



Asunción, 18 de octubre del 2019-

Resolución C.S.U Nro.13/ 2.019

POR LA CUAL SE ACTUALIZA EL PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO PERIODO 2020 - 2025 DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA. -----

Vista: La necesidad actualizar el Plan Estratégico y de Desarrollo, que haga efectivo cumplimiento de los servicios educativos ofrecidos por la Institución, respondiendo a las expectativas de la sociedad y la vez contribuir al establecimiento de estándares internacionales de calidad de la Educación Superior. -----

Considerando: Que, el art: 79 de la Constitución Nacional establece que las Universidades son autónomas. -----

Que, la Universidad Sudamericana creada por Ley Nro. 3.883/2009 adecuado su funcionamiento a la Ley 4.995/20013 -----

Que, analizadas los procedimientos habituales y teniendo en cuenta, que la Universidad tiene en el marco de responsabilidades, velar en pos del respeto a derechos y deberes de los integrantes de su comunidad educativa, con la finalidad de actualizar y formalizar un nuevo reglamento académico.-----

Por tanto, el Consejo Superior Universitario de la Universidad Sudamericana, en uso de sus atribuciones legales; -----

Resuelve

1ro. ACTUALIZAR; el PLAN ESTRATÉGICO Y DE DESARROLLO PERIODO 2020 - 2025 de la Universidad Sudamericana. -----

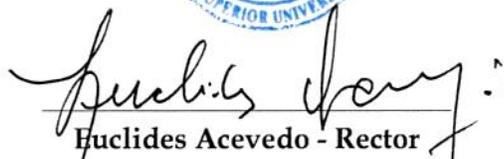
2DO. DISPONER; la entrada en vigor de la presente Resolución a partir de la fecha.

3RO. COMUNICAR; a donde corresponda y cumplido archivar. -----


José María Manzoni Ramírez
Consejo Superior Universitario




Arturo Peralta Vierci
Consejo Superior Universitario


Euclides Acevedo - Rector
Consejo Superior Universitario

2020

**UNIVERSIDAD
SUDAMERICANA**

**PLAN ESTRATÉGICO Y DE
DESARROLLO**

2020 – 2025

ANEXO A LA RESOLUCIÓN CSU N° 13/2019





Euclides Acevedo

Rector

Arturo Peralta Vierci

Director General

Luis Cáceres Brun

Director Académico

Nancy Barua

Secretaria General

Alberto Riart Montaner, Ph. D.

Director de Gestión de la Calidad Institucional

Esteban Encina

Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud

Equipo de Trabajo

Dra. Lucila Agüero

Dr. Nery Cáceres

Dra. Mirta María del Carmen Ríos

Dra. Lucila Biedma

Dra. Alexandra Kuhn

Dra. Manuelita Iglesias

Dr. Fernando Chamorro

Dr. Christian Ferreira

Dr. Hermann Weisensee

Est. Lucas Loreiro Salinas

Abog. Yngrid Pintos

Lic. Jorgelina Benítez

Mag. Juana Valenzuela

Lic. Enrique García

Lic. Laura Genes

Lic. Mauro Arámbulo

Eco. Jorge Pérez

Lic. Karen Barrios

Lic. Wilfrido Legal

Lic. María Monserrat Miranda

Universidad Sudamericana (US)
Asunción, Paraguay
Dirección: Avda. España y Santa Ana
Teléfono: +59521 612440 / +59521 612450
www.sudamericana.edu.py
info@sudamericana.edu.py
Publicación © Diciembre 2019



PRESENTACIÓN

Las autoridades de la Universidad Sudamericana, en julio del 2019, partiendo de los resultados arrojados por el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico y de Desarrollo 2017-2021, que permitió constatar el cumplimiento de un porcentaje importante de las metas propuestas y, al mismo tiempo, la necesidad de redefinición de otras, resolvió la realización de una revisión completa de este documento de gestión, con el propósito de incorporar los ajustes que sean requeridos en los objetivos establecidos, las metas, los indicadores y el plan de acción, tomando como norte el cumplimiento de la misión institucional y la ampliación de horizonte temporal del Plan Estratégico al 2025.

El “Plan Estratégico y de Desarrollo 2020-2025” de la Universidad Sudamericana (US), toma como base el Plan Estratégico Institucional 2017-2021; el mismo contiene los lineamientos y objetivos estratégicos que proyectan el presente y el futuro de la Institución y lo unifica en un documento único que también determine el desarrollo a futuro de la institución, dado el contexto académico actual.

La Universidad Sudamericana, creada por Ley N° 3883/09 tiene en el PED un instrumento clave de gestión para que pueda cumplir con sus políticas, objetivos misionales, responder a las demandas de servicios educativos ofrecidos, dar respuesta a las expectativas de la sociedad, determinar aspectos financieros y contribuir al establecimiento de estándares internacionales de calidad de la educación superior.

El proceso de revisión y ajuste del Plan ha sido posible gracias a los aportes de los diferentes estamentos de la US, de manera a ofrecer un mejor y calificado servicio a la comunidad educativa nacional, además de facilitar el monitoreo y la rendición de cuentas del cumplimiento de las metas.

Tal como se expresa en la Introducción al Plan Estratégico y de Desarrollo 2020-2025, el gran desafío es dar cumplimiento a la intencionalidad estratégica de la institución (misión, visión, políticas y valores) para el fortalecimiento institucional y el aseguramiento de la calidad de las ofertas de educación brindadas.

A blue circular official stamp of the Universidad Sudamericana, with the text 'REPUBLICA DEL PARAGUAY', 'UNIVERSIDAD SUDAMERICANA', 'SAPIENTIA OMNIA VINCIT', and 'LEY N° 3.883/09'. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in black ink.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico y de Desarrollo (PED)¹ de la Universidad Sudamericana (US) es el resultado de un proceso participativo que involucró al Consejo de Administración, Directivos, funcionarios, docentes, estudiantes y personal de apoyo de la institución. El PED fue trabajado y realizado durante los meses de julio a setiembre de 2019.

En el proceso de elaboración del PED se trabajó, en una primera fase, en el desarrollo de una visión compartida del futuro, redefiniendo la misión y la visión, y estableciendo los valores de la institución. En una segunda fase, se realizó el análisis de la situación actual, del entorno externo como así también del ámbito interno, con el propósito de identificar tanto las oportunidades y fortalezas que deberán ser aprovechadas y potenciadas, como los retos y desafíos que deberán ser asumidos y superados para el fortalecimiento institucional.

Además de las herramientas clásicas de análisis estratégico, se incorporó la Agenda de Cambio, la que permitirá contrastar la situación actual con la visión del futuro deseado de la institución. Esta agenda permitirá la definición de los objetivos estratégicos que la institución deberá alcanzar en los próximos años.

Con la utilización de la herramienta del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral se agruparon las dimensiones en objetivos, indicadores, metas y acciones que la institución deberá cumplir.

Con la aprobación del Plan Estratégico y de Desarrollo para los siguientes cinco años, se deberá elaborar el Plan Operativo Anual (POA) para cada año de gestión del mismo. De esta manera, se tendrá una referencia de las actividades a desarrollar y los resultados a lograr, los que se constituirán en indicadores de los avances de la US.



¹ Es el documento de gestión construido de forma colectiva y que sirve de hoja de ruta a una organización.

MARCO METODOLÓGICO

Además de la utilización de las herramientas para el análisis estratégico (FODA², PEST³) y otras más recientes como la “Agenda de Cambio”, para la implementación del Plan se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* desarrollada por los Dres. Robert Kaplan y David Norton⁴, y la variante aplicada al sector público desarrollada por Paul R. Nivel⁵ y la Matriz de Riesgo Estratégico.

El *Balanced Scorecard* permite transformar la estrategia en acciones, con un sistema de indicadores que posibilita realizar un seguimiento y monitoreo del avance de los objetivos estratégicos. Además, a través del “Mapa Estratégico”⁶ se puede visualizar de manera gráfica el relacionamiento de causa-efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

La herramienta Matriz de Riesgo Estratégico permite evaluar el posible impacto de factores externos críticos, que no están bajo control de la institución, en los objetivos estratégicos propuestos.



² Es una herramienta diagnóstica que permite identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

³ Es un modelo de análisis del entorno que proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL y/o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

⁴ *The Strategy-focused organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

⁵ *Balanced Scorecard paso a paso para el Sector Público y Organizaciones Sin Fines de Lucro*, 2003.

⁶ Kaplan y Norton, *Mapas Estratégicos*.

INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD

Luego de clarificar estos conceptos se generó un amplio debate tanto en directivos como entre los funcionarios, docentes y estudiantes, para finalmente lograr un consenso pleno en las definiciones de las mismas para Universidad Sudamericana.

Visión

Ser una institución de educación superior reconocida a nivel nacional e internacional por sus aportes al conocimiento y a la sociedad, a través de la formación científica y humanista de personas capaces de contribuir a procesos de investigación e innovación que transformen vidas.

Misión

Contribuir al desarrollo de la sociedad y al avance de las ciencias, a través de una formación superior integral que transforme vidas.

Valores

SER TRASCENDENTE

La Universidad Sudamericana concibe su misión independiente de la coyuntura circunstancial del presente. Proyecta su función en el largo plazo trascendiendo los límites generacionales de fundadores, de sus autoridades ocasionales, de contextos y recursos.

SER DIVERSA

La Universidad valora e incluye a personas de todas las culturas y orígenes en la búsqueda de objetivos comunes

SERVIR A LA COMUNIDAD

Una universidad comprometida con la comunidad



INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA UNIVERSIDAD

Objetivos Generales de la Universidad

Ofrecer una Educación Superior de calidad para la formación integral de profesionales universitarios que puedan responder en forma creativa, innovadora y transformadora a las demandas de la sociedad, con un enfoque humanista, ético, inclusivo y abierto a incorporar los avances de las ciencias y el conocimiento.

Objetivos Específicos de la Universidad

- I. Formar profesionales creativos, innovadores y éticos mediante carreras de calidad dentro de un enfoque humanista e inclusivo de la educación superior, que son desarrolladas mediante procesos pedagógicos transformadores que responden pertinentemente a los estándares de excelencia educativa nacionales e internacionales y a las demandas del contexto actual.
- II. Impulsar la producción y el desarrollo de conocimientos científicos desde la investigación, la innovación, la extensión, las tecnologías y las alianzas interinstitucionales, en los ámbitos formativos propios de esta universidad, como un aporte de calidad a la generación de alternativas de solución a las problemáticas que afectan a los seres humanos y al ecosistema en esta época.
- III. Promover propuestas sostenibles que estimulen el pensamiento crítico, creativo y proactivo que requiere hoy el diálogo profesional con los avances de las ciencias, las problemáticas socioculturales emergentes y la generación del conocimiento.
- IV. Conformar una comunidad académica multidisciplinaria, inclusiva y socialmente asertiva que sea capaz de incorporar en sus ámbitos de trabajo, los principios fundamentales del conocimiento científico y el respeto al ser humano, comprometiéndose con la mejora de la calidad de vida de las personas.
- V. Brindar oportunidades de crecimiento, personal y comunitario, a todos los miembros de la comunidad, en el marco de un enfoque humanista, ético e inclusivo de la educación para todos y todas.
- VI. Animar la implementación de praxis, servicios y sistemas administrativo - académicos enfocados en una atención de calidad a la persona y en la gestión de buenas prácticas institucionales orientadas a la eficiencia, eficacia, seguimiento sistemático, retroalimentación continua, comunicación pertinente y rendición de cuentas transparente.



INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: MODELO PEDAGÓGICO

Concepto

La Universidad Sudamericana define como «Modelo Pedagógico» a los lineamientos fundamentales que permiten estructurar los principios, fines y metas formativas de la Educación Superior en el propio contexto institucional. Lineamientos que permiten determinar, secuenciar y estructurar los contenidos, procesos, recursos, metodologías y experiencias educativas que comparten cotidianamente los diferentes actores que integran la Comunidad Académica de esta Casa de Estudios Superiores.

En esta conceptualización de «Modelo Pedagógico» se asume como verdadero el hecho de que las variables económicas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y culturales, que acontecen en espacios geográficos y momentos históricos constatables, determinan el marco conceptual y el contexto operativo en que se desarrolla la formación de los seres humanos dentro del ámbito de la educación formal, en este caso, de las Carreras que ofrece la Universidad Sudamericana.

El marco conceptual y operativo que constituye al «Modelo Pedagógico» está compuesto por campos del saber tales como el epistemológico, antropológico y filosófico. Campos que se estructuran a partir de tres componentes esenciales, el «sustento teórico» [paradigmas y fundamentos epistemológicos]; el «sustento metodológico» [estrategias didácticas, de evaluación y de investigación] y, por último, el «sustento práctico» [planes de estudio y mallas curriculares].

Modelo Pedagógico propuesto por la Universidad Sudamericana

Sustento Teórico

Principio de Realidad

El enfoque educativo de la Universidad Sudamericana se apropia del análisis contextual que sostiene que la sociedad contemporánea enfrenta problemáticas, transiciones y cambios sumamente intrincados de resolver; ya sea en lo referente al futuro o a la sustentabilidad de los estándares actuales de producción, consumo, desarrollo, subsidiariedad e innovación.

Igualmente, en esta coyuntura de época se ubica, también, el debate sobre el papel que debe jugar la Educación Superior en un contexto saturado de accesos a redes sociales, wikis y links de información, banal o experta, que refuerzan la hipótesis de que las instituciones educativas formales, en razón de la expansión de las tecnologías de la comunicación, ya no son ni única ni necesariamente el principal lugar donde los conocimientos pueden ser adquiridos.

Asimismo, en igual sentido, la Universidad Sudamericana considera, que un elemento constitutivo de este marco de referencia de época es el actual entorno laboral y profesional, caracterizado por experimentar cambios, de diferente nivel de intensidad, en su conformación y nivel de exigencia, en razón de los avances de la técnica o de la reconfiguración de los mercados. Estos factores, por ejemplo, han contribuido a la transformación de los prerrequisitos para poder obtener un empleo y, también, a extremar el debate en torno a la hipótesis de la asimetría entre la formación universitaria y las exigencias para ingresar exitosamente al mercado laboral.



Por consiguiente, tanto la mencionada variable del mercado laboral como el predicamento sobre el rol de las instituciones educativas en la provisión de conocimiento, determinan hoy la necesidad de tener un “principio de realidad” que le permita a pedagogía generar una propuesta pertinente e inclusiva en la construcción institucional de un modelo formativo de calidad para todos y todas. Desde esta perspectiva es que la Universidad Sudamericana implementa un Modelo Pedagógico que pone las manos en el pulso del tiempo que vive la humanidad y acerca el oído al corazón de los avances de las ciencias y el conocimiento. Este sentir y oír al mundo le permite a la institución desarrollar propuestas académicas y de gestión orientadas a contribuir a la formación integral de todos los seres humanos, sin distinción de origen o condición.

Imperativo Antropológico de Aprendizaje

El «principio de realidad» descrito en el párrafo anterior tiene un correlato pedagógico más específico, que es tanto teórico como práctico, el cual es denominada «imperativo antropológico de aprendizaje», ya que, conceptualmente se asume que la educación -en este caso, la Educación Superior- se funda en el aprendizaje humano, de ahí lo “antropológico”.

En este contexto, el «aprendizaje humano» es definido como un proceso experiencial y cognitivo, que acontece a lo largo de toda la vida, configurando trayectorias personales, sociales y culturales. De esta forma, aprender implica que las personas deben adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y valores, mediante el desarrollo y crecimiento personal, las experiencias intelectuales, emocionales, interpersonales, culturales, institucionales y éticas propias de la vida humana.

El aprendizaje, a nivel universitario, se caracteriza por la complejidad en la articulación de los saberes teóricos, prácticos, experimentales y valorativos que hacen a los contenidos propios de cada Carrera. Esto se traduce en una metodología áulica, de laboratorio y de campo que combina la transmisión de contenidos con la producción de saberes y la apropiación experiencial de conocimientos teórico prácticos que son constantemente retroalimentados cognitivamente, actitudinal y procedimentalmente mediante evaluaciones de proceso.

En síntesis, el Modelo Pedagógico de la Universidad Sudamericana, se funda en el principio de que el aprendizaje es un componente inherente a la condición de ser un «ser humano», motivo por el cual se habla de un “Imperativo Antropológico de Aprendizaje” que atraviesa la comprensión de cualquier propuesta de Educación Superior actual.

