



Consejo de Evaluación y
Acreditación Internacional

INFORME DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN

Mayo, 2023

Directorio

Director Ejecutivo

Dr. Orlando Gabriel Delgado Selley.

Junta Directiva

Dra. Norma Barrios Fernández.

Dra. Teresa Dib Zambon Atvars.

Dr. Martín Saino.

Dr. Adrián Alejandro Martínez González.

Dra. Sonia María Orozco Hernández.

Dr. Roberto Iván Escalante Semerena.

Dr. Orlando Gabriel Delgado Selley.

Grupo de Pares evaluadores

Dra. Norma Barrios Fernández (Universidad de La Habana).

Dr. Eduardo Bárzana García (Universidad Nacional Autónoma de México)

Dr. Ignacio Mantilla Prada (Universidad Nacional de Colombia)

Dr. Alejandro Villar (Universidad Nacional de Quilmes)

Dr. Martín Saino (Universidad Nacional de Córdoba)

Dr. Marcelo Knobel (Universidade Estadual de Campinas)

.
. .
. .
. .

Secretaría Ejecutiva

Mtra. Rosa Elsa González Ramírez.

Fecha de la visita de evaluación del programa: 27 al 31 de marzo de 2023.

Fecha de entrega del informe: 3 de mayo de 2023.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	1
CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE EVALUACIÓN EXTERNA	3
RESEÑA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA VISITA	3
RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN POR DIMENSIONES	6
Dimensión: Gobierno y gestión universitaria e infraestructura	6
Dimensión: Formación	12
Dimensión: Investigación, creación artística e innovación	17
Dimensión: Vinculación	19
Dimensión: Internacionalización	23
VALORACIÓN GENERAL	27

PRESENTACIÓN

El presente informe de evaluación diagnóstica de la Universidad Nacional de Asunción (UNA) se inscribe en el contexto de las actividades que realiza el Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional, CEAI. La UNA ha adelantado autónomamente su proceso de autoevaluación para someterse a la evaluación externa con fines diagnósticos por parte del CEAI, como expresión de su voluntad de mejoramiento permanente y como una contribución al proceso de mejoramiento del conjunto de las instituciones de educación superior de América Latina.

Este proceso de evaluación se llevó a cabo en el marco del estudio del nuevo modelo de universidad encomendado por la Asamblea Universitaria de la UNA. La misma contó con dos objetivos concurrentes: evaluar a la Universidad conforme al modelo del CEAI para contribuir al avance de la UNA en el estudio que ha emprendido, el perfeccionamiento de su gestión y favorecer su inserción internacional. El proceso de evaluación institucional abarcó del 29 de julio de 2022 con la firma del convenio al 3 de mayo de 2023 cuando se entregó el informe de evaluación diagnóstica.

Este proceso de evaluación se enmarca en un modelo para valorar la calidad con criterios e indicadores consensuados y contextualizados para la región. Dicho modelo es el resultado del trabajo realizado por representantes de instituciones de educación superior de todas las regiones de América Latina y el Caribe, que la UDUAL promovió desde sus inicios hasta conformar el Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional.

El Consejo es un organismo colegiado que elabora diagnósticos, y en su caso otorga reconocimiento internacional de acuerdo con el modelo desarrollado y se orienta a dar recomendaciones para mejorar el desempeño de los objetos evaluados. En el caso que se someta a un proceso de evaluación con fines de acreditación, el resultado de la aplicación del modelo otorga el estatus de Institución Acreditada o Acreditación en Proceso.

A su vez, el Consejo persigue, en general, los siguientes objetivos:

- Contribuir a la mejora de la educación superior a través de la evaluación diagnóstica y la acreditación internacional de programas e instituciones que cumplan los criterios de calidad establecidos.
- Promover la cultura de la evaluación en las instituciones de educación superior y reconocer su implementación.
- Fomentar una cultura de la calidad hacia la excelencia en la comunidad universitaria.
- Favorecer el acercamiento entre las universidades y su internacionalización; facilitar el reconocimiento de títulos y créditos e

incentivar la movilidad de docentes y estudiantes entre las universidades acreditadas.

En particular, la evaluación de la institución bajo este modelo tiene por objetivos:

- Ayudar a conocer el estado actual del objeto de evaluación para identificar problemas, necesidades y deficiencias, así como sus fortalezas; y en los casos que lo soliciten, estimar el mérito o valía del objeto de evaluación con fines de acreditación, a partir de las particularidades de su contexto, y otorgar la correspondiente acreditación por parte del CEAI cuando se ha constatado que cumple con las condiciones requeridas para este reconocimiento.
- Ofrecer un acompañamiento para la mejora y el aseguramiento de la calidad.
- Contribuir a la planeación de los objetos de evaluación para su mejora continua y aseguramiento de la calidad de las IES.

La evaluación externa para el diagnóstico de la gestión institucional de la Universidad Nacional de Asunción se llevó a cabo entre el 27 y el 31 de marzo de 2023. La comisión estuvo integrada por seis miembros, dos de la Junta Directiva del CEAI y cuatro invitadas de instituciones reconocidas por su labor evaluativa.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE EVALUACIÓN EXTERNA

La Universidad Nacional de Asunción (UNA) fue creada en septiembre de 1889, siendo la más antigua y la primera universidad pública en Paraguay. En 1996 la UNA se rige por su propio estatuto y tres años después las elecciones de sus autoridades se realizan democráticamente. Desde entonces hasta la fecha, ha vivido eventos políticos relevantes que le han permitido generar grandes transformaciones en su normatividad y estructura funcional.

