directora General Interina del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña a la Magister Claudelina Cantalicia Marín y la faculta a realizar actos y gestiones administrativas en representación de la institución”;

POR TANTO, en vista de las previsiones legales y en uso de sus atribuciones,

LA DIRECTORA GENERAL INTERINA DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DR. RAÚL PEÑA - INAES

RESUELVE:

Art. 1º. - APROBAR el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026 del Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña – INAES, de esta capital. -

Art. 2º. - ENCOMENDAR a las Coordinaciones de las Asesorías de Evaluación Institucional y de Políticas y Planificación la responsabilidad del monitoreo, control y evaluación del proceso de implementación y eficacia del PEI. -

Art. 3º. - COMUNICAR a quienes corresponda y, cumplido, archivar. -

Prof. Dra. Claudelina Marín Gibbons
Directora General Interina-INAES

Visión: Constituirse en una institución líder en la construcción y validación de innovaciones educativas, con un enfoque personalista, ético e integrador, reconocida por su excelencia académica a nivel nacional, regional y mundial.

INAES jehetchaukapy: INAES mbo ehaopavẽ omokãrapu'ã, omocãietete ha omtendonẽva tekomb'o'epy pyahu, oñiangarekova maymãvare tapichahãicha, tekoporãite ha ñombyaty rupive, oñemombã eguasitiva hembiaapo porãrasa rehe, ñane retã ha arapy tuichakũre javevẽre.

Instituto Nacional de Educación Superior «Dr. Raúl Peña»

Plan Estratégico Institucional 2022-2026

Aprobado por Resolución INAES N.º 182 del 7 de junio de 2022

Asunción, 2022



Equipo directivo

Dra. Claudelina Cantalicia Marín Gibbons

Dirección General

Mg. María Luz Edith Miranda de Benítez

Dirección Académica

Mg. Elina María Margarita Arriola Bogado

Dirección de Investigación

Dra. Fátima Ruth Agüero Gauto

Dirección de Extensión

Mg. Derlis Manuel Martínez Fernández

Dirección de Gestión de Recursos Humanos

Lic. Cristina Beatriz Centurión González

Dirección de Administración y Finanzas

Lic. Jazmín Rosario Marecos Ovelar

Secretaría General



Ficha técnica

Equipo elaborador 2018-2019

María Magdalena Aguilar Morínigo, Coordinadora

María del Carmen Giménez Sivulec, técnica

Asesoría de Políticas y Planificación

Néstor Rodolfo Pagliaro Martínez, Coordinador

Nidia Beatriz Peña Ojeda, técnica

Gloria Elizabeth Torales, técnica

Asesoría de Evaluación Institucional

Equipo de revisión y ajuste 2021-2022

María Magdalena Aguilar Morínigo, Coordinadora

María del Carmen Giménez Sivulec, técnica

Asesoría de Políticas y Planificación

Arnaldo Ramón Liuzzi Velázquez, Coordinador

Mónica Mieke de Echagüe, técnica

Asesoría de Evaluación Institucional

Equipo validador

Dirección General: Claudelina Marín Gibbons

Dirección Académica: María Luz Miranda de Benítez

Dirección de Investigación: María Elina Margarita Arriola Bogado

Dirección de Extensión: Fátima Ruth Agüero Gauto

Dirección de Gestión de los Recursos Humanos: Derlis Manuel Martínez Fernández

Dirección de Administración y Finanzas: Cristina Beatriz Centurión González

Asunción, 2022



Presentación

El Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Nacional de Educación Superior "Dr. Raúl Peña" (INAES) surge de la necesidad de conjugar las exigencias de los órganos de control de los Organismos y Entidades del Estado (OEE) como son el Ministerio de Hacienda (MH), la Secretaría Técnica de Planificación (STP), la Contraloría General de la República (CGR) y la Secretaría Nacional de Anticorrupción (SENAC) con los criterios de calidad de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES).

Para ese efecto, luego de la evaluación por parte de las direcciones misionales y de apoyo, se revisa y ajusta el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2030 como propuesta de desarrollo que orienta la gestión institucional hasta 2026 con el propósito de mejorar la eficiencia y la eficacia institucional.

El Plan ajustado plantea la planificación para cinco dimensiones que son Gobierno institucional, Académica, Personas; Recursos e Impacto; en cada una de ellas, a su vez, se definen líneas estratégicas, componentes, objetivos estratégicos, acciones, resultados esperados, metas y responsables.

A nivel de las políticas internacionales y nacionales, para la formulación de este documento, se tienen en cuenta los «Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030» de las NNUU, el «Plan Nacional de Desarrollo 2030» de la STP y el «Plan Nacional de Educación 2024. Hacia el centenario de la escuela nueva de Ramón Indalecio Cardozo» del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) así como la Ley N° 4.995/13 de Educación Superior.

A partir del PEI 2022-2026, las direcciones y sus respectivas dependencias formularán su POA de modo a concretar parcialmente las metas trazadas a 2026.

El cuadro de mando integral 2022-2026 forma parte de la planificación estratégica y en él se identifican los objetivos específicos precisando acciones, indicadores, metas y responsables para los 5 años de vigencia del PEI. En la celda correspondiente a «responsables», la dependencia nominada en la primera línea es la responsable de coordinar y monitorear el logro de las acciones correspondientes en articulación con las demás que son mencionadas en ese apartado.



Políticas internacionales y nacionales

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 de las Naciones Unidas (NNUU) | Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 de la Secretaría Técnica de Planificación (STP) | Plan Nacional de Educación 2024. Hacia el centenario de la escuela nueva de Ramón Indalecio Cardozo del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) | Ley N° 4.995/13 de Educación Superior | Libro Blanco para la educación superior aprobado por resolución del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) N° 361/2017 | Estatuto institucional aprobado por Resolución MEC N° 19.320/2015 |
|---|--|---|--|---|--|



| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| <p>Objetivo 4. Educación de calidad</p> <p>Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p> <p>4.c De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.</p> | <p>Eje estratégico</p> <p>I. Reducción de la pobreza y desarrollo social</p> <p>Estrategia 1.2. Servicios sociales de calidad</p> <p>1.2.1. Gestión educativa</p> <p>El Estado deberá asegurar la calidad de la educación en todos los niveles y modalidades, atendiendo la diversidad y la multiculturalidad.</p> <p>Línea de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de la educación a través del fortalecimiento de las capacidades docentes e institucionales y la adecuación curricular para mejorar el aprendizaje. | <p>Objetivo general</p> <p>1. Garantizar el acceso, mejoramiento de la calidad, la eficiencia y la equidad de la educación paraguaya como un bien público.</p> <p>Ejes estratégicos</p> <p>1. Calidad de la educación en todos los niveles/modalidades educativos.</p> | <p>Objetivos de la educación superior</p> <p>a. Formar profesionales y líderes competentes con pensamiento creativo y crítico, con ética y conciencia social.</p> <p>b. Ofrecer una formación científica, humanística y tecnológica del más alto nivel académico.</p> <p>c. Investigar y capacitar para la investigación y el pensamiento teórico los estudiantes, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la sociedad.</p> <p>d. Extender los conocimientos, servicios y cultura a la sociedad.</p> <p>e. Contribuir a salvaguardar y consolidar los valores que sustentan una</p> | <p>Políticas públicas</p> <p>Misión de la educación superior</p> <p>Objetivo</p> <p>Promover la articulación de las dimensiones misionales de la educación superior entre sí y con los desafíos que plantea el desarrollo humano sostenible en el entorno regional y nacional.</p> | <p>Fines institucionales¹</p> <p>Art. 5. El INAES, como institución de educación superior, tiene como finalidades:</p> <p>a) La excelencia en la formación personal, académica y profesional de los estudiantes en Educación en las áreas académicas del currículum nacional e internacional para participar de la vida laboral y social como actor reflexivo, creativo y crítico, en el contexto de una sociedad democrática;</p> <p>b) La investigación científica y tecnológica orientada hacia la labor educativa;</p> |
|--|---|--|--|--|--|

¹ Extraído de los Estatutos del INAES. Borrador final, diciembre 2021.

| Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030 de las Naciones Unidas (NNUU) | Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 de la Secretaría Técnica de Planificación (STP) | Plan Nacional de Educación 2024. Hacia el centenario de la escuela nueva de Ramón Indalecio Cardozo del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) | Ley N° 4.995/13 de Educación Superior | Libro Blanco para la educación superior aprobado por resolución del Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) N° 361/2017 | Estatuto institucional aprobado por Resolución MEC N° 19.320/2015 |
|--|---|--|---|--|---|
| | | | <p>sociedad democrática, la protección del medio ambiente, la defensa de la soberanía nacional, el respeto a los derechos humanos y la sociedad más libre, justa y equitativa.</p> <p>f. Establecer y fomentar relaciones e intercambios con instituciones de otras naciones y con organismos nacionales e internacionales.</p> | | <p>c) La extensión de los conocimientos, experiencias, servicios y cultura a la sociedad.</p> <p>d) La prestación de servicios en los ámbitos de su competencia, a través de una relación dinámica y respetuosa con la sociedad; y.</p> <p>e) La preservación, difusión y generación de la cultura.</p> |

El Plan Estratégico Institucional se fundamenta en los «Objetivos de Desarrollo Sostenible Agenda 2030» de las NNUU, el «Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030» de la Secretaría Técnica de Planificación, el «Plan Nacional de Educación 2024. Hacia el centenario de la escuela



nueva de Ramón Indalecio Cardozo» del Ministerio de Educación y Ciencias, los objetivos definidos en la Ley N° 4.995 de Educación Superior, el Libro Blanco para la educación superior del Consejo Nacional de la Educación Superior y el Estatuto institucional.

Por consiguiente, los objetivos del Plan Estratégico Institucional incorporan en la visión, la misión y las políticas la educación de calidad, la inclusión, la equidad, el acceso y la eficiencia para lograr la formación de profesionales de la educación competentes con criterios éticos y capaces de liderar procesos de desarrollo en los campos científico, humanístico y tecnológico.

Considerando lo antes expuesto, el **objetivo general** del Plan Estratégico Institucional es:

Formar profesionales de la educación competentes con criterios éticos y capaces de liderar procesos de desarrollo en los campos científico, humanístico y tecnológico.

Modelo educativo del INAES

En el siguiente apartado se presenta el modelo educativo del INAES y los fundamentos que lo sostienen, igualmente, se exponen las políticas de gestión institucional, el análisis situacional y los desafíos que el INAES debe enfrentar en los próximos años a partir de la autarquía institucional.

Fundamentos del modelo educativo

El modelo educativo del INAES, como institución formadora de profesionales dedicados al ámbito educativo para todos los niveles del sistema educativo nacional, asume una visión humanista de la educación.

Fundamento legal

1. La Constitución Nacional de 1992.
2. El Decreto N° 31.003/68, de creación del ISE.
3. La Ley N° 1.692/01, de autonomía institucional.
4. La Ley N° 4.995/13, de educación superior.
5. El Estatuto aprobado por Resolución MEC N° 19.320, del 28 de julio de 2015.
6. La Ley N° 6.223/18, que reconoce al ISE como Instituto Nacional de Educación Superior.

Fundamento filosófico

Desde el punto de vista filosófico, el INAES propone una educación personalista que ubica al estudiante en la centralidad del proceso formativo integral, tomando en consideración tanto su formación personal y profesional, en cuanto al desarrollo de sus potencialidades cognitivas, afectivas y sus capacidades profesionales como también su dimensión trascendente. Al adherirse a la filosofía personalista, el INAES se plantea seriamente la educación como un proceso complejo de desarrollo del ser con un enfoque humanista, que es coherente con su misión, visión y valores.

Fundamento teleológico

Fines

Según el Estatuto, documento rector de la institución, el INAES tiene como finalidades (art. 5):

- a. La calidad en la formación personal, académica y profesional en las áreas de las Ciencias de la Educación, para la participación en la vida laboral y social como actores reflexivos, creativos y críticos, en el contexto de una sociedad democrática.
- b. La investigación científica y tecnológica orientada hacia el mejoramiento constante de la labor educativa.
- c. La extensión de los saberes, experiencias, servicios y cultura a la sociedad.