Tiempo de educación y conocimiento

Como ya se ha explicitado, la Universidad Sudamericana, se sitúa en un contexto de época paradójica, ya que por un lado convive un mundo infinito de oportunidades tecnológicas, económicas y científicas con las limitaciones existenciales de la inequidad, la marginación y la exclusión socioculturales. Ante la paradoja parece existir un consenso internacional, expresado - por ejemplo- por la UNESCO, la OCDE, la OIT, la FAO o la OEA, de que la educación y el conocimiento son las herramientas fundamentales para que la humanidad encuentre su punto de armonía en un contexto fragmentado y, muchas veces, en conflicto dada la paradoja de los avances científicos tecnológicos vs. la masificación de la exclusión socioeconómica.

Los referidos Organismos Internacionales, en diversos foros y declaraciones, proponen una Educación Superior abierta, integral e inclusiva, que implementa estrategias que estimulan la



curiosidad, la capacidad de cuestionarse e interpelar aquellos presupuestos que se presentan como «verdades obvias» y que limitan la superación de la paradoja referida en el párrafo anterior.

En este sentido, el «conocimiento», en el andamiaje conceptual de la Universidad Sudamericana, es definido como el resultado o producto de la actividad humana de pensar, vivenciar, aprender y crear, que genera aproximaciones a la realidad, la verdad y los principios que rigen al ser humano, el mundo y el cosmos. Ahora bien, en esta misma línea, la «educación» es el proceso complejo que tiene como protagonistas a las personas que se van educando a lo largo de toda su vida mediante la acción cognitiva, emocional, corporal, valorativa, procedimental y actitudinal de individuos y colectivos que van generando las condiciones pedagógicas para que las personas se formen.

Así, la Universidad Sudamericana, como institución de Educación Superior, les ofrece a las personas un tiempo estructurado «educación» que, por diferentes medios pedagógicos, contribuye a que la persona se apropie y genere «conocimientos».

Sustento metodológico

Generar las condiciones para que la persona se forme

La Universidad Sudamericana, a partir de los pilares que sustentan teóricamente su propuesta educativa, desarrolla e implementa un Modelo Educativo que promueve la generación de las condiciones pedagógicas y estructurales necesarias para que el ser humano se forme integralmente, tanto en el aula como en el vínculo consigo mismo, con los demás y con el mundo. Esta propuesta se concretiza mediante docentes, currículos, recursos y espacios formativos que están orientados desde propósitos, objetivos y prácticas educativas.

Esta propuesta de formación integral e inclusiva implica facilitar a todos los actores de la comunidad educativa aquellas oportunidades pedagógicas que les permita la adquisición progresiva tanto de conocimientos y de praxis como de hábitos académicos y de gestión vinculados con la generación de saberes y prácticas innovadoras [“hábitos formativos”]. Esto se hace mediante los componentes metodológicos, evaluativos y experienciales de los procesos de Aprendizaje - Enseñanza – Aprendizaje inherentes a cada Carrera.

Estudiar, investigar y vivenciar

Los «hábitos formativos» se deben entender como capacidades, cualidades y aptitudes que los sujetos incorporan procesualmente hasta que forman parte de su ser y hacer. Este proceso, individual y colectiva, implica vivenciar trayectorias formativas significativas, tales como el estudio personal – grupal; la investigación áulica, de campo y experimental; la extensión de los saberes académicos a la gente y, también, la conexión de la formación específica que brindan los estudios cursados en la Universidad con las demandas conceptuales, éticas y ciudadanas reales provenientes de una sociedad y un mundo en transformación.

De esta forma, la opción pedagógica de la Universidad Sudamericana, es la de una formación integral del ser humano, por lo cual su oferta académica es dinámica y proactiva, lo cual se traduce en una visión curricular flexible, multidisciplinaria y que constantemente se deja interpelar por el

predicamento de los nuevos ámbitos de provisión del conocimiento y por la cambiante dinámica del contexto laboral, como ya fuera sustentado en el apartado teórico.

En este sentido, el Modelo Pedagógico de la Universidad Sudamericana le propone a cada miembro de la Comunidad Educativa que desarrolle y aplique sus múltiples inteligencias en procesos sistemáticos y graduales de apropiación e incrementación del conocimiento en sus diferentes formas y aplicaciones ["Estudiar"]. Siendo, en el ámbito de la Educación Superior, el descubrimiento de nuevas explicaciones de la realidad, la reformulación de conocimientos y la generación de saberes relevantes y fidedignos para la vida humana una práctica educativa característica de la formación universitaria ["Investigación"]. Pero nada de esto tiene sentido, dentro del Modelo Pedagógico propuesto por la Universidad Sudamericana, si no logra impactar humanamente en la vida de los alumnos, alumnas, docentes y funcionarios de la Institución; porque la propuesta educativa de esta Casa de Estudios Superiores pretende ser un aporte a la calidad de vida de los miembros de su Comunidad Educativa y, a través de ellos, a la sociedad ["Vivenciar"].

Docencia, Didáctica y Medios

La Universidad Sudamericana propone un Modelo Educativo centrado en la labor profesional de un cuerpo docente que promueve y genera las condiciones pedagógicas para el aprendizaje, individual y colectivo, requerido en el ámbito de cada una de las Carreras que conforman la oferta académica de esta Casa de Estudios Superiores.

En este sentido, el docente enseña no sólo los conocimientos necesarios para el ejercicio profesional de un ámbito específico del saber humano, sino -también- promueve la autonomía, el pensamiento crítico y la responsabilidad social. Para lograr esto el profesor o profesora, tanto en el ámbito de la teoría como de la práctica, enseña tanto a aprender como a identificar fuentes validas de conocimiento, desarrollar propuestas alternativas en la resolución de problemas reales y a innovar dentro de parámetros éticos de priorización del ser humano y su entorno.

Acorde con esta visión de la tarea docente dentro de la universidad se propone una didáctica orientada a que el alumno o la alumna aprendan pensando, haciendo y valorando, es decir, se busca un equilibrio progresivo y pertinente entre los medios expositivos, prácticos y reflexivos, tanto a nivel de cada asignatura como del plan de estudios en su totalidad. En esta misma línea, la visión didáctica de la Universidad Sudamericana promueve de igual forma el estudio individual que le permite al alumno introyectar conocimientos como, también, el trabajo cooperativo, las experiencias de campo y los proyectos de corto y mediano plazo que le facilitan a los estudiantes el contacto con el mundo real.

Es pertinente señalar en este punto que, la propuesta didáctica de la Universidad Sudamericana, acorde con los postulados pedagógicos ya expresados en este apartado y en ítems anteriores, asume que la evaluación de los aprendizajes es un componente sustantivo y necesario del proceso formativo que se da en el ámbito universitario, ya sea porque brinda a los alumnos y al mismo docente una retroalimentación del proceso de enseñanza aprendizaje como, también, es un medio institucional calificado que le garantiza a la persona que egresa de una Carrera y a la sociedad donde ésta ejercerá su profesión, que el egresado ha sido acompañado, instruido y expuesto a situaciones de valoración de sus capacidades para ejercer con responsabilidad, idoneidad y ética aquella profesión para la que se formó. En este sentido la evaluación combina el enfoque de proceso con las instancias de habilitación, síntesis y praxis; lo cual implica que tanto lo cognitivo



como lo afectivo y lo valorativo juegan un rol fundamental a la hora de generar instrumentos o espacios didácticos de evaluación del aprendizaje dentro de cada Carrera de la Universidad. En igual sentido, esta evaluación curricular está acompañada por una autoevaluación y acreditación pedagógica de la gestión institucional que se hace en forma sistemática para retroalimentar el Modelo Pedagógico institucional.

A modo de síntesis, cabe señalar que la labor del docente y los diferentes enfoques didácticos requieren de medios que faciliten el aprendizaje, por lo cual la Universidad Sudamericana, en forma paulatina y progresiva realiza una inversión sostenida en la provisión de los medios necesarios para que se pueda dar una relación de enseñanza aprendizaje de calidad. Esto se traduce en la provisión de laboratorios, bibliotecas, recursos tecnológicos e infraestructura accesible para alumnos, alumnas y docentes.

Sustento Práctico

Currículum, Planes y Programas de Estudio

La Universidad Sudamericana concretiza su Modelo Pedagógico, en cada Carrera, por medio de proyectos académicos donde de manera explícita o implícita se operacionalizan los sustentos teóricos y metodológicos que hacen a la propuesta educativa de esta Casa de Estudios Superiores.

Flexibilidad

En este sentido el Currículum de cada Carrera busca armonizar la tradición teórica inherente a cada saber con los avances de las ciencias en ese campo de conocimiento, los requerimientos del mercado laboral para cada profesión y la responsabilidad ética y social con la realidad emergente de la sociedad contemporánea. Esto lleva a que el Currículum sea estructurado como un mecanismo teórico práctico de articulación de información, conocimientos y praxis en constante revisión, actualización y optimización; de ahí el carácter «flexible» de los currículums, planes y programas de estudio de la Universidad Sudamericana.