Como universidad, la UNA cumple las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, además de tener una franca vocación de servicio a la sociedad. Cuenta con 14 facultades y 41 filiales ubicadas en 12 departamentos y 21 localidades de Paraguay que le otorgan una importante presencia en todo el territorio nacional.

En la UNA se ofrecen 78 carreras de grado y 200 programas de posgrado (capacitación, especialización, maestría y doctorado) de diversas áreas del conocimiento. Cuenta con alrededor de 50 000 estudiantes y 9 149 docentes.

Los profesionales egresados de la UNA son reconocidos por su protagonismo en el desarrollo de la sociedad paraguaya en distintos ámbitos: salud, educación, laboral, cultural, político, científico, tecnológico, artístico, deportivo, ambiental, entre muchos otros.

La UNA reconoce a la evaluación institucional diagnóstica como un proceso de reflexión que contribuye a la mejora continua de la calidad. Cuenta con programas acreditados por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) y el modelo ARCU-SUR del Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el MERCOSUR, lo que ha permitido que la institución se fortalezca. Ello favoreció también el ambiente organizacional para el desarrollo del proceso en el marco del CEAI.

RESEÑA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA VISITA

A partir de la revisión de la evidencia documental aportada por la Institución que avalaba el Informe de Autoevaluación, fue necesario solicitar información complementaria para lograr una mejor visualización de sus resultados. Posteriormente, se realizó la visita de pares evaluadores.

Durante la visita de evaluación externa se realizaron 16 reuniones de los pares evaluadores con directivos y actores de la Universidad. En seis de ellas se logró un intercambio generalizador con autoridades y personal designado sobre las dimensiones

del modelo de evaluación. Las otras diez se realizaron con los principales actores del ámbito universitario y del contexto institucional para lograr una visión transversal de los procesos universitarios. Participaron en las reuniones un total de 564 personas y 107 durante los recorridos a las instalaciones, dando un total de 671 personas.

Para las seis reuniones con autoridades de las funciones sustantivas de la Universidad y con el objetivo de direccionar el intercambio, se enviaron algunas preguntas orientadoras a la UNA a fin de que realizara una presentación, de aproximadamente 20 minutos, para luego iniciar el diálogo con los pares evaluadores. En las diez reuniones restantes se estableció un diálogo directo desde el primer momento. Se acordó que la actividad no debía extenderse más de 2 horas para garantizar su efectividad.

La agenda para la evaluación externa quedó conformada de la siguiente forma:

Fecha	Actividad	No. participantes
27 03 2023	Reunión con autoridades universitarias y órganos de gobierno	114
	Reunión con autoridades de formación	48
	Reunión con docentes de tiempo parcial y completo	44
	Recorrido por el rectorado e INCUNA-CETTRI	15
28 03 2023	Recorrido por laboratorios en la sede central	30
	Reunión con autoridades de vinculación e internacionalización	34
	Reunión con autoridades de Investigación de distintos niveles de operación	38
	Reunión con estudiantes	41
29 03 2023	Reunión con actores sociales, egresados y empleadores	41
	Reunión con personal administrativo.	53
	Recorrido por las instalaciones del Centro Nacional de Computación, la Secretaría General, la Dirección General de Administración y Finanzas, Biblioteca Central y Centro de Acceso a la Información (CAI)	40
Filiales del municipio de Caacupé		
30 03 2023	Reunión con directores de las filiales y coordinadores de áreas sustantivas	10
	Reunión con docentes de tiempo parcial y completo	12
	Reunión con estudiantes	20
	Reunión con empleadores, egresados y actores sociales	28
	Recorrido por instalaciones de las filiales	7
Filiales del municipio de Coronel Oviedo		
30 03 2023	Reunión con directores de las filiales y coordinadores de áreas sustantivas	26
	Reunión con docentes de tiempo parcial y completo	15
	Reunión con estudiantes	25
	Reunión con empleadores, egresados y actores sociales	15
	Recorrido por instalaciones de las filiales	15

El 31 de marzo de 2023 se realizó la reunión de cierre del grupo de pares evaluadores, y posteriormente, una con la comisión general de evaluación y las autoridades universitarias.

Durante la primera reunión de inicio del grupo de pares evaluadores y la Universidad participaron miembros del Consejo Superior Universitario, la Asamblea Universitaria y autoridades universitarias de diferentes áreas de la institución.

A la entrevista con autoridades de la formación asistieron directivos generales y de facultades (directores académicos, de posgrado y de calidad).

Posteriormente, se llevó a cabo la entrevista con docentes y docentes investigadores de las diferentes facultades y de grado y posgrado, de los cuales algunos tenían una fuerte carga dedicada a la docencia.

Las autoridades encargadas de vinculación e internacionalización, como las de investigación, que asistieron a las entrevistas eran directores generales y de las facultades.

En la entrevista con estudiantes participaron representantes estudiantiles de grado y posgrado de las diversas facultades, así como presidentes de centros estudiantiles.

Por otra parte, en las entrevistas con actores sociales, egresados y empleadores participaron responsables del seguimiento de egresados, empleadores y egresados de cada una de las facultades de la UNA.

La entrevista con el personal administrativo se constituyó por el director general de talento humano; y los directores, técnicos de las áreas misionales y funcionarios administrativos de cada Facultad.

El grupo de pares evaluadores, dividido en dos equipos realizó actividades paralelas, a fin de obtener una visión integral y lo más completa de la UNA. Un equipo visitó las filiales de las Unidades Académicas establecidas en el Municipio de Caacupé, mientras que el otro se dirigió a las ubicadas en el Municipio de Coronel Oviedo. Se realizaron entrevistas con autoridades de las filiales de las funciones misionales, docentes, alumnos y empleadores, graduados y actores sociales.