Objetivos

En consonancia con los fines de la institución, los objetivos del INAES son:

1. Formar profesionales de la educación para el sistema educativo nacional con competencias profesionales y humanas pertinentes a la realidad educativa y sociocultural del país.
2. Realizar investigaciones que permitan contribuir al conocimiento del hecho educativo en la institución y en el país.
3. Vincular las acciones socioeducativas de formación e investigación con los requerimientos de los diversos sectores sociales.
4. Desarrollar acciones tendientes a la construcción de una cultura de la prevención, seguridad de la institución y la vinculación de la comunidad.

Misión

El INAES, como institución de Educación Superior, asume la misión de:

Formar profesionales de la educación altamente calificados, acorde con las necesidades socioculturales y las exigencias éticas, realizar investigaciones, programas de extensión, implementando las políticas nacionales en concordancia con las regionales y mundiales.

Misión (versión en guaraní)

INAES, mbo'ehaguasu ombohékóva ñehekombo'e rypy'û, omba'apo mbarete:

Ombokatupyry haġua hekopete mbo'eharakuérape, ñane retâme oñeikotevêhaichaite, ha tekonomorâmby ojerureháicha avei, kuaapy pyahu rehe ojuhu haġua, ohupytyka haġua hembiapopy ha ikuaapy mayma oikotevêvape, omboguatakuévo opa tembiapo ñane retâme oñeisâmbyhýva, omboyke'yre ko arapy tuichakuére ojejapóva.

Visión

El INAES es una institución líder en la construcción y/o validación de innovaciones educativas, con un enfoque personalista, ético e integrador, reconocido por su excelencia académica a nivel nacional, regional y mundial.

Visión (versión en guaraní)

INAES jehechaukapy: INAES mbo'ehaoguasú omoakârapu'â, omoañetete ha omotenondéva tekombó'epy pyahu, oñangarekóva maymávare tapichaháicha, tekoporâite ha ñombyaty rupive, oñemomba'eguasúva hembiaapo porârasa rehe, ñane retâ ha arapy tuichakue javevére.

Principios

Los principios que rigen la gestión del INAES son:

Autonomía. El instituto ejerce la facultad de autodeterminación para el cumplimiento de sus funciones esenciales, de conformidad con las leyes, las reglamentaciones de los organismos competentes que rigen la educación superior y su estatuto que lo autorregula, en virtud de las cuales goza de autonomía institucional. Implica además, el ejercicio de la libre discusión de ideas y el pensamiento crítico en un ambiente de pluralismo ideológico y de diversidad cultural.

Identidad. Representa el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa a la institución expresado en la coherencia de la conducta con la misión, visión, valores y principios orientadores, como compromiso permanente con la institución.

Idoneidad. Compromiso de la institución de garantizar el cumplimiento apropiado de las funciones y condiciones necesarias de los miembros de la comunidad educativa, articulado de manera coherente con la misión y visión de la institución.

Rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información. Representa la obligación de la institución de informar de manera fidedigna y oportuna a la comunidad educativa y al Estado sobre los procesos y resultados obtenidos del ejercicio de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos, el de todos los miembros de la comunidad educativa, así como la de garantizar el libre acceso a la información.

Pertinencia. Premisa de la labor institucional para responder de manera proactiva a las necesidades socioculturales y transformar el contexto en que se opera, consultando siempre los intereses institucionales, las políticas y planes nacionales e internacionales.

Eficacia y eficiencia. Necesarias para el cumplimiento de los propósitos formulados y obtener un alto grado de correspondencia con los logros obtenidos, haciendo uso adecuado de los medios de que dispone la institución.

Participación. Comprende el ambiente y los medios necesarios para que los miembros de la comunidad educativa intervengan en las decisiones, procesos y acciones que los afectan. Promueve la representación democrática en todos los ámbitos y niveles de la institución.

Inclusión. Representa el compromiso de la institución por ofrecer una educación de calidad, sin ningún tipo de discriminación, a los miembros de la comunidad educativa.

Comunicación. Indispensable para la socialización interna y externa de los desafíos y proyectos de la institución, los logros obtenidos y el impacto de los mismos. Desde un enfoque multidisciplinar, incluye la transmisión de los valores y principios que rigen la labor de la institución, así como la construcción de las relaciones sociales a través del diálogo.

Cooperación. Consiste en la suscripción de alianzas estratégicas con terceros para contribuir al desarrollo de la institución, al fortalecimiento de la formación de los profesionales de la educación y, en general, en procurar la mejora continua del sistema educativo nacional.

Internacionalización. Implica la adopción de estándares internacionales, la difusión de valores interculturales y la cooperación con el desarrollo profesional de docentes y estudiantes. Permite a la institución ampliar el horizonte intercultural y nivel de apertura, colaborando y participando de espacios regionales y globales.

Vinculación social. Representa la articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión con proyección social en el marco de la formación permanente de los profesionales de la educación del país.

Gestión del riesgo. La institución contribuye con la construcción de una cultura de la prevención y reducción de riesgos de modo a fortalecer el derecho a la educación en un ambiente seguro, sostenible y resiliente.

Compromiso con el medio ambiente. Consiste en la promoción de una cultura de preservación, respeto y sensibilidad en toda la comunidad educativa, como parte de la formación de los profesionales de la educación y de la gestión institucional, procurando el uso eficiente de los recursos y reduciendo al mínimo el impacto en el ambiente.

Valores

Los valores que orientan la gestión del INAES son:

Compromiso. Con los miembros de la comunidad educativa y con la formación de calidad de los profesionales de la educación del país.

Solidaridad. Con los miembros de la sociedad paraguaya, especialmente con las personas que requieren de una atención particular por sus características físicas, conductuales o emocionales.

Fundamento pedagógico

El modelo pedagógico, asumido como hecho pedagógico orientado al desarrollo de competencias se entiende como el saber hacer (facere) dado en la acción de la persona en su relación con los otros (agere). Desde una perspectiva personalista de la formación en la educación que procura el desarrollo integral de todo el potencial humano, el saber hacer no puede dissociarse del saber ser con los demás, dado que la persona no se realiza sólo sino en comunidad (Pedemonte Feu, 2017).

Fundamento curricular

Los diseños y desarrollo del currículum del INAES corresponden al paradigma socio-cognitivo. En este marco, durante el desarrollo de las clases, debe formarse en competencias, capacidades y habilidades considerando los procesos cognitivos, afectivos y valóricos, así como el aprendizaje compartido y contextual que tienda a una formación relevante y actualizada que articule los trayectos educativos.