Integración

El referido «carácter flexible» del Modelo Pedagógico de la Universidad Sudamericana se traduce, también, en un «enfoque integrador» del Currículum y de los Planes - Programas de Estudio, ya que éstos son considerados como la síntesis operativa mediante la cual se seleccionan, organizan y ordenan aquellos contenidos cognitivos, actitudinales, prácticos y éticos que permitirán la adquisición de las capacidades técnico científicas y humanistas que hacen al futuro profesional; según los fines de formación académica requeridos por la sociedad. En la vida cotidiana esto significa que se trata de agrupar los contenidos fundamentales de varias materias o temáticas de una Carrera, en unidades interdisciplinarias. Unidades que no solo fusionan sus objetivos, sino que integra equipos de docentes e investigadores con alumnos y alumnas en proyectos áulicos integrados que favorecen la participación activa de todos los actores en la construcción de conocimiento y el desarrollo intencional de habilidades, actitudes y valores.

Interdisciplinariedad

Igualmente, este «carácter flexible e integrador» del Currículum y de los Planes - Programas de Estudio de las diferentes carreras de la Universidad Sudamericana implica

el desarrollo de estrategias de enseñanza – aprendizaje que siguen la lógica estructural de la globalidad y la integralidad, es decir, los contenidos / procesos didácticos / sistemas de evaluación representan un conjunto de actividades pedagógicas organizadas y articuladas, que van más allá de la «asignatura isla», ya que se propicia la idea de unir en un todo coherente los diferentes elementos formativos presentes ya sea en las asignaturas, instancias o en los ámbitos de práctica de la Carrera.

Autonomía

Para la Universidad Sudamericana, trabajar progresivamente en el desarrollo de un Modelo Pedagógico que proponga en cada Carrera un enfoque curricular flexible, integrado e interdisciplinario orientado a que los estudiantes puedan adquirir y afianzar capacidades tales como el análisis crítico, la toma de decisiones pertinentes, trabajo en equipo, comunicación proactiva, optimización de los tiempos, liderazgo y razonamiento lógico, es decir, se pretende la movilización autónoma del propio aprendizaje para afrontar situaciones de la vida real y profesional con éxito.

Corresponsabilidad

A modo de cierre de este ítem, en el marco conceptual del Modelo Pedagógico de la Universidad Sudamericana, cabe reafirmar que los Planes y Programas de Estudio son concebidos como instrumentos pedagógicos elaborados colectiva, institucional y profesionalmente con la intencionalidad de estructurar y ordenar las finalidades, contenidos y acciones educativas que son requeridas para que docentes y alumnos puedan generar las condiciones necesarias para que toda persona, sin distinción alguna, se forme como ser humano, ciudadano y profesional.

INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: POLITICAS INSTITUCIONALES

Marco Conceptual

A partir de la Visión y Misión de esta Casa de Estudios, en sintonía con los valores y objetivos institucionales, se hace necesario un marco estratégico de acción lógico y focalizado, tanto en lo académico como en lo administrativo, que le permita a la Universidad Sudamericana, a través de sus diferentes Carreras, consolidar una propuesta de Educación Superior de calidad, pertinente y que contribuya al avance del conocimiento en pro de una mejor calidad de vida para todos y todas.

Política Institucional en el Área de Identidad y Clima Institucional

Desarrollar actividades colectivas y sectoriales con directivos, docentes, alumnos y funcionarios para profundizar el conocimiento de la identidad y el fortalecimiento del clima institucional a partir de la reflexión sobre la misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores, proyectos y prácticas habituales de la Universidad Sudamericana.

Política Institucional en el Área de Gestión de Calidad



Fortalecer la calidad de los servicios académicos y administrativos de la Universidad Sudamericana, mediante la sistematización objetiva de la información derivada de aquellos datos que surgen de los procesos de seguimiento y evaluación de las estrategias y objetivos en que se operacionalizan los planes, programas y proyectos, que le permiten a la Universidad tanto el cumplimiento de su Misión y Visión institucional como la interacción con la comunidad.

Política Institucional en el Área de Admisión

Implementar criterios formales y transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades en los procesos de admisión a las diferentes Carreras de la Universidad Sudamericana; adoptando un mecanismo de ingreso libre, que esté sujeto a la disponibilidad de los recursos existentes y necesarios para una formación universitaria y profesional de calidad.

Política Institucional en el Área de la Inclusión

Establecer los procedimientos generales que aseguren la efectiva implementación del enfoque inclusivo, acorde a la legislación vigente, tanto en la admisión como en la permanencia de los diferentes miembros de la Comunidad Universitaria en la Universidad Sudamericana, potenciando así sus capacidades e inserción en la sociedad.

Política Institucional en el Área de la Docencia

Proporcionar los recursos necesarios y realizar las acciones pertinentes para la capacitación y formación continua del cuerpo docente de la Universidad Sudamericana, acorde con el Modelo Pedagógico institucional y las tendencias de calidad de la enseñanza en el ámbito de la Educación Superior.

Política Institucional en el Área de Investigación

Desarrollar, con docentes y alumnos, proyectos, medios y espacios de investigación académica vinculados a los requerimientos de extensión del contexto, a los avances de las ciencias y al desarrollo curricular y perfil de egreso propio de cada Carrera de la Universidad Sudamericana.

Política Institucional en el Área de Extensión

Ampliar paulatinamente, con alumnos y docentes, las actividades de extensión de cada Carrera de la Universidad Sudamericana; vinculando dichas acciones con los programas de investigación académica, los requerimientos del contexto, el desarrollo curricular y perfil de egreso propio de cada trayectoria curricular y con las Políticas Públicas locales y regionales.

Política Institucional en el Área de Participación y Bienestar Estudiantil

Apoyar la creación y sostenibilidad de asociaciones o espacios estudiantiles, académicos y extracurriculares, que favorezcan el compromiso activo de los alumnos con sus procesos de formación humana, intelectual y ciudadana; así como el acompañamiento en el abordaje personal o colectivo de las problemáticas propias de jóvenes que cursan una carrera universitaria.

Política Institucional en el Área de Financiamiento e Inversión

Garantizar un presupuesto equilibrado y sostenible, de corto y mediano plazo, que responda tanto a las prioridades académicas de formación de los diferentes miembros de la Universidad Sudamericana como

a los resultados de las evaluaciones intra y extra institucionales, y a los procesos de fortalecimiento y modernización del sistema de inversión financiera, actualización de la tecnología educativa, los equipos y la infraestructura que aseguran una Educación Superior de calidad.

Política Institucional en el Área de Comunicación Institucional

Facilitar a todos los miembros de la Universidad Sudamericana aquellas informaciones de régimen interno o externo que afectan tanto su vida académico administrativa cotidiana como la construcción de su identidad, el clima institucional y su imagen pública.

Política Institucional en el Área de Producción Intelectual

Velar por que, en la Universidad Sudamericana, la Propiedad Intelectual derivada de sus actividades de investigación se utilicen para cumplir, dentro de un marco ético, los objetivos establecidos en materia de investigación, desarrollo e innovación, con arreglo a sus obligaciones jurídicas, en beneficio de la Institución, los creadores y, sobre todo, la sociedad en su conjunto.

Política Institucional en el Área de Innovación

Articular interna e interinstitucionalmente el intercambio de buenas prácticas para la evaluación y reconocimiento de procesos de innovación basados en la ciencia, la generación de proyectos, la protección intelectual y la transferencia tecnológica, que puedan ser desarrollados en las Carreras de la Universidad Sudamericana.

Política Institucional en el Área de Movilidad

Promover programas de movilidad e intercambio de estudiantes de grado y de posgrado, docentes e investigadores y personal de administración y servicios, con el fin de consolidar en la Universidad Sudamericana una Comunidad Universitaria multidisciplinaria, dinámica y abierta al diálogo con diferentes experiencias de hacer ciencia, docencia y extensión, a nivel local, regional y mundial.

Política Institucional en el Área de Internacionalización

Consolidar capacidades, estructuras y proyectos institucionales que le permitan a la Universidad Sudamericana insertarse efectiva y paulatinamente en el ámbito regional y mundial de la Educación Superior; a través de convenios, intercambios y programas de cooperación transnacionales o mediante la estandarización de procesos y procedimientos internacionales de calidad.