RESULTADOS DE LA INSTITUCIÓN POR DIMENSIONES

Dimensión: Gobierno y gestión universitaria e infraestructura

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) está en proceso de elaboración, pero cuentan con el Plan Estratégico de la UNA 2021-2025 a nivel del Rectorado y sobre esa base, cada facultad desarrolla su propio plan estratégico tomándolo en cuenta y retomando en algunos casos los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

En cada uno de los instrumentos de planeación se muestra la articulación de las líneas estratégicas, la misión y visión institucional con las acciones que se plantean a los diferentes niveles de la Universidad. En su enunciado se observa un acento en la vinculación con el entorno, la responsabilidad social de la UNA y la incorporación de los principios de inclusión y equidad con igualdad y perspectiva de género en la declaración de valores que lo rige, aunque no tienen visibilidad en su implementación.

La UNA cuenta con un Plan Estratégico (PE) que se encuentra en línea con los conceptos generales del Estatuto Universitario de 2017. En el PE cada objetivo estratégico cuenta con indicadores, línea de base, metas, líneas de acción y responsables y cada unidad académica define su plan operativo anual y mensual, con la indicación de resultados, metas, actividades, recursos necesarios, medio de verificación, responsable, y cronograma de ejecución, aunque se detectan algunas inconsistencias desde la perspectiva de la planificación ya que se entrecruzan fuentes de verificación con datos para su seguimiento y reconocen la necesidad de crear bases de datos, lo que refleja además la ausencia de un sistema de información para la gestión.

En la documentación presentada y en las entrevistas realizadas se observa el esfuerzo institucional para lograr la participación de la comunidad universitaria en la planeación estratégica y la transformación de la UNA. Sería interesante que la institución pudiera implementar un panel (dashboard) para facilitar el seguimiento de cada meta para acompañar con más facilidad monitoreo y desarrollo del PE. Se recomienda atender que se establezca equilibrio entre la libertad para la planeación y los controles para la ejecución.

Desde septiembre de 2022 disponen de una política de control interno del rectorado que se corresponde con los requisitos nacionales, en la que se establece la base conceptual y las directrices generales a seguir. Se pudieron constatar algunos ejemplos de su aplicación en Unidades Académicas que muestran informes de nivel de cumplimiento del plan estratégico por año, a partir del plan operativo establecido y sobre la base de la información recabada en los informes de avance, las reuniones de seguimiento del PE, el Informe Anual de Ejecución del PE y la coyuntura existente. Cada UA establece las prioridades inmediatas y las acciones correctivas que sean necesarias para la ejecución correcta del PE.

Aunque se refiere que el seguimiento y control de la ejecución del plan estratégico está dirigido por la Dirección General de Planificación y Desarrollo del Rectorado en conjunto con los directores de planificación de las 14 facultades, no hay evidencia que sustenten la afirmación, ni claridad en los mecanismos que se emplean para la verificación de resultados, la retroalimentación y ajustes que se realizan en función de los objetivos y compromisos institucionales. Todo ello impide conocer cómo se articulan realmente en la práctica -a nivel institucional- el PE, el sistema de control interno y el sistema de gestión de calidad. Así mismo, se advierte un alto grado de burocratización.

La estructura organizacional y de gobierno de la institución está relativamente alineada con la misión, propósitos, objetivos institucionales y funciones sustantivas, aunque se percibe la falta de un cuadro general con la estructura completa de la universidad. Se evidenciaron procesos de supervisión y control, así como el uso de los resultados obtenidos para la toma de decisiones y mejora de la gestión.

Los procesos de autoevaluación y evaluación interna son realizados por la Auditoría de la UNA y la externa por la Contraloría General de la República en el marco de la norma MECIP (Modelo Estándar de Control Interno para el Sector Público), pero no está claro cómo se retroalimenta el PE con los procesos de evaluación internos y externos. En cuanto al seguimiento y control del cumplimiento de la normatividad en la gestión institucional, se presentan ejemplos de casos de la Auditoría Interna, pero las prioridades no aparecen de manera global en el informe.

Es significativo que cada Unidad Académica tiene la capacidad de establecer sus propias prioridades en función de la información de seguimiento y control disponible. Aunque esto demuestra su autonomía, también puede llevar a la repetición de estructuras centrales y decisiones aisladas sin una comunicación centralizada. En este caso, la descentralización puede dificultar la comprensión global de los objetivos generales, las metas y la dirección institucional central. Por lo tanto, es esencial lograr un equilibrio adecuado entre la centralización y la descentralización en la gestión de la dirección institucional a nivel de la UNA.

El presupuesto de la UNA está compuesto por recursos del tesoro y propios. La información suministrada permite observar una estabilidad en los últimos años tanto en los recursos como en la distribución entre las funciones sustantivas. El seguimiento del gasto se realiza tanto internamente como a través de la elevación al Ministerio de Hacienda para su monitoreo.

Se aplican algunas estrategias, como alianzas público-privadas, nacionales o internacionales, para hacer frente a la falta de recursos, pero no se presentan evidencias claras ni se informa sobre su peso en el gasto total.

La infraestructura destinada a la gestión y organismos de gobierno es adecuada, tanto las áreas que responden a funciones sustantivas como de gestión y los laboratorios

cuentan con equipamiento apropiado para el desarrollo de sus actividades. La UNA tiene un programa anual de contrataciones en el que incorpora los requerimientos adicionales o de mejora para contar con equipamiento actualizado y suficiente en las actividades misionales y de apoyo estratégico.