Políticas institucionales

Equidad e inclusión. El INAES asume el compromiso de garantizar el acceso a oportunidades de formación de calidad para todos.

Eficiencia educativa. El INAES se compromete a impulsar una gestión eficiente que permita evidenciar mejoras en los resultados educativos.

Innovación y pertinencia educativa. El INAES se compromete a impulsar la innovación a partir de las tendencias, retos y oportunidades de la educación superior para colaborar en mejorar el nivel educativo del país mediante la formación de profesionales de la educación que estén a la vanguardia para liderar procesos que respondan con soluciones a necesidades no satisfechas en el ámbito de la educación en el entorno social.

Calidad educativa. El INAES se compromete al aseguramiento de la calidad de la formación de profesionales de la educación con integralidad, coherencia y eficacia.

Gestión participativa y democrática. El INAES se compromete a garantizar espacios de participación que incluya a los miembros de la comunidad educativa, en los que se faciliten la interacción en la toma de decisiones para la solución de los problemas concernientes a la institución, en un proceso de corresponsabilidad para el desarrollo del INAES.

Gestión de riesgo. El INAES se compromete combinar las fortalezas, los atributos y los recursos disponibles para gestionar y reducir los riesgos y reforzar la resiliencia institucional, así como de sus miembros.

Control de la gestión. El INAES se compromete a implementar el sistema de control interno a través del MECIP.

Comunicación institucional. El INAES se compromete a impulsar el fortalecimiento de la comunicación interna y externa de forma eficiente y eficaz.

Diagnóstico del INAES

En el siguiente apartado se realiza una caracterización de las condiciones del INAES en diversos aspectos. Para dicha caracterización, se han tomado en cuenta el diagnóstico elaborado en el marco de la construcción del Plan de Transición 2017-2018, los informes de las evaluaciones de la carrera Ciencias de la Educación e institucional convocadas por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. También se han tomado como referencia datos estadísticos del INAES, la matriz salarial del MEC, la revisión de las ofertas de otras instituciones respecto a las carreras y programas, así como los costos, igualmente, las características del contexto socioeducativo en el ámbito laboral y la formación de los profesionales de la educación en la educación superior.

1. En el ámbito académico

Una de las grandes fortalezas del INAES es la imagen pública de calidad de su gestión académica que mantiene su potencial competitivo en el mercado.

En el mercado de ofertas de educación superior de Asunción y el Dpto. Central, actualmente el INAES compite con instituciones públicas y privadas que ofrecen cursos de profesionalización en lengua inglesa los días sábado, el INAES enfrenta dificultades para la sostenibilidad del curso en dicho día.

Sin embargo, puede considerarse que desde el punto de vista del costo, el INAES es altamente competitivo porque el pago en concepto de matrícula y cuotas es menor a sus competidores.

Escasa diversidad de ofertas de pregrado, el curso que se ofrece regularmente es el profesorado en lengua inglesa. Se requiere, además, generar ofertas permanentes de capacitación y actualización en diferentes áreas para docentes en servicio.

Desde 2013, el INAES proyecta su oferta hacia las carreras de grado como una respuesta a la actual demanda de la sociedad de profundizar o mejorar la formación profesional de los educadores elevándolo de una formación técnica superior a una formación de grado.

En el periodo 2013-2016 hubo un descenso gradual de la matrícula de carreras de grado, en general. Al iniciar el periodo 2017-2018 se observa un leve aumento de la matrícula en las ofertas de grado, en el primer semestre de 2018 la matrícula continúa aumentando con respecto al mismo periodo de 2017. De mantenerse esta tendencia se puede estimar que las carreras, especialmente, de educación escolar básica y educación inicial recuperaron su atractivo, entre otros aspectos, por el importante aumento salarial que se

registró durante el gobierno 2008-2013 y el sostenimiento de la política salarial para el sector docente. Sumado a esto se debe considerar que la oferta formativa del INAES es de mucho menor costo para el usuario del servicio al estar exenta de pago de cuotas semestrales y al ser mínimos los aranceles a ser abonados por los estudiantes en comparación con otras instituciones del sector privado que ofrecen las mismas carreras. Los egresos van disminuyendo debido a que en 2013 fue la última promoción de las licenciaturas articuladas. Asimismo, la disminución en la cantidad de egresados en 2016 se debe a que en 2015 se cerró la última cohorte de la licenciatura en trabajo y tecnología. A partir de 2016 las cantidades de egresos registrados reflejan los resultados de las licenciaturas regulares de 4 años de duración, en modalidad presencial.

Debido a la falta de registro de los graduados por año es inviable en este momento realizar una evaluación confiable de la eficiencia interna de los cursos, carreras y programas del INAES.

Los programas de postgrado del INAES son un nivel de educación superior sumamente competitivo en el mercado nacional ofreciendo especializaciones y maestrías de bajo costo con relación a los aranceles de otras instituciones públicas y privadas que implementan las mismas ofertas. No obstante, otras instituciones de educación superior ofrecen las mismas especializaciones y maestrías en las modalidades presencial y totalmente a distancia.

Desde 2018 se cuenta con la modalidad de educación semipresencial en "Didáctica de la educación superior" lo que favorece la diversificación de las especializaciones.

2. Plantel docente

El perfil del plantel docente del INAES actualmente se ajusta a las exigencias de la Ley N° 4995/13 en cuanto al porcentaje de titulados con grado de magíster y doctor.

Para los años 2023 y 2028, respectivamente, de seguir manteniendo el número de docentes con título de "magíster", el INAES continuará cumpliendo con la exigencia establecida en la referida ley.

En cuanto al número de docentes con título de "doctor", en 2018, el INAES cumple plenamente con el porcentaje mínimo exigido por la ley (3%). Cabe señalar que para 2023 el porcentaje de doctores exigido aumenta a 5%.

Respecto a los docentes con formación en didáctica de la educación superior, de acuerdo con la Resolución CONES N° 216/18 que reglamenta el inc. b del art. 38° de la Ley 4995/13 de Educación Superior (27/04/18) y la Resolución CONES N° 451/18

(31/07/18), los profesionales con título de grado, exceptuando los profesionales con título de postgrado en el área de las ciencias de la educación o título de doctor o magíster en su área de especialidad, deberán haber participado de programas de capacitación pedagógica de por lo menos 100 horas cátedra según modalidades vigentes, debidamente acreditada conforme con las disposiciones legales vigentes.