Política Institucional en el Área de Vinculación con el Medio

Constituir dispositivos de gestión que faciliten el ejercicio de buenas prácticas de vinculación con el medio, el fortalecimiento alianzas estratégicas y proyectos socioculturales que contribuyan a que la Universidad Sudamericana asuma un compromiso científico, profesional y ético que impacte en el desarrollo de los individuos y las comunidades, a través de un intercambio mutuo y beneficioso con el campo sociocultural en que ésta inserta.



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Contexto

Sin lugar a dudas la situación país, región y mundo es actualmente un campo de análisis sumamente complejo y multivariado, por lo cual, en este documento se expresa una síntesis de aquellos factores que más directamente impactan en la vida cotidiana de la Universidad Sudamericana; pero, cabe señalar, que la institución cuenta con espacios de debate y seguimiento de la realidad contemporánea que le permite a la comunidad educativa tener una aproximación constante a las problemáticas, avances y retrocesos que afectan a los hombres y mujeres del Siglo XXI y, por ende, a su formación superior.

En esta línea, cabe señalar aquí, que el Estado y la sociedad paraguaya atraviesan por una etapa de transformación. Por un lado, diversos sectores de la sociedad apuntan a un Estado y a una sociedad moderna, con una gestión transparente, imparcial, con un manejo honesto de los recursos, con igualdad de oportunidades, que tiende a la profesionalización en todos los ámbitos, tanto público como privado.

Sin embargo, esta tendencia a la modernización se enfrenta al viejo Estado y a una cultura patrimonialista, en la que priman los sectores que anteponen sus intereses particulares por encima de los intereses de la ciudadanía.

A continuación, se presentan dos cuadros que resumen las tendencias que impactan de manera positiva como “oportunidades” o de manera negativa como “amenazas”.

Entorno Externo¹

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
¿Cuáles son las situaciones del entorno que podrían ser un beneficio para nosotros?	¿Qué situaciones o hechos externos pueden impedir que logremos nuestros objetivos?
ASPECTOS	ASPECTOS
EN LO ACADÉMICO	EN LO ACADÉMICO
Oferta de especializaciones a docentes y egresados Vinculación con otras universidades nacionales e internacionales para el fortalecimiento pedagógico Accesos a plataformas tecnológicas para dar soluciones a los problemas institucionales Desarrollo de nuevas tecnologías para la educación superior	Facilismo académico de otras instituciones en la ciudad Cambio de política y normativa para el reconocimiento de títulos en la región Insuficiencia de profesionales especializados en áreas específicas Recesión económica que limita el poder adquisitivo de los estudiantes Aún no se encuentra suficientemente desarrollado el proceso de implementación del Registro Único del Estudiante en el Nivel de Educación Superior
EN LO ADMINISTRATIVO	EN LO ADMINISTRATIVO
Aumento de las expectativas académicas de los potenciales alumnos con relación a la calidad de la formación profesional que ofrecen las universidades Demandas insatisfechas de profesionales de la salud a nivel MERCOSUR Crecimiento de la población estudiantil de la región	Falta de suficiente financiamiento privado o estatal para los estudiantes de carreras de grado Inestabilidad económica de la región Poca inversión nacional en el ámbito educativo Aumento de oferta académica de la Educación Superior en la región Deserción por motivos económicos o personales



INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA
Disponibilidad de espacios para adecuaciones edilicias en la región	Falta de campos de práctica externos

Entorno Externo²

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
¿Cuáles son las situaciones del entorno que podrían ser un beneficio para nosotros?	¿Qué situaciones o hechos externos pueden impedir que logremos nuestros objetivos?
ASPECTOS	ASPECTOS
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN
Acceso tecnológico a nuevas herramientas y aplicaciones digitales y físicas	Limitación del modelo curricular ANEAES vigente que no contempla la normativa MERCOSUR sobre el reconocimiento de los tres idiomas oficiales en paridad de condiciones Ancho de banda limitado en muchas regiones del país
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
Mayor demanda de cursos de posgrados de alto impacto social y profesional Posibilidades de contar con Recursos Humanos con experiencia profesional y académica	Poca oferta de docentes con altos niveles de formación académica o con los grados máximos (master y doctorado) Nuevas universidades que dificultan fidelizar el cuerpo docente No existe una oferta suficiente y accesible a cursos de posgrado requeridos por el sistema
VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL	VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL
Reconocimiento de la comunidad Interrelación adecuada con los diferentes ámbitos Campo propicio para vinculación empresa – universidad, dada la mayor demanda de innovación en el sector privado	Cambio de política y normativa para el reconocimiento de títulos en la región Pérdida del prestigio y la confianza en la oferta de Educación Superior paraguaya Desarrollo asimétrico de la telemedicina y otras tecnologías del aprendizaje en la región en relación a la capacidad instalada para darle un uso pedagógico

Entorno Interno¹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿En qué somos buenos dentro de la Universidad Sudamericana?	¿En qué tenemos que mejorar en la Universidad?
ASPECTOS	ASPECTOS
EN LO ACADÉMICO	EN LO ACADÉMICO
Alumnos proactivos y competentes Buen nivel académico de los alumnos Equilibrio pedagógico entre la teoría y la práctica Incorporación paulatina de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje POA en investigación y extensión en ejecución Accesibilidad de programas de estudio Constantes capacitaciones y espacios de formación para alumnos y docentes	Los planes de estudio no cubren los ámbitos mínimos requeridos según estándares nacionales e internacionales. No contemplan ejes transversales, materias optativas ni espacios de integración de saberes Inconsistencias de reglamentaciones Los programas carecen de indicadores de logros, metodología de enseñanza, y evaluativa Falta un sistema académico - pedagógico de seguimiento global de desarrollo y logro de metas propuestas en cada materia Falta un modelo de gobernanza académica No se visualiza un sistema de aseguramiento de la calidad



	Cantidad de estudiantes por la relación inadecuada con los recursos disponibles y los requerimientos para una formación de calidad
EN LO ADMINISTRATIVO	EN LO ADMINISTRATIVO
Sustentabilidad financiera de la Universidad Sudamericana Estructura organizacional flexible, dinámica, capacitada y joven Soporte tecnológico online e interconectado Administración transparente Institución basada en normativas Visión de crecimiento	Centralización en la toma de decisiones Estructura administrativa enfocada a mono carrera No se cuenta con mecanismos de financiación externa y vinculación con el medio de acuerdo a un plan de desarrollo
INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA
Espacios pedagógicos suficientes y adecuados Espacio con expectativa crecimiento	Descentralización de infraestructura Insuficientes áreas de soporte académico y administrativo Insuficientes equipos de simulación Insuficiente accesibilidad inclusiva en todas las sedes Falta biblioteca con dimensiones adecuadas

Entorno Interno²

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿En qué somos buenos dentro de la Universidad Sudamericana?	¿En qué tenemos que mejorar en la Universidad?
ASPECTOS	ASPECTOS
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN
Sostenida inversión en medios de comunicación internos y externos Sistema de CRM (Customer Relationship Management) - Sistema de Gestión de las Relaciones con la Comunidad Universitaria Proceso de "0 papel" y digitalización iniciado Proceso de implementación de chatbot iniciado Accesibilidad a las autoridades a través del Servicio de Atención al Estudiante Revista de Investigación Académica, Scientia et Salutem Claustros de Profesores calendarizado	Falta de un manual de procedimiento y un mecanismo de comunicación eficiente y efectivo La Página Web es mejorable
RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS
Plantel docente capacitado y especializado con permanente actualización y adiestramiento en servicio Capacidad de trabajar con la diversidad cultural Recursos Humanos remunerados por sus competencias Se cubren los derechos laborales fundamentales (IPS, aguinaldo, etc.) Calidad humana en el trato con los alumnos Trabajo en equipos con representantes de todos los niveles Constante presencia de las altas autoridades en las sedes	Falta de escalafonamiento docente Falta de incentivo y plan de carrera para funcionario El cumplimiento de cargos en la estructura organizacional es parcial Falta de departamento de seguimiento a egresados Falta desarrollar más el sentido de pertenencia de los docentes Falta un sistema transparente, abierto y objetivo de evaluación docente Falta ajustar el número de docentes en relación a la cantidad de alumnos) Falta fortalecer el área de apoyo pedagógico a los docentes

<p>Existe una vinculación con sociedades europeas de Educación Superior</p>	<p>El plantel de directivos y docentes no llega a cubrir la cantidad mínima requerida de académicos con título de master y doctor</p> <p>Falta desarrollar en los docentes las capacidades para implementar un modelo de docencia que tenga como uno de sus ejes la enseñanza por competencias</p>
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entorno Interno³