La diversidad de categorías y perfiles docentes y funcionarios es compleja, lo que dificulta la distribución eficiente de los recursos entre las unidades académicas y entre las cátedras. Cada unidad decide las plazas necesarias y hay distintas formas de incorporación de docentes. Así en términos globales se observa una sobredimensión de docentes para la cantidad de estudiantes atendidos por la Universidad.

Según los artículos 26 y 37 del Estatuto Universitario, la estructura de la Asamblea y el Consejo Superior de la Universidad es la misma, sin embargo, tienen deberes y atribuciones distintas según los artículos 34 y 45, respectivamente. Estos órganos colegiados incluyen la participación de docentes, graduados y estudiantes, los cuales acceden a su representación a través de elecciones que cuentan con su respectiva reglamentación.

No se observa un mecanismo que permita la relación de estos órganos de gobierno con la comunidad y la sociedad en general a fin de tener un diálogo permanente que retroalimente su vínculo y responsabilidad social.

Los programas y la institución han sido acreditados por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) y existe gran experiencia al respecto, aunque no se pudo constatar su contribución al PE. Faltan datos concretos para evidenciar avances y la forma en que se utilizan los resultados de los procesos de evaluación en la mejora de las políticas, programas y acciones de la IES, de sus funciones y del PE.

En el sitio web de la universidad se brinda el acceso a la información y documentación. Cuenta con una política de transparencia y manuales de comunicación. Los medios utilizados son los convencionales, por email y página web. Las Unidades Académicas cuentan con áreas de comunicación, acceso a la información pública y transparencia, a las que cualquier ciudadano puede recurrir para requerir información. Las disposiciones están listadas en la página, para acceso a todos.

Existe una serie de sistemas para la gestión de las Unidades Académicas que les permiten a los funcionarios contar con información sobre los aspectos académicos como a los estudiantes, hacerlo con información de su situación. Los sistemas académicos están actualizados a nivel de las unidades académicas, pero se observó la falta de integración de los sistemas para ofrecer datos globales a nivel universitario y que, si bien cuentan con un desarrollo de gestión de la información a nivel general, las unidades académicas no lo alimentan en línea ni con el nivel de sistematicidad y homogeneidad que se requiere.

Entre los servicios de bienestar universitario o institucional se encuentran programas relacionados con la salud, guarderías para hijos de estudiantes y funcionarios, observatorio institucional de equidad UNA, servicio de atención a la salud mental, centro comunitario, residencia universitaria exclusiva para estudiantes de pueblos originarios y filiales del interior del país, y albergues para estudiantes en general. Estos programas se alinean con los principios del Código de Ética, Código de Buen Gobierno y Políticas de Talento Humano, y buscan promover la inclusión, igualdad, equidad y justicia social. Es importante avanzar en la sistematización de la información de la implementación y los resultados de los programas de bienestar para que en base a los resultados dichos programas sean más efectivos.

Síntesis de resultados

a) Principales fortalezas y oportunidades de mejora

Fortalezas

1. Contar con un Plan Estratégico, tanto a nivel central como de las Unidades Académicas, permite poner en discusión los lineamientos generales de la institución, misión y visión institucional para llevar a cabo los cambios que requiere la institución en su desarrollo con acciones a diferentes niveles.
2. Contar con una organización definida, atribuciones, procedimientos, normativas y acuerdos, garantiza que se realice un control que busca ir más allá de la auditoría contable para favorecer la gestión institucional.
3. Disponer de un presupuesto, integrado a los planes nacionales, que contempla recursos del estado y propios, propician la gestión de la institución para dar cumplimiento a sus funciones.
4. Haber experimentado procesos de planificación y autoevaluación institucional para la Evaluación y Acreditación Nacional e Internacional, ha permitido generar instancias de debate sobre el funcionamiento y proyección de la institución, lo que expresa la voluntad de priorizar el mejoramiento de la calidad en la gestión universitaria con base al estatuto, reglamentos y procedimientos.
5. Incluir la vinculación con el entorno y los principios de inclusión, equidad y perspectiva de género en el plan estratégico, favorecen el cumplimiento de su responsabilidad social.
6. Contar con el reconocimiento social de los empleadores egresados y otros actores sociales por la calidad de sus graduados unido al sentimiento de identidad de todo el personal universitario y de sus estudiantes, son aspectos esenciales para impulsar las transformaciones y mejoras requeridas en función de elevar la calidad y el impacto de la UNA a nivel local regional nacional.

7. Disponer de una infraestructura adecuada para sus necesidades y una dotación de recursos materiales, humanos y tecnológicos que favorecen el desarrollo de las funciones sustantivas.
8. Tener presencia de filiales en distintos territorios extienden su alcance para lograr un proceso de formación, que se encuentra alineado con sus facultades de la sede central, en las que se provee infraestructura, cuerpo docente y administrativo y tendiendo a una calidad homogénea.
9. Disponer de reglamentos y normas contribuye para que el personal trabaje coordinadamente bajo lineamientos, estrategias y procedimientos.
10. Se observa una motivación del personal académico para trabajar coordinadamente y a crear un ambiente de cambio positivo, renovador e impulsor de transformaciones que la Universidad requiere.
11. Disponer de una red de Extensión Universitaria favorece la articulación y difusión de las actividades de extensión y el fomento de una cultura extensionista dentro y fuera de la comunidad universitaria.
12. Contar con el Centro Nacional de Computación es un importante recurso para el desarrollo de tecnologías aplicables a la gestión y las funciones sustantivas de la Universidad.
13. Haber constituido el INCUNA y el CETRI son los cimientos y estructura básica para incubar empresas y un importante impulso para incentivar la innovación y el emprendimiento.