Se percibe la necesidad de contar con un equipo técnico académico que apoye la gestión de los departamentos responsables de la gestión de los cursos, las carreras y los programas atendiendo las funciones esenciales de la educación superior y la atención a los estudiantes en el marco de la garantía de calidad de las ofertas del INAES.

De la misma manera, se percibe la necesidad de contar con personal de apoyo administrativo para la gestión de los departamentos responsables de la gestión de los cursos, las carreras y los programas atendiendo las funciones cardinales de la educación superior y la atención a los estudiantes.

El INAES ha pasado por un proceso de ajuste de las horas de permanencia en la institución acorde con la educación superior lo cual plantea la necesidad de una reingeniería del plantel docente con fines de mejora.

3. Rendimiento académico de los estudiantes

En la cohorte 2012-2015, la mayoría de las calificaciones de los estudiantes de las licenciaturas en Educación Inicial, Educación Escolar Básica, Ciencias de la Educación y Trabajo y Tecnología se concentran en las notas 4 y 5. En estas condiciones, no es posible hablar de rendimiento crítico en ninguna de las asignaturas del plan de estudios de las carreras.

Sin embargo, a la luz de los resultados de rendimiento académico en el país en los diversos niveles educativos exigen revisar en el INAES los mecanismos de acceso, permanencia, promoción y egreso de los estudiantes en diversos aspectos.

4. Infraestructura, mobiliario y equipamiento

Actualmente se cuenta con un diagnóstico planteado desde la Dirección de Administración y Finanzas respecto de los requerimientos a mediano y largo plazos en la infraestructura, mobiliario y equipamiento. Sin embargo, debe fortalecerse la inversión para la reposición o renovación de la infraestructura y para la inversión, reposición, renovación o adquisición de los equipamientos y mobiliarios ajustados tanto a los requerimientos de la institución como a las normativas de gestión del riesgo.

5. Fuentes de financiamiento de actividades del INAES

La principal fuente de financiamiento del INAES proviene de los recursos del tesoro (fuente de financiamiento 10, FF10), es decir, del Presupuesto General de Gastos de la Nación dentro del programa presupuestario del Ministerio de Educación y Ciencias, que administrativamente depende del Viceministerio de Educación Superior del referido ministerio.

El 90% del Presupuesto General de Gastos de la Nación (FF10) cubre los sueldos del plantel directivo, técnico, docente, así como de funcionarios administrativos y de servicios requeridos para el desarrollo de los cursos, carreras, programas así como de las actividades de extensión e investigación. Asimismo, el 10% de presupuesto FF10 se destina a gastos de mantenimiento e inversión, etc. Los recursos de FF30 (recursos propios) se destinan al pago de personal contratado, gastos de inversiones menores (reparación de las instalaciones y compras de equipos e insumos), entre otros.

Desafíos que plantea la próxima autarquía del INAES en cuanto al presupuesto institucional en lo que respecta a los recursos del tesoro (FF10):

1. Nombramiento de personal directivo, docente (pregrado, grado y postgrado), técnico, así como personal administrativo y de servicio.
2. Inversión en conectividad, tecnología, biblioteca, mobiliario.
3. Inversiones mayores (construcción y equipamiento) de infraestructura.
4. Servicios básicos: agua, electricidad, telefonía, internet.
5. Servicios de protocolo: alimentación (reuniones), cartelería, papelería, uniformes para personal de servicio y administrativo, pinceles para pizarrón, borradores, carpeta, etc.
6. Gastos de responsabilidad en el cargo, representación, otros.
7. Gastos operativos varios: tinta, papel, imprenta, etc.

Actualmente, la mayoría de las actividades realizadas fuera del INAES (prácticas supervisadas a instituciones de aplicación, salidas pedagógicas, viajes al interior o exterior con fines de formación o capacitación) son financiadas con recursos propios de los docentes. Dichas actividades también deberán contemplarse en el presupuesto del INAES en el mediano plazo.

6. Planificación y gestión

La macroplanificación del INAES presenta debilidades en su formulación. Existe escasa articulación de la macroplanificación con los planes operativos y de mejora.

El seguimiento a las metas establecidas en los distintos planes de gestión y de mejora es insuficiente para garantizar las alertas necesarias que aseguren una intervención oportuna en su ejecución.

La gestión de la información de las diversas direcciones y dependencias del INAES es deficiente y dificulta la consolidación de mecanismos de seguimiento, así como de una memoria institucional de la gestión que garantice la continuidad de los procesos instalados.

El enfoque de la gestión del INAES es esencialmente orientado a la actividad, que en muchos casos es de rutina o propios de las diversas instancias del gobierno institucional, que son importantes y necesarios de realizar, pero no revisten un carácter estratégico para el desarrollo institucional.

Es necesario realizar un diagnóstico acerca de la seguridad institucional en materia de gestión del riesgo.