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>¿En qué somos buenos dentro de la Universidad Sudamericana?</p>	<p>¿En qué tenemos que mejorar en la Universidad?</p>
ASPECTOS	ASPECTOS
VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL	VINCULACIÓN CON EL ENTORNO SOCIAL
<p>Se realizan alrededor de 20 a 25 actividades de extensión en la comunidad cada año</p> <p>Actos artísticos y culturales abiertos para fomentar la identidad cultural de la región</p> <p>Buen relacionamiento con las autoridades locales</p> <p>Cursos de idiomas abiertos para todos los interesados</p> <p>Organización de congresos, seminarios, simposios y otros</p> <p>Se cuenta con un Convenio con el Ministerio Público (Fiscalía)</p> <p>Participación activa en competencias deportivas</p> <p>Ayuda social en medicamentos a comunidades</p> <p>Contrapartida al Ministerios de Salud en el marco del Convenio para usufructo de los campos de práctica</p>	<p>Falta una mayor fidelización de los alumnos en relación a una identidad institucional frente a otras instancias sociales</p> <p>Falta mejorar la coordinación para la participación de las actividades interinstitucionales</p> <p>Falta actividades para seguimientos a egresados</p> <p>No se cuenta con una instancia específica para vinculación con el medio</p> <p>No existe una planificación estratégica para el desarrollo de la vinculación de la Universidad con otras instancias</p>



AGENDA DE CAMBIO DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA¹

La agenda de cambio revela el contraste entre la situación actual y la futura de la Universidad Sudamericana en diversas dimensiones consideradas relevantes. Este análisis facilita el paso posterior de definir los objetivos estratégicos del PED.

	Situación Actual	Situación Futura
Imagen y Posicionamiento	Imagen reconocida y bien posicionada en el sector de Educación Superior. Falta difusión de la marca Universidad Sudamericana	Mantenimiento y expansión de la imagen positiva de la Universidad Sudamericana a nivel nacional, regional e internacional
Procesos de gestión	Procesos burocráticos, lentos, ineficientes e ineficaces	Desarrollo de un sistema de gestión por procesos
Capital Intelectual	Insuficiente cantidad de docentes profesionales con alto nivel técnico académico	Cantidad suficiente de docentes académicos de tiempo completo con los niveles nacionales requeridos de master y doctor
Sistema de Gestión del Talento Humano	Falta reglamentar los procesos de selección, admisión, evaluación, promoción y desvinculación dentro de la institución	Se cuenta con procedimientos e instrumentos normativos pertinentes para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano dentro de la institución
Infraestructura	Falta una optimización de la relación espacios, horarios de clase y traslado de alumnos entre las diversas sedes	Edificio funcional adaptado a las necesidades de cada área para coadyuvar a brindar servicios de calidad
TIC	Insuficientes recursos digitales, informáticos y tecnológicos que permitan la generación de reportes y base de datos para, por ejemplo, la toma de decisiones y la implementación de aulas virtuales.	Se cuenta con un plan de desarrollo que garantiza una infraestructura tecnológica adecuada; un sistema informático que automatiza diversos procesos misionales y la asistencia técnica adecuada.
Recursos	Se cuenta con recursos propios suficientes para garantizar la sustentabilidad de la oferta académica de la Universidad	Se cuenta con recursos propios y un sistema de gestión de financiamiento externo que permiten el desarrollo de una oferta creciente de calidad



AGENDA DE CAMBIO DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA²

	Situación Actual	Situación Futura
Alianzas	La universidad tiene diferentes convenios y acuerdos con diversas instituciones e instancias públicas y privadas	Se desarrollan alianzas estratégicas orientadas a resultados, con diversas instituciones locales, regionales e internacionales.
Investigación e Innovación	Los procesos de investigación, innovación y divulgación son insipientes en su diseño, implementación y desarrollo	Desarrollo significativo en investigaciones, innovación y desarrollo tecnológico, con publicaciones en revistas y otros medios de divulgación científica
Gestión del Conocimiento	No existen mecanismos de gestión de la información que permitan el acompañamiento de los avances del saber humano, especialmente, en el campo de la Educación Superior.	Se desarrolla un Programa de Gestión del Conocimiento, generando una cultura de compartir saberes y un sistema de aprendizaje organizacional.



EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA¹

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

1. EJE DE CALIDAD ACADÉMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1.

Contar con proyectos académicos actualizados y habilitados por las instancias correspondientes

Objetivo específico

Indicador de cumplimiento

Implementar la revisión y actualización del currículum de las carreras activas

Proyectos académicos de grado y programas de posgrado revisados y actualizados

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2.

Establecer mecanismos de seguimiento y desarrollo de la gestión de la calidad académica administrativa

Objetivo específico

Indicador de cumplimiento

Contar con una instancia responsable del aseguramiento de la calidad académica institucional

La Universidad cuenta con una Coordinación de Gestión de la Calidad Institucional

Establecer mecanismos de seguimiento, apoyo y desarrollo de los procesos académicos de calidad

Las Carreras tienen procedimientos de evaluación, retroalimentación y gestión de la mejora continua de la oferta académica



EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA²

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

2. EJE DE GESTIÓN EFICIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1.

Contar con un sistema inclusivo de captación, selección, capacitación, reconocimiento y promoción del talento humano en los ámbitos académico administrativo de un modelo de gestión institucional centrado en la atención de calidad a la persona

Objetivo específico	Indicador de cumplimiento
Implementar la carrera docente y administrativa dentro de la institución	Se incrementa gradualmente el porcentaje de docentes escalafonados y administrativos promocionados en el marco de una carrera administrativa
Contar con un plan de capacitación y actualización continua de los diferentes actores de la comunidad académica	Cantidad de capacitaciones realizadas por los diferentes miembros de la comunidad académica de la institución
Tener un sistema de evaluación de desempeño de personal docente y administrativo	Calendario de evaluaciones periódicas del desempeño docente y administrativo



EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA³

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

2. EJE DE GESTIÓN EFICIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.2.

Cumplir con los estándares nacionales e internacionales de infraestructura y equipamiento para el desarrollo eficiente de los proyectos académicos de la Universidad

Objetivo específico	Indicador de cumplimiento
Ampliar y adecuar la infraestructura física para dotar de mayores comodidades a la comunidad académica	La infraestructura de la institución adecuada a los estándares establecidos en el modelo nacional
Incrementar y adecuar los recursos pedagógicos para la enseñanza en el ámbito de la Educación Superior	Los recursos pedagógicos para la enseñanza están adecuados a los estándares establecidos en el modelo nacional
Dotar a la Universidad de un sistema de datos, un soporte informático y una plataforma educativa que responda a las necesidades académicas de la institución	El sistema de datos, el soporte informático y la plataforma educativa de la institución responden a los estándares actuales de las tecnologías de la información



EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA⁴

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

2. EJE DE GESTIÓN EFICIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.3.

Establecer mecanismos, procedimientos y medios para la comunicación interna y externa pertinente, eficiente y eficaz

Objetivo específico	Indicador de cumplimiento
Desarrollar instancias y medios que permitan a los miembros de la comunidad informar e informarse sobre los diferentes ámbitos de la vida institucional	Cada Facultad cuenta con una instancia responsable de la comunicación interna y externa
Implementar mecanismos que permitan la actualización continua de los medios de comunicación de la institución con el contexto local e internacional	Se cuenta con una página web dinámica, amigable y completa en relación a la vida institucional, la oferta académica y la vinculación de la Universidad con el medio local e internacional

EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA⁵

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

3. EJE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.1.

Contar con un Programa de Gestión del Conocimiento



Objetivo específico**Indicador de cumplimiento**

Desarrollar e instalar un Programa de Gestión del Conocimiento

Porcentaje del presupuesto destinado a que docentes y alumnos acompañen los avances del saber humano en el Campo de la Educación Superior

EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA⁶

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

4. EJE DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1.

Incrementar la investigación científica vinculada a la extensión

Objetivo específico**Indicador de cumplimiento**

Desarrollar líneas de investigación pertinentes a las necesidades de desarrollo y equidad del país

Líneas de investigación establecidas e implementadas

Elaborar y llevar a la práctica proyectos de retorno a la comunidad en base a las investigaciones realizadas o a las necesidades detectadas

Cantidad de proyectos implementados y que cuentan con una evaluación de impacto

EJES DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA⁷

PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

5. EJE DE VINCULACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.1.

Desarrollar alianzas estratégicas orientadas a resultados, con diversas instituciones locales, regionales e internacionales