Oportunidades de mejora

1. El Plan Estratégico, la organización definida, las atribuciones, procedimientos, normativas y acuerdos, el proceso realizado de planificación y autoevaluación institucional, y la generación de instancias de debate sobre el funcionamiento y proyección de la institución, deben ser la base para dar razón de la estructura, las normativas y acuerdos internos, y los niveles de “autonomía” de las Unidades Académicas, buscando el fortalecimiento de la Autonomía Universitaria como un todo y el perfeccionamiento de la centralización y descentralización en la gestión del gobierno universitario.
2. En el marco del proceso de transformación y renovación de la Universidad emprendido por la Asamblea Universitaria se debe fortalecer la articulación existente entre el Rectorado y las Unidades Académicas para garantizar el abordaje de una gestión integrada y una mayor coordinación estratégica con el nivel central que evitaría la reproducción de organismos internos, la burocratización y el exceso de normativas y medidas particulares en la gobernanza.
3. Las experiencias normativas y de procedimientos de las Unidades Académicas deben ser valoradas y compartidas para elaborar una normatividad común y

general, coherente, consistente y que habilite normativas complementarias para atender las particularidades de cada una de las Unidades Académicas.

4. La disponibilidad actual de recursos económicos y financieros debe ser aprovechada para la generación de mayores ingresos por recursos propios, mediante la transferencia de servicios, la oferta de cursos de actualización continua u otras estrategias -que permitan las leyes a nivel país- para incrementar la disponibilidad de recursos en el desarrollo de las funciones sustantivas.
5. Los resultados generados a partir de la experiencia en procesos de evaluación, nacionales e internacionales y sus programas, requieren ser utilizados como guía para una mayor proyección de acciones de mejora en la elaboración del PDI.
6. La UNA dispone de una infraestructura adecuada para sus necesidades y una dotación de recursos materiales, humanos y tecnológicos que favorecen el desarrollo de las funciones sustantivas que le permitirían ampliar la cobertura en el ingreso a sus programas de formación, lo que sin duda contribuye a elevar su impacto social y poder alcanzar una mayor inclusividad.
7. El Centro Nacional de Computación dispone de recursos tecnológicos y capital humano altamente calificado con capacidad para el desarrollo integrado del sistema de gestión de información que permita la agregación y presentación de datos de la universidad, evidenciar tendencias y desafíos globales que puedan ser utilizados como soporte para la toma de decisiones institucionales.

b) Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional.

1. Elaborar un Plan de Desarrollo Institucional a nivel central acordado por la comunidad universitaria, sobre la base de la experiencia desarrollada en el avance e implementación del Plan Estratégico y hacer uso de los resultados, reafirmando, rectificando o reemplazando los objetivos y metas planteados. Donde en el PDI se definan las metas, indicadores y los mecanismos para su seguimiento y actualización, que refleje claramente el establecimiento de las prioridades de la institución en su gobernanza como líneas rectoras de largo plazo.
2. Establecer mecanismos que permitan una articulación continua y directa de la alta gerencia de la universidad con las unidades organizativas.
3. Establecer un sistema de información institucional que organice y consolide los datos básicos de la universidad para planeación integral en función del cumplimiento de su encargo social.
4. Revisar a nivel central la estructura, conformación, y distribución de los recursos humanos para favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas y los objetivos misionales de la institución.
5. Establecer los mecanismos y procedimientos a nivel institucional, en los que se definan las acciones de centralización y descentralización en la gestión de dirección institucional y las atribuciones de la Dirección General de Planificación y Desarrollo con alcance a las Unidades Académicas.

Dimensión: Formación

La UNA posee una oferta académica organizada en 14 Facultades, desde donde imparten cursos de pregrado, 78 carreras de grado y 200 programas de posgrado de distintos niveles entre los que se contemplan capacitaciones (6), especializaciones (100), maestrías (85) y doctorados (9). Están acreditados nacionalmente por ANEAES 30 programas de posgrado y 88 de sus 144 programas de formación de grado impartidos en sus distintas Unidades Académicas; 15 de ellos también cuentan con la acreditación de ARCOSUR, y se suman a los 88 acreditados por ANEAES 2 que sólo cuentan con la acreditación de ARCUSUR. La difusión de la oferta se realiza por medios masivos como sitio web del Rectorado y las Unidades Académicas (Unidades Académicas) de la UNA, redes sociales e información que se brinda al nivel medio por ejemplo a través de jornadas o expo carreras.

En los Lineamientos de la Política Educativa, se establece que los procesos pedagógicos deben orientarse al aprendizaje significativo para la construcción del conocimiento. La mayor contribución al desarrollo de habilidades investigativas de los estudiantes es por las asignaturas de los planes de estudio y los trabajos de tesis para la obtención del grado, aunque también existen acciones aisladas por parte de las cátedras. Es relevante que la UNA fomente la integración y coherencia de la docencia, la investigación y la práctica y que se contemplen acciones orientadas a la solución de problemas.

Entre los objetivos del Plan Estratégico se establece impulsar el proceso de renovación curricular de las ofertas académicas que imparte. Las comisiones encargadas de la actualización de los planes de estudio, los mecanismos, así como la metodología a seguir son establecidas en cada unidad académica y los lineamientos para el diseño y actualización curricular como el sistema de créditos para carreras de grado y programas de postgrado son reglados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES). Asimismo, se tiene en cuenta la demanda del mercado laboral y las encuestas de egresados. Algunas experiencias de actualización del plan de estudios estuvieron acompañadas por la acreditación nacional de los mismos.