Plan Estratégico Institucional (PEI) – INAES

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|---|--|--|---|---|-------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Gestión institucional | Aseguramiento de la calidad institucional | Fortalecer la gestión institucional según áreas de competencias de las diferentes instancias en el marco de la implementación del Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad Institucional (MACI). | Evaluación y ajuste de las herramientas de gestión. | Herramientas de gestión implementadas con pertinencia, eficiencia y eficacia. | El 90% de las planificaciones son implementadas con pertinencia, eficiencia y eficacia. | Dirección General |
| | | | Elaboración o ajuste de las herramientas de gestión según disponibilidad presupuestaria. | | | |
| | | | Participación activa de la comunidad educativa en el fortalecimiento de | | | |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|------------|---|--|---|--|-------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | la gestión institucional. | | | |
| | | Afianzar la cultura evaluativa como parte del proceso de aseguramiento de la calidad institucional. | Fortalecimiento del proceso de la evaluación en el marco de la acción, planificación, implementación y revisión (modelo Deming). | Acreditación institucional y de las ofertas académicas. | El 100% del proceso evaluativo institucional acreditado por la ANEAES. El 100% de las 3 ofertas académicas evaluadas y acreditadas por la ANEAES. | Dirección General |
| | | | Gestión de procesos de evaluación con fines de acreditación y/o evaluación | | | |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|------------|--|---|---|---|-------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | diagnóstica en el Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la ES de la ANEAES. | | | |
| | | Fortalecer la solvencia y credibilidad institucional a través de la participación ciudadana y el acceso a la información pública como parte de la política | Realización de rendición de cuentas públicas según requerimientos legales y normativos. | Cumplimiento de las disposiciones legales para la rendición de cuentas. | 100% de rendición de cuentas presentadas. | Dirección General |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|---|--|--|---|---------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | de control de la gestión. | | | | |
| | Ofertas académicas | Diversificar las ofertas académicas para aumentar la matrícula de carreras de grado y programas de postgrado. | <p>Estudio de mercado en función a las características y demandas laborales en el área de la educación.</p> <p>Delineación de criterios (presupuesto, recursos humanos, infraestructura) para la apertura de</p> | Proyectos académicos presentados y habilitados por el CONES. | 100% de/ los Proyecto/s académico/s habilitado/s. | Dirección Académica |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|--|------------------------------------|-------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | ofertas académicas. | | | |
| | | | Aprobación de los Proyectos de las ofertas académicas definidas en base en los criterios delineados conjuntamente entre las direcciones misionales. | | | |
| | Comunicación e Información institucional. | Afianzar la gestión eficiente de la comunicación e | Implementación de los lineamientos y procedimientos | Gestión de la comunicación e información | 100% de comunicación e información | Dirección General |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|------------|----------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | información institucional. | comunicacionales (internos-externos). | institucional eficiente. | gestionada de manera eficiente. | |
| | | | Difusión y socialización oportuna de la información institucional. | | | |
| | | | Canalización efectiva de requerimientos de la gestión institucional. | | | |
| | | | Producción técnica de la comunicación e | | | |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|------------|----------------------|--|----------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | información institucional. | | | |
| | | | Proyección y mejora de la imagen corporativa institucional. | | | |
| | | | Digitalización de procedimientos administrativos-financieros, académicos y documentales (SIIGI). | | | |
| | | | Aplicación eficaz del mecanismo de eficiencia interna | | | |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | y externa para el aseguramiento de la calidad institucional. | | | |
| | Participación democrática de la comunidad educativa. | Promover la participación democrática de la comunidad educativa en el marco de las normativas nacionales e institucionales vigentes. | Elección de representantes ante el CSI. | Comunidad educativa involucrada en el proceso democrático institucional. | 100% de la comunidad educativa participando de los procesos democráticos institucional. | Dirección General Consejo Superior Institucional |
| | Posesión del inmueble | Regularizar la finca y el padrón | Realización de trámites judiciales y administrativos | Título de propiedad del INAES. | 100% de los trámites judiciales | Dirección General Consejo Superior Institucional |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|--|---|--|-------------------------------|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | del predio institucional. | ante las instancias competentes. | | y administrativos concluidos. | |
| Gestión de riesgo | Reducción de riesgos | Reducir los riesgos en las áreas administrativa, financiera, académica, laboral y ambiental. | Elaboración del Plan de Riesgos Institucional. | Plan de Riesgos Institucional implementado y evaluado. | 100% de riesgos reducidos. | Dirección General Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Implementación del Plan de Riesgos Institucional. | | | |
| | | | Evaluación del Plan de Riesgos Institucional para toma de decisiones. | | | |

| Dimensión Gobierno institucional | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|--|--|---|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Sistema de control interno | Mapa de procesos | Garantizar la política de control de la gestión institucional. | Definición del sistema de control interno. | Mapa de procesos implementado y evaluado. | 100% del sistema de control interno implementado y evaluado. | Dirección General Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Implementación gradual del sistema de control interno. | | | |
| | | | Evaluación sistemática del sistema de control interno para toma de decisiones. | | | |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|--|--|---|--|--|---------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Gestión Académica | Implementación de los proyectos académicos | Implementar los proyectos académicos con pertinencia y eficiencia para el logro de la calidad. | Aplicación sistemática del mecanismo de seguimiento al proyecto académico. | Proyectos académicos implementados con pertinencia y eficacia. | 100% de pertinencia y eficacia en la implementación de los proyectos académicos. | Dirección Académica |
| | | | Evaluación de los resultados de la aplicación sistemática del mecanismo para la revisión y el ajuste de los proyectos académicos conforme con los | | | |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|---|--|---|--|--|---------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | criterios de calidad. | | | |
| | Recursos de aprendizaje e investigación | Actualizar periódicamente los recursos didácticos y espacios educativos según avances académicos y tecnológicos en el campo de la educación. | Adquisición de textos para los cursos de pre grado, las carreras de grado y programas de postgrado. | DRAI actualizado y reorganizado según los avances académicos y tecnológicos en el campo de la educación. | 100% de recursos didácticos y espacios educativos actualizados según las exigencias académicas y tecnológicas en el campo de la educación. | Dirección Académica |
| | | | Reorganización de los espacios del DRAI según las exigencias académicas y tecnológicas vigentes. | | | |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|----------------------------|---|---|--|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Vinculación con instituciones de educación superior nacionales e internacionales, públicas o privadas para el acceso a bibliotecas digitales. | | | |
| | Formación docente continua | Afianzar la formación docente continua del plantel académico institucional. | Diagnóstico de los requerimientos en el campo de la educación y de la formación docente. | Plantel académico institucional formado y actualizado según requerimientos en el campo | 100% del plantel académico institucional formado y actualizado según requerimientos en | Dirección de Gestión de los recursos humanos |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|------------|----------------------|--|--------------------------------------|---|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Diseño de propuestas de programas de actualización y capacitación para profesionales de la educación de pregrado, grado y postgrado. | educativo y de la formación docente. | el campo educativo y de la formación docente. | |
| | | | Implementación de los programas de actualización y capacitación para profesionales de la educación de pregrado, grado y postgrado. | | | |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|--|---|--|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Aplicación de programas de incentivos para la formación continua de los docentes. | | | |
| | Asistencia técnica pedagógica | Acompañar al docente en el desarrollo de la práctica pedagógica. | Asistencia técnica conforme a los resultados que arroja la aplicación del mecanismo de seguimiento al proyecto académico. | Asistencia técnica pedagógica realizada conforme con los resultados de la aplicación del mecanismo de seguimiento al proyecto académico. | 100% de docentes asistidos en su práctica pedagógica | Dirección de Gestión de los recursos humanos |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|---|--|---|---|----------------------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | Gestión del conocimiento | Promover la producción y publicación del conocimiento científico y académico. | Conformación de equipos de investigación por carreras de grado y/o programas de postgrado. | Producciones científicas y académicas gestionadas y publicadas. | 100% de las producciones científicas y académicas gestionadas y publicadas. | Dirección de Investigación |
| | | | Gestión de los recursos financieros y profesionales de la investigación (intra e inter institucional). | | | |
| | | | Ejecución de proyectos de investigaciones | | | |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|---|--|---|--|---|---|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | científicas y académicas. | | | |
| | | | Difusión de producciones científicas y académicas en revistas indexadas nacionales e internacionales. | | | |
| | Práctica Profesional y actividades de extensión | Afianzar la formación profesional del estudiante a través de la práctica profesional y | Concreción de espacios para las prácticas profesionales y actividades de extensión. | Formación profesional del estudiante afianzado en espacios de práctica acordes a | 100% de las prácticas profesionales y actividades de extensión implementadas. | Dirección Académica Dirección de Extensión |