Objetivo específico	Indicador de cumplimiento
Ampliar los vínculos con instituciones públicas o privadas que posibilitan la implementación de pasantías, prácticas y tutorías profesionales	Porcentaje de incremento de acuerdos con instituciones públicas y privadas
Internacionalizar la Universidad	Número de convenios, intercambio de docentes y alumnos

Cuadro de Articulación de Doble Vinculación Interna

Ejes Estratégicos – Objetivos Institucionales¹

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Institucional	Políticas
Calidad Académica	(1.1) Contar con proyectos académicos actualizados y habilitados por las instancias correspondientes	[I] <i>Formar profesionales creativos, innovadores y éticos mediante carreras de calidad dentro de un enfoque humanista e inclusivo de la educación superior, que son desarrolladas mediante procesos pedagógicos transformadores que responden pertinentemente a los estándares de excelencia educativa nacionales e internacionales y a las demandas del contexto actual</i>	Políticas Institucionales en el Área de Identidad y Clima Institucional
	(1.2) Establecer mecanismos de seguimiento y desarrollo de la gestión de la calidad académica - administrativa	[VI] <i>Animar la implementación de praxis, servicios y sistemas administrativo - académicos enfocados en una atención de calidad a la persona y en la gestión de buenas prácticas institucionales orientadas a la eficiencia, eficacia, seguimiento sistemático, retroalimentación continua, comunicación pertinente y rendición de cuentas transparente</i>	Políticas Institucionales en el Área de Participación y Bienestar Estudiantil



Gestión Eficiente	(2.1) Contar con un sistema inclusivo de captación, selección, capacitación, reconocimiento y promoción del talento humano en los ámbitos académico administrativo de un modelo de gestión institucional centrado en la atención de calidad a la persona	[V] <i>Brindar oportunidades de crecimiento, personal y comunitario, a todos los miembros de la comunidad, en el marco de un enfoque humanista, ético e inclusivo de la educación para todos y todas</i>	Políticas Institucionales en el Área de Gestión de Calidad
--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

Cuadro de Articulación de Doble Vinculación Interna Ejes Estratégicos – Objetivos Institucionales²

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Institucional	Políticas
Gestión Eficiente	(2.1) Contar con un sistema inclusivo de captación, selección, capacitación, reconocimiento y promoción del talento humano en los ámbitos académico administrativo de un modelo de gestión institucional centrado en la atención de calidad a la persona	[IV] <i>Conformar una comunidad académica multidisciplinaria, inclusiva y socialmente asertiva que sea capaz de incorporar en sus ámbitos de trabajo, los principios fundamentales del conocimiento científico y el respeto al ser humano, comprometiéndose con la mejora de la calidad de vida de las personas</i>	Política Institucional en el Área de Admisión Política Institucional en el Área de la Inclusión
	(2.2) Cumplir con los estándares nacionales e internacionales de infraestructura y equipamiento para el desarrollo eficiente de los proyectos académicos de la Universidad	[I] <i>Formar profesionales creativos, innovadores y éticos mediante carreras de calidad dentro de un enfoque humanista e inclusivo de la educación superior, que son desarrolladas mediante procesos pedagógicos transformadores que responden pertinentemente a los estándares de excelencia educativa nacionales e</i>	Políticas Institucionales en el Área de la Docencia Políticas Institucionales en el Área de Financiamiento e Inversión



internacionales y a las demandas del contexto actual

(2.3) Establecer mecanismos, procedimientos y medios para la comunicación interna y externa pertinente, eficiente y eficaz

[VI] *Animar la implementación de praxis, servicios y sistemas administrativo - académicos enfocados en una atención de calidad a la persona y en la gestión de buenas prácticas institucionales orientadas a la eficiencia, eficacia, seguimiento sistemático, retroalimentación continua, comunicación pertinente y rendición de cuentas transparente*

Políticas Institucionales en el Área de Comunicación Institucional

Cuadro de Articulación de Doble Vinculación Interna Ejes Estratégicos – Objetivos Institucionales³

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Institucional	Políticas
Gestión del Conocimiento	(3.1) Contar con un Programa de Gestión del Conocimiento	[III] <i>Promover propuestas sostenibles que estimulen el pensamiento crítico, creativo y proactivo que requiere hoy el diálogo profesional con los avances de las ciencias, las problemáticas socioculturales emergentes y la generación del conocimiento</i>	Políticas Institucionales en el Área de Producción Intelectual Políticas Institucionales en el Área de Innovación
Investigación y Extensión	(4.1) Incrementar la investigación científica vinculada a la extensión	[II] <i>Impulsar la producción y el desarrollo de conocimientos científicos desde la investigación, la innovación, la extensión y las tecnologías, en los ámbitos formativos propios de esta universidad, como un aporte de calidad a la generación de alternativas de solución a las problemáticas</i>	Políticas Institucionales en el Área de Investigación Políticas Institucionales en el Área de Extensión



que afectan a los seres humanos y al ecosistema en esta época.

Vinculación	(5.1) Desarrollar alianzas estratégicas orientadas a resultados, con diversas instituciones locales, regionales e internacionales	[II] <i>Impulsar la producción y el desarrollo de conocimientos científicos desde la investigación, la innovación, la extensión, las tecnologías y las alianzas interinstitucionales, en los ámbitos formativos propios de esta universidad, como un aporte de calidad a la generación de alternativas de solución a las problemáticas que afectan a los seres humanos y al ecosistema en esta época.</i>	Políticas Institucionales en el Área de Movilidad Políticas Institucionales en el Área de Innovación Políticas Institucionales en el Área de Internacionalización Políticas Institucionales en el Área de Vinculación con el Medio
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro de Articulación de Doble Vinculación Externa

Ejes Estratégicos – Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030¹

La Universidad Sudamericana, en virtud de la internacionalidad explicitada en su Visión – Misión, el compromiso con las demandas de época subyacentes en los Valores Institucionales y considerando que el Paraguay es uno de los Estados Miembros signatarios de los Objetivos Mundiales, considera que los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 son un parámetro de comparabilidad pertinentes en materia estratégica institucional y vinculación con las corrientes estratégicas internacionales de desarrollo de la sociedad y al avance de las ciencias, a través de una educación integral que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas.

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
Calidad Académica	(1.1) Contar con proyectos académicos actualizados y habilitados por las instancias correspondientes (1.2) Establecer mecanismos de seguimiento y desarrollo de la gestión de la calidad académica - administrativa	[ODS 4_2030] <i>Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos</i>



Gestión Eficiente	(2.1) Contar con un sistema inclusivo de captación, selección, capacitación, reconocimiento y promoción del talento humano en los ámbitos académico administrativo de un modelo de gestión institucional centrado en la atención de calidad a la persona	<p>[ODS 5_2030] <i>Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas</i></p> <p>[ODS 11_2030] <i>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</i></p> <p>[ODS 16_2030] <i>Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas</i></p>
--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro de Articulación de Doble Vinculación Externa

Ejes Estratégicos – Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030²

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
Gestión Eficiente	<p>(2.2) Cumplir con los estándares nacionales e internacionales de infraestructura y equipamiento para el desarrollo eficiente de los proyectos académicos de la Universidad</p> <p>(2.3) Establecer mecanismos, procedimientos y medios para la comunicación interna y externa pertinente, eficiente y eficaz</p>	<p>[ODS 4_2030] <i>Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos</i></p>
Gestión del Conocimiento	(3.1) Contar con un Programa de Gestión del Conocimiento	<p>[ODS 4_2030] <i>Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos</i></p>
Investigación y Extensión	(4.1) Incrementar la investigación científica vinculada a la extensión	<p>[ODS 1_2030] <i>Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo</i></p> <p>[ODS 3_2030] <i>Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades</i></p> <p>[ODS 8_2030] <i>Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</i></p>



Cuadro de Doble Vinculación Externa

Ejes Estratégicos – Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030³

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
Vinculación	(5.1) Desarrollar alianzas estratégicas orientadas a resultados, con diversas instituciones locales, regionales e internacionales	[ODS 10_2030] <i>Reducir la desigualdad en y entre los países</i> [ODS 16_2030] <i>Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas</i> [ODS 17_2030] <i>Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</i>