La UNA, como las demás Universidades Públicas y Privadas, en virtud de Leyes Nacionales debe disponer plazas para la admisión de postulantes indígenas que faciliten la accesibilidad de estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo. Cada Unidad Académica dispone de una cantidad de plazas para cumplir con la ley. Si bien a los estudiantes provenientes de este sector de la sociedad se les garantiza el acceso, no se observan políticas que propendan a la adaptación, retención y permanencia.

Para el acceso general, según la evidencia, cada unidad académica establece el número de plazas por carrera que imparte. La cantidad de plazas es relativamente

constante por carrera y con grandes variaciones entre ellas. La Universidad tuvo que acoger la política de arancel cero impulsada por el gobierno, sin embargo, lo correspondiente a esos ingresos no fue cubierto por alguna partida presupuestal de manera completa. Se deduce que establecen aranceles cuotas, derechos a exámenes y otros. Cada unidad académica posee sus propios reglamentos de admisión.

Si bien la UNA otorga becas a estudiantes que se distribuyen en cantidades iguales entre las Unidades Académicas, es necesario que se establezcan lineamientos rectores a nivel de Universidad que amplíen y respalden la implementación de políticas que faciliten el acceso de alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo y atención a grupos vulnerables de la sociedad. Si bien puede considerarse como una estrategia de inclusión la presencia de la Universidad en distintos territorios como una extensión de algunas Unidades Académicas que funcionan en la sede central, no se observa que al menos sea un tema de debate la ampliación de cobertura y acceso de estudiantes a la Universidad, en particular en las sedes de Asunción. El proceso de ingreso está regulado respecto a los cupos que establecen las Unidades Académicas y la oferta de la Universidad se encuentra muy por debajo de la demanda.

El Centro Nacional de Computación tiene un sistema para el seguimiento de trayectorias académicas y desempeño de los estudiantes, entre otros datos institucionales, que a su vez permite el respaldo y el resguardo de la información, sin embargo, se pudo constatar que los datos son provistos por las Unidades Académicas y en distinto grado, lo que dificulta el manejo de información global de los estudiantes. Existen experiencias e instrumentos desarrollados por las Unidades Académicas que es necesario que se compartan y sirvan de base para que la UNA avance en la consolidación de esos datos, homogenice los sistemas de inscripción, registro y actuaciones académicas desde el momento de la postulación de los estudiantes.

Esos registros deberían poder ser monitoreados en tiempo real desde el nivel central y deberían constituir un sistema sólido de información para la gestión, como por ejemplo indicadores de nuevo ingreso, permanencia, rezago, eficiencia terminal, titulación, entre otros, que puedan ser utilizados en el análisis para la toma de decisiones sobre, por ejemplo, el desarrollo de programas de bienestar estudiantil que respondan a necesidades específicas para favorecer el incremento de la eficiencia académica y el rendimiento de los estudiantes.

En varias unidades académicas se ofrecen cursos extracurriculares y actividades culturales como parte de la extensión universitaria que realizan. Los estudiantes se incorporan a proyectos de investigación, de extensión universitaria y de vinculación utilizando mecanismos de ayudantía y de auxiliar de enseñanza y otras vías que privilegian la participación estudiantil en la elaboración de ensayos o artículos científicos que son publicados. Se pudo observar que las políticas y procesos son distintos entre las

Unidades Académicas, algunas tienen reglamentaciones propias para la incorporación a ayudantías y no hay registros globales a nivel universidad que determinen el alcance.

Se observan desarrollos de políticas, prácticas y propuestas interesantes dentro de las Unidades Académicas que dependen del compromiso de las cátedras con el proceso formativo, por ello es necesario implementar estrategias a nivel rectoral que propicien la socialización de las buenas prácticas de integración del componente investigativo en los programas de formación y el desarrollo de competencias investigativas de los estudiantes a lo largo de la carrera.

La UNA norma el reclutamiento, y contratación de la planta docente a través de su Estatuto Académico, el Reglamento general de acceso, permanencia y ascenso en el escalafón docente y los reglamentos internos de las Unidades Académicas. El objetivo de la normatividad es regular el procedimiento de los concursos de acceso a la docencia y los requisitos para cada categoría. El procedimiento de incorporación de los docentes a la plantilla de la UNA le corresponde a las Unidades Académicas y los resultados son ratificados en el Consejo Superior Universitario.

El concurso público y abierto le permite incorporar en la conformación del cuerpo docente a profesionales con competencias para participar con efectividad en el proceso formativo, como requisito para garantizar la calidad de la formación.

También se evalúa el desempeño del docente y las acciones destinadas al perfeccionamiento pedagógico y disciplinar, bajo la responsabilidad de las Unidades Académicas. El rectorado ofrece becas para que los docentes realicen estudios de posgrado.

En la visita se observó el sentido de pertenencia y orgullo de los profesores con la institución como así también un alto grado de satisfacción con el estatuto del personal docente.

Al momento de la visita la UNA cuenta con una planta de 9149 docentes, de los cuales 6321 son de tiempo completo y 2828 a tiempo parcial. Si bien la carga horaria semanal mínima de los docentes a tiempo completo es baja (20 h) tiene un plantel importante en términos relativos. A su vez, dentro de quienes poseen esa dedicación las funciones reales que ejercen son bastante disímiles entre las Unidades Académicas y al interior de ellas, también se observa cierta disgregación de las funciones sustantivas entre quienes componen el claustro.

La estrategia orientada a fomentar la investigación demanda de la institución el establecimiento de políticas y mecanismos para el desarrollo armónico del componente investigativo ligado a la docencia en los procesos de formación de grado y posgrado. Por ello, es necesario revisar la estructura, conformación, y distribución del plantel docente

para favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas y los objetivos misionales de la institución.