| Dimensión Académica | | | | | | |
|---------------------|------------|---------------------------|--|--------------------------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | actividades de extensión. | Implementación de proyectos de vinculación social | las exigencias del perfil de egreso. | | |
| | | | Sistematización de los resultados de las prácticas profesionales y actividades de extensión para mejorar la calidad de la formación profesional. | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|---|-------------------------|--|---|--|---|---|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Personal directivo, técnico, docente, administrativo y de servicios | Prestación de servicios | Implementar las políticas de eficiencia y calidad en la prestación del servicio. | Aplicación sistemática de instrumentos de evaluación de desempeño a los RRHH. | Prestación de servicio eficiente y de calidad. | 100% del servicio eficiente y de calidad prestado por los RRHH. | Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Aplicación sistemática de instrumentos de satisfacción a usuarios internos y externos de los servicios. | | | |
| | | | Procesamiento y análisis sistemático de los | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|----------------------------|--|--------------------------------|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | resultados de las evaluaciones y de satisfacción de los usuarios para la toma de decisiones. | | | |
| | | | Implementación de planes de capacitación y actualización continua para la mejora del servicio de los RRHH. | | | |
| Acceso de los RRHH en el | RRHH con inclusión | Implementar la política de | Relevamiento de necesidades de RRHH | Acceso laboral de personas con | 100% del acceso laboral de personas con | Dirección de Gestión de los recursos humanos |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--|--|--|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| marco de la inclusión | | equidad e inclusión. | administrativo y de servicios para su inclusión en el anteproyecto de presupuesto institucional. | discapacidad a la institución. | discapacidad por concurso. | Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Llamado a concurso según disponibilidad presupuestaria. | | | |
| Acceso de RRHH | Acceso laboral a los cargos vacantes | Garantizar el acceso a los cargos vacantes según disponibilidad presupuestaria y conforme al | Relevamiento de requerimientos de cargos directivos, técnicos, docentes, administrativos y de servicios. | Acceso a los cargos vacantes conforme al Estatuto institucional y las normativas legales vigentes. | 100% de RRHH acceden a los cargos vacantes conforme con el Estatuto institucional y las | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--|-----------------------|---|---|--|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | Estatuto institucional y las disposiciones legales vigentes. | Incorporación de los requerimientos de RRHH en el anteproyecto de presupuesto. | | normativas legales vigentes. | Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Llamado a concurso según disponibilidad presupuestaria. | | | |
| Carrera docente y carrera administrativa | Promoción de los RRHH | Garantizar la carrera docente y administrativa según lo establecido en el Estatuto institucional. | Elaboración del reglamento de la carrera administrativa. Elaboración del reglamento de la carrera docente. | Reglamentos para las carreras docente y administrativa implementados gradualmente. | 100% de los RRHH promovidos gradualmente según los reglamentos de la | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|---|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Proyección presupuestaria gradual para implementar la carrera docente y la carrera administrativa. | | carrera docente y administrativa. | Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección de Administración y Finanzas |
| Estudiantes | Seguimiento y acompañamiento académico | Impulsar las políticas de calidad, eficiencia e inclusión a través del seguimiento y acompañamiento académico a los estudiantes. | Implementación del mecanismo de seguimiento y acompañamiento académico a los estudiantes. | Mecanismo de seguimiento y acompañamiento académico a los estudiantes implementado y evaluado sistemáticamente. | 100% de los estudiantes atendidos y acompañados en su formación académica. | Dirección Académica |
| | | | Evaluación sistemática de la implementación del mecanismo de | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|--|---|---|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | seguimiento y acompañamiento académico a los estudiantes. | | | |
| Programas compensatorios | Equidad en la educación superior | Impulsar la política de equidad para garantizar el derecho a la educación en carreras de grado y programas de postgrado. | Definición de los programas compensatorios que serán implementados en las carreras de grado y programas de postgrado. | Programas compensatorios implementados y evaluados en las carreras de grado y programas de postgrado. | 100% de los programas compensatorios implementados y evaluados. | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Diseño de los programas compensatorios para carreras de | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---|----------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | grado y programas de postgrado. | | | |
| | | | Incorporación en el anteproyecto de presupuesto institucional las fuentes de financiamiento para la implementación de los programas compensatorios definidas en la institución. | | | |
| | | | Implementación de los programas | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|------------------------------|------------------------|--|--|--|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | compensatorios en las carreras de grado y programas de postgrado. | | | |
| | | | Evaluación sistemática de los programas compensatorios implementados para la toma de decisiones. | | | |
| Eficiencia interna y externa | Sistema de información | Impulsar la política de eficiencia interna y externa a través de una gestión | Incorporación en el anteproyecto de presupuesto institucional las fuentes de | Sistema de información integrado, implementado y evaluado. | 80% de la gestión administrativa y académica integrada al | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------|------------|---|---|----------------------|-------------------------|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | integrada mediante el sistema de información. | financiamiento del sistema de información. Desarrollo del sistema de información. Implementación gradual del sistema de información. Evaluación sistemática del sistema de información para la toma de decisiones. | | sistema de información. | Dirección de Investigación Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección de Administración y Finanzas |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|--|--|---|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Desarrollo personal y profesional | Movilidad docente | Impulsar el desarrollo personal y profesional de docentes y estudiantes. | Asignación de fuentes de financiamiento en el anteproyecto de presupuesto institucional. | Fuentes de financiamiento asignados a la movilidad docente. | 100% de la movilidad docente ejecutado. | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Gestión de los recursos humanos Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Diseño del programa de movilidad docente según disponibilidad presupuestaria. | Programa de movilidad docente implementado y evaluado. | 100% del programa de movilidad docente implementado y evaluado. | |
| | | | Implementación del programa de movilidad docente. | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|----------------------|--|---|---|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Evaluación del programa de movilidad docente. | | | |
| | Movilidad estudiantil | | Asignación de fuentes de financiamiento en el anteproyecto de presupuesto institucional. | Fuentes de financiamiento asignados a la movilidad estudiantil. | 100% del programa de movilidad estudiantil implementado y evaluado. | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Gestión de los recursos humanos |
| | | | Diseño del programa de movilidad estudiantil. | Programa de movilidad estudiantil implementado y evaluado. | | |
| | | | Implementación del programa de | | | |