UNIVERSIDAD SUDAMERICANA

PLAN DE DESARROLLO		BASE MONETARIA																
		(1.640.000x 1.250) 2.050.000.000 x 11 = 22.550.000.000																
		Inversión prevista Gs																
		Plazo %																
		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025					
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicador de cumplimiento	Acciones	Responsable/s	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Calidad Académica	1.1	Contar con proyectos académicos actualizados y habilitados por las instancias correspondientes.	Implementar la revisión y actualización del currículum de las carreras activas	Proyectos académicos de grado y programas de posgrado revisados y actualizados	Revisión curricular y actualización del Proyecto académico de la carrera de Medicina.	0,20%	0,30%					45.100.000	67.650.000					
	1.2	Establecer mecanismos de seguimiento y desarrollo de la calidad académica - administrativa.	Contar con una instancia responsable del aseguramiento de la calidad académica institucional.	La Universidad cuenta con una Coordinación de gestión de la calidad.	Formalización de la instancia responsable de la gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias de la Salud.	0,20%							45.100.000					
Gestión Eficiente	2.1	Contar con un sistema inclusivo de captación, selección, capacitación, reconocimiento y promoción del talento humano en los ámbitos académico administrativo de un modelo de gestión institucional centrado en la atención de calidad a la persona.	Implementar la carrera docente y administrativo dentro de la institución.	Se incrementa gradualmente el porcentaje de docentes escalafonados y administrativos promocionados en el marco de una carrera administrativa	Decano Dirección de Talentos Humanos	0,20%	0,20%	0,30%	0,40%	0,40%	0,50%	45.100.000	45.100.000	67.650.000	90.200.000	90.200.000	112.750.000	
			Establecer un programa de capacitación continua para la comunidad académica.	Cantidad de capacitaciones realizadas por los diferentes miembros de la comunidad académica de la institución.	Planificación e implementación anual del programa de capacitación continua a docentes de la carrera de medicina. Planificación e implementación anual del programa de capacitación continua a administrativos de la Facultad.	Dirección de Carrera Dirección Administrativa	0,20%	0,25%	0,30%	0,35%	0,40%	0,40%	45.100.000	56.375.000	67.650.000	78.925.000	90.200.000	90.200.000
			Implementar la carrera docente y administrativo dentro de la institución.	Se incrementa gradualmente el porcentaje de docentes escalafonados y administrativos promocionados en el marco de una carrera administrativa	Decano Dirección de Talentos Humanos	0,20%	0,20%	0,30%	0,40%	0,40%	0,50%	45.100.000	45.100.000	67.650.000	90.200.000	90.200.000	112.750.000	112.750.000
			Establecer un programa de capacitación continua para la comunidad académica.	Cantidad de capacitaciones realizadas por los diferentes miembros de la comunidad académica de la institución.	Planificación e implementación anual del programa de capacitación continua a docentes de la carrera de medicina. Planificación e implementación anual del programa de capacitación continua a administrativos de la Facultad.	Dirección de Carrera Dirección Administrativa	0,20%	0,25%	0,30%	0,35%	0,40%	0,40%	0,40%	45.100.000	56.375.000	67.650.000	78.925.000	90.200.000
		Tener un sistema de evaluación de desempeño de personal docente y administrativo.	Calendario de evaluaciones periódicas del desempeño docente y administrativo.	Aplicación sistemática del sistema de evaluación del desempeño de docentes y administrativos de la Facultad.	Coordinación de Gestión de Calidad	0,10%	0,15%	0,20%	0,25%	0,30%	0,30%	22.550.000	33.825.000	45.100.000	56.375.000	67.650.000	67.650.000	



PLAN DE DESARROLLO		BASE MONETARIA										Inversión prevista Gs							
		(1.640.000x 1.250) 2.050.000.000 x 11 =										22.550.000.000							
Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicador de cumplimiento	Acciones	Responsable/s	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Gestión Eficiente	Cumplir con los estándares nacionales e internacionales de infraestructura y equipamiento para el desarrollo eficiente de los proyectos académicos de la Universidad.	Ampliar y adecuar la infraestructura física para dotar de mayores comodidades a la comunidad académica.	La infraestructura de la institución adecuada a los estándares establecidos en el modelo nacional.	Adecuación de la infraestructura de la Facultad a los estándares de Calidad del Modelo Nacional, en lo relativo a inclusión, seguridad y confort de la comunidad académica.	Dirección Administrativa	3,00%	3,00%					676.500.000	676.500.000						
		Incrementar y adecuar los recursos pedagógicos para la enseñanza en el ámbito de la Educación Superior.	Los recursos pedagógicos para la enseñanza están adecuados a los estándares establecidos en el modelo nacional.	Análisis y actualización de los recursos pedagógicos para la enseñanza de Medicina, en forma bianual.	Dirección Administrativa	1,00%	1,00%			1,00%			225.500.000	225.500.000				225.500.000	
	Dotar a la Universidad en un sistema de datos, un soporte informático y una plataforma educativa que responda a las necesidades académicas de la Institución.	El sistema de datos, el soporte informático y la plataforma educativa de la institución responden a los Estándares actuales de las tecnologías de la información.		Actualización de los recursos tecnológicos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente de la carrera de Medicina.	Dirección Administrativa Departamento de Comunicaciones	0,50%	0,50%						112.750.000	112.750.000					
	Desarrollar instancias y medios que permitan a los miembros de la comunidad e informarse sobre los diferentes ámbitos de la vida institucional.	Cada Facultad cuenta con una instancia responsable de la comunicación interna y externa.		Formalización de la instancia responsable de la gestión de la comunicación en la Facultad de Ciencias de la Salud.	Dirección Administrativa Departamento de Comunicaciones	0,30%							67.650.000	67.650.000					
Gestión del Conocimiento	Establecer mecanismos, procedimientos y medios para la comunicación interna y externa pertinente, eficiente y eficaz.	Implementar mecanismos que permitan la actualización continua de los medios de comunicación de la institución con el contexto local e internacional.	Se cuenta con una página web dinámica, amigable y completa en relación a la vida institucional, la oferta académica y la vinculación de la institución con el contexto local e internacional.	Actualización sistemática de la información en la página Web de la facultad.	Dirección Administrativa (Dpto. correspondiente)	0,30%	0,30%	0,30%				67.650.000	67.650.000	67.650.000					
		Desarrollar e instalar un programa de gestión del conocimiento.	Porcentaje del presupuesto destinado a que docente y alumnos acompañen los avances del saber humano en el Campo de la Educación Superior.	Establecimiento e implementación de un plan de capacitación en gestión del conocimiento a docentes, estudiantes y administrativos de la facultad.	Dirección de Investigación y Extensión Dirección Académica	0,20%	0,25%	0,30%	0,40%				56.375.000	56.375.000	90.200.000				
Investigación y Extensión	Incrementar la investigación científica vinculada a la extensión.	Desarrollar líneas de investigación pertinentes a las necesidades de desarrollo y equidad del país.	Líneas de investigación establecidas e implementadas.	Fortalecimiento de la investigación formativa y generadora de nuevos conocimientos en la Facultad.	Dirección de Investigación y Extensión	0,50%	0,60%	0,70%	0,80%	0,90%	1,00%	112.750.000	135.300.000	157.850.000	180.400.000	202.950.000	225.500.000		
		Elaborar y llevar a la práctica proyectos de retorno a la comunidad en base a las investigaciones realizadas o a las necesidades detectadas.	Cantidad de proyectos implementados y que cuentan con una evaluación de impacto.	Fortalecimiento de la extensión vinculada a la investigación y la docencia en la Carrera de Medicina. EXTENSIÓN	Dirección de Investigación y Extensión	0,50%	0,60%	0,70%	0,80%	0,90%	1,00%		45.100.000	67.650.000	90.200.000				
Vinculación	Desarrollar alianzas estratégicas orientadas a resultados, con diversas instituciones locales, regionales e internacionales.	Ampliar los vínculos con instituciones públicas o privadas que posibilitan la implementación de pasantías, prácticas y tutorías profesionales.	Porcentaje de incremento de acuerdo con instituciones públicas y privadas.	Gestión de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, nacionales y/o internacionales, del sector salud con el fin de ampliar los campos de práctica de los estudiantes de Medicina.	Decano	0,20%	0,30%	0,40%											
		Internacionalizar la Universidad.	Numero de convenios, intercambio de docentes y alumnos.	Gestión de alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas, internacionales, del sector salud con el fin de favorecer la movilidad de docentes y estudiantes.	Decano	0,10%	0,15%	0,20%	0,25%	0,30%	0,30%		33.825.000	45.100.000	56.375.000	67.650.000			
TOTAL PORCENTAJE ANUAL						7,80%	7,95%	3,80%	3,70%	4,70%	4,00%								