La UNA es reconocida por su papel determinante en la formación de profesionales a nivel país, como para el desarrollo en los territorios en los que posee sede. En el entorno los egresados son percibidos como idóneos en su disciplina y ciudadanos que ocupan posiciones y cargos en instituciones, empresas y entidades estatales que muestran gran sentido de pertenencia y orgullo hacia su universidad.

Síntesis de resultados

a) Principales fortalezas y debilidades

Fortalezas

1. Amplia oferta de formación de grado y posgrado que le permiten a la UNA ocupar un lugar preponderante y reconocido en la formación de profesionales a nivel país.
2. La presencia de la UNA en distintas regiones del país en las que garantiza la infraestructura, el cuerpo docente y administrativo para lograr un proceso de formación alineado con sus facultades de la sede central.
3. Dispone de infraestructura y recursos materiales, técnicos, tecnológicos, económicos, financieros y humanos valiosos para la formación.
4. Posee infraestructura y desarrollos informáticos adecuados para generar seguimiento de trayectorias académicas, el desempeño de los estudiantes, así como otros datos institucionales.
5. Dispone de normativas claramente aceptadas y dispositivos para el acceso, permanencia y promoción del cuerpo académico.
6. Alto grado de identidad y compromiso de los docentes, trabajadores, egresados y empleadores con el desarrollo de la universidad.

Oportunidades de mejora

1. El posicionamiento de la UNA en el contexto nacional amerita el desarrollo de estrategias para fortalecer y enriquecer la oferta de aquellos programas que propicien el desarrollo del país.
2. La presencia de la UNA en distintas regiones es una oportunidad para la formación de grado, actualización disciplinar y oferta de trayectos curriculares formativos de acuerdo a las necesidades territoriales que favorezcan el desarrollo.
3. La UNA está impulsando el proceso de renovación curricular de las ofertas académicas que imparte. Los lineamientos basados en el aprendizaje activo de los estudiantes y en el desarrollo de competencias, así como la experiencia en

la acreditación de programas a nivel nacional, debería ser la base para la construcción de un modelo pedagógico que refleje una mayor articulación de la docencia, la extensión, la investigación y la vinculación en el proceso de formación de grado.

4. La disposición de infraestructura y recursos disponibles le permitirían ampliar la cobertura del ingreso de estudiantes, elevar su impacto social y favorecer una mayor inclusión.
5. El vínculo de la Universidad con entes estatales y el reconocimiento de la Universidad por parte del sector productivo deberían ser la base para la articulación entre programas y que propicien el desarrollo de prácticas interdisciplinarias de estudiantes.
6. El Centro Nacional de Computación la UNA es el soporte para avanzar en un sistema integrado de información que permita el seguimiento de las trayectorias estudiantiles, seguir el desempeño de los estudiantes, conocer las características y perfiles del personal docente, entre otras cosas.
7. La institución tiene establecidos mecanismos de acceso, permanencia y promoción del claustro, pero es necesario revisar la estructura, conformación, y distribución del plantel docente para favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas y los objetivos misionales de la institución.

b) Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional.

1. Establecer pautas y mecanismos de articulación entre las Unidades Académicas bajo la coordinación del Área Central a los fines de diseñar, capacitar y orientar acerca de la elaboración de los planes de estudio y la definición de perfiles profesionales y modelo pedagógico, desde una perspectiva multidisciplinaria e interdisciplinaria que propicie el desarrollo de competencias.
2. Revisar cómo se desarrolla la articulación docencia, investigación, extensión en la formación de grado, con el fin de establecer mecanismos centrales que organicen y gestionen el proceso a nivel universitario.
3. Impulsar el desarrollo de proyectos, programas y trayectos curriculares de formación interdisciplinarios priorizando la articulación entre las diferentes facultades de la UNA.
4. Implementar un sistema de información que refleje las características, perfiles y composición del cuerpo docente y de los estudiantes, que permita su gestión a nivel central.
5. Revisar las categorías docentes y redefinir los perfiles para la incorporación de personal al claustro, con el objetivo de garantizar su implicación en el desarrollo armónico y el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad.

6. Definir una estrategia para desarrollar procesos de acreditación de los programas, en particular a nivel internacional a los fines de articular e internacionalizar la curricula.
7. Valorar las posibilidades de ampliación de cobertura y acceso de estudiantes a la Universidad, en particular en Asunción.

Dimensión: Investigación, creación artística e innovación

La UNA tiene incorporada formalmente a la producción de conocimiento entre sus funciones sustantivas tanto en su Estatuto como en su Plan Estratégico. En el primero, del 2017, establece en su artículo 1ro: “se encarga de la formación personal, profesional y académica, la producción de conocimientos, así como de la extensión de los conocimientos científicos, empíricos, tecnológicos y culturales y la prestación de servicios, que aprende de la sociedad a través de una relación dinámica y respetuosa en los ámbitos de su competencia”.

Ha generado una amplia reglamentación que procura ordenar e impulsar a la investigación en todo el ámbito de la Universidad. En este sentido se pueden señalar el “Reglamento General de Creación y Funcionamiento de las Unidades de Gestión de Proyectos de Investigación” que se enmarca en la Ley N° 6759/2021 y los reglamentos para los concursos públicos de investigadores, así como el de ingreso y permanencia del docente investigador con dedicación completa.

Las Unidades Académicas, a su vez, cuentan con sus propias estructuras organizacionales para la gestión de la investigación, aunque con una destacada heterogeneidad en su desarrollo.

Los recursos económicos para el desarrollo de la investigación provienen tanto del CONACYT como del Rectorado y algunas Unidades Académicas han generado fondos concursables para la investigación.