| Dimensión Personas | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---|----------------------|-------|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | movilidad estudiantil. | | | Dirección de Administración y Finanzas |
| | | | Evaluación del programa de movilidad estudiantil. | | | |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|--|--|---|--|---|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Gestión administrativa y financiera | Plan Operativo Institucional | Consolidar un POI que responda a los requerimientos institucionales para el cumplimiento de su misión. | Identificación de los requerimientos institucionales prioritarios y su sistematización para su inclusión en el POI. | El POI responde a los requerimientos para el cumplimiento de la misión institucional. | 100% de los requerimientos identificados y contemplados en el POI. | Dirección de Administración y Finanzas Unidad de Presupuesto Dirección General Asesoría de Políticas y Planificación Asesoría de Evaluación Institucional Consejo Superior Institucional |
| | | | Elaboración del anteproyecto de presupuesto institucional acorde con las normativas y recomendaciones técnicas del Ministerio de | | | |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---|----------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Hacienda y organismos de control. | | | |
| | | | Cabildeo ante los poderes del Estado para la aprobación del presupuesto institucional presentado. | | | |
| | | | Ejecución del presupuesto institucional conforme al plan financiero consensuado en el plenario del CSI. | | | |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|--|---|--|--|--|---|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | Infraestructura, mobiliario y equipamiento | Adecuar la infraestructura, mobiliario y equipamiento a los requerimientos actuales de la educación superior. | Implementación del Plan de Mantenimiento de la infraestructura, mobiliario y equipamiento institucional. | Plan de mantenimiento implementado con eficiencia. | 100% del Plan de mantenimiento implementado. | Dirección de Administración y Finanzas Dirección Académica |
| | | | Ampliación de la infraestructura destinada a oficinas y salas de clase. | Infraestructura ampliada. | 100% de infraestructura destinada a oficinas y salas de clases ampliada. | |

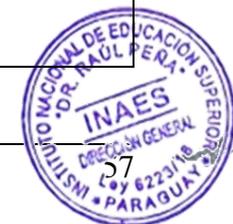
| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---|---------------------------------------|--|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Adquisición de equipamiento tecnológico, mobiliario y conectividad conforme con los requerimientos de la institución. | Equipamiento y mobiliario adquiridos. | 100% del equipamiento y mobiliario adquiridos conforme con los requerimientos. | |
| | | | Elaboración de proyectos enfocados a la reparación de infraestructura, donación de mobiliario y equipamiento para presentar a | | | |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|---|--|--|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | organismos o entidades nacionales e internacionales. | | | |
| | Otras fuentes de financiamiento | Ejecutar otras fuentes de financiamiento. | Implementación de un Plan de diversificación de fuentes de financiamiento. | Plan de diversificación de fuentes de financiamiento implementado. | 100% del Plan de diversificación implementado. | Dirección General Dirección de Administración y Finanzas Dirección Académica |
| | | | Implementación de proyectos con financiamiento externo. | Proyectos implementados con financiamiento externo. | | |
| | Presupuesto institucional. | Asegurar el presupuesto | Asignación de recursos para la | POI desagregado por funciones | 100% de las funciones | Dirección General |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|--|---|--|--|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | institucional para las funciones sustantivas (formación, extensión e investigación) de la educación superior. | formación, movilidad docente, beneficios y viáticos de los docentes. | sustantivas (formación de docentes y estudiantes, extensión e investigación) de la educación superior. | sustantivas (formación de docentes y estudiantes, extensión e investigación) cuentan con recursos de financiamiento. | Dirección de Administración y Finanzas Unidad de Presupuesto Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Gestión de los recursos humanos |
| | Asignación de recursos para la formación de los estudiantes (movilidad estudiantil, becas, subsidios). | | | | | |
| | Asignación de recursos para las actividades de extensión. | | | | | |

| Dimensión Recursos | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---|----------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | Asignación de recursos para las actividades de investigación. | | | |

| Dimensión Impacto | | | | | | |
|------------------------|--|--|---|-----------------------------------|--|--|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| Responsabilidad social | Impacto de la calidad del servicio profesional | Asegurar un servicio profesional de calidad. | Aplicación sistemática de instrumentos de medición de la eficiencia externa del servicio profesional. | Calidad del servicio profesional. | 100% del servicio profesional de calidad aplicado a la responsabilidad social. | Dirección General Dirección Académica Dirección de Extensión Dirección de Investigación Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Gestión de los recursos humanos |
| | | | Implementación sistemática de planes de mejora en función a los resultados obtenidos. | | | |
| | | | Vinculación con instituciones u organizaciones | | | |



| Dimensión Impacto | | | | | | |
|-------------------|------------|----------------------|---|----------------------|-------|--------------|
| Línea estratégica | Componente | Objetivo estratégico | Acciones | Resultados esperados | Metas | Responsables |
| | | | públicas y privadas en el marco de la responsabilidad social. | | | |

Evaluación del Plan Estratégico Institucional

La evaluación del Plan Estratégico Institucional se registrá por el Mecanismo de Aseguramiento de la Calidad Institucional, a través del proceso de la autoevaluación que estará a cargo de los directores misionales y de apoyo, liderado por la Dirección General.