En cuanto al personal dedicado a la investigación, cuenta con 1.767 docentes que se encuentran vinculados a esta actividad sobre un total de 9.147, pero solo 63 de los primeros tienen dedicación completa. Por otra parte, de los investigadores que se encuentran en el Programa Nacional de Incentivos a la investigación, 70% pertenecen a la UNA (361 sobre 514).

Es necesario discutir políticas de estímulo a la investigación en áreas disciplinares menos favorecidas y que sean de interés institucional a los fines de propiciar su desarrollo. En lo referente a los resultados se declara un crecimiento de las publicaciones indexadas y se destaca la preocupación para alentar su crecimiento y elevar la presencia de la UNA en los rankings internacionales.

Las prioridades de investigación, creación artística, cultural e innovación se desarrollan en las Unidades Académicas y tienen en cuenta las políticas nacionales, en función a los lineamientos establecidos, fundamentalmente, por el Libro Blanco del CONACYT, el Libro Blanco del CONES, el Plan Nacional de Desarrollo 2030 y la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación 2017-2030 y su propio Plan Estratégico.

Finalmente, la UNA cuenta con una importante cantidad de premios y reconocimientos, centrados en sus Unidades Académicas.

Síntesis de resultados

a) Principales fortalezas y oportunidades de mejora

Fortalezas

1. Liderazgo de la UNA en Paraguay por su actividad investigativa y por contar con una política para estimular la investigación, tema que se ha incorporado recientemente en la agenda estatal y universitaria del país.
2. Contar con un Estatuto y Plan Estratégico que incorporan formalmente a la producción de conocimiento entre sus funciones sustantivas.
3. La creación de una estructura tendiente a impulsar y administrar centralmente las actividades de investigación en todos los niveles.
4. La UNA es la universidad paraguaya con más investigadores categorizados en el Programa Nacional de Incentivo a los Investigadores (PRONII). A nivel país, el 70% del total de investigadores categorizados en este programa es de la UNA.
5. La creciente incorporación de los alumnos de maestrías y doctorados es expresión de la contribución de la UNA al fortalecimiento del capital humano.
6. La actitud positiva y comprometida de los investigadores jóvenes, como así también la satisfacción del personal que participa en investigación con relación a la infraestructura y a la retribución que reciben, le permiten a la UNA propiciar un mayor desarrollo de la investigación.

Oportunidades de mejora

1. El crecimiento de la actividad de investigación en las diferentes Unidades Académicas es un resultado importante de la UNA, aunque se debe lograr que todas se involucren en las políticas de investigación de manera más homogénea y jerarquizar el papel rector de la dirección de investigación a nivel universitario para la organización y gestión integral de este proceso sustantivo.
2. La UNA posee un lugar destacado a nivel nacional por la producción científica de sus resultados de investigación, resulta necesario incrementar en forma sostenida

la cantidad de docentes con dedicación completa que realicen también investigación.

3. Las acciones de investigación que realiza la UNA deben tener mayor correspondencia de la investigación con los problemas sociales y con el contexto para darle mayor visibilidad a sus resultados y poder evaluar su impacto.
4. La caracterización del perfil de formación promueve la participación de los estudiantes de pregrado y posgrado en actividades y proyectos de investigación, ello debería ser la base que permita ampliar la incorporación de estudiantes de pregrado a la investigación y propiciarla en todas las filiales.
5. Las experiencias investigativas en las Unidades Académicas demandan la necesidad de generar un sistema integral que proporcione información actualizada y confiable sobre la evolución de la investigación en la UNA.
6. La disponibilidad de un amplio cuerpo docente demanda el establecimiento de programas para su inmersión en la investigación y elevar su categoría científica incrementando becas para profesores visitantes y pos-doc destinados a propiciar esa formación.

b) Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional.

1. Diseñar una política integral de la investigación en la UNA con la coordinación del rectorado que garantice el desarrollo armónico de la actividad en todas las Unidades Académicas de acuerdo a las prioridades que defina la institución.
2. Incorporar la participación en la docencia en los concursos de los cargos de investigador para enriquecer el proceso formativo y alentar las vocaciones científicas de los estudiantes.
3. Diseñar un programa para doctorar a jóvenes con vocación científica con la finalidad de incrementar sustancialmente la cantidad de doctores de la UNA en el mediano plazo.
4. Generar una base de datos que permita contar con información actualizada y confiable sobre el tipo de financiamiento y los resultados de las investigaciones que se realizan en la UNA.
5. Establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de la actividad investigativa y la efectividad de su contribución al cumplimiento del Plan Estratégico.

Dimensión: Vinculación

La UNA cuenta con un alto prestigio en el Paraguay. Tiene por ello la carga y la responsabilidad de impactar en muchos aspectos de la vida nacional; de ahí que la vinculación sea una de sus funciones sustantivas como tercera misión institucional.

En su Plan estratégico, el rectorado ha propuesto cambios significativos basados en la vinculación, con la participación de diferentes actores sociales y la comunidad universitaria a través de un Reglamento General de Extensión Universitaria. Para ello se

establecen un conjunto de programas y proyectos articulados en la Red de Extensión Universitaria.

Sus políticas se orientan a compartir con la sociedad paraguaya los conocimientos científicos, empíricos, tecnológicos y culturales que posee la universidad, con lineamientos claros para el desarrollo sostenible e inclusivo.

Para su implementación formal corresponde a las Unidades Académicas establecer las metodologías, programas de vinculación y los reglamentos particulares, a partir de las capacidades docentes, de investigación y de gestión con las que cuentan. Si bien cuenta con todo ello es importante establecer mecanismos claros para identificar las necesidades del entorno y aplicar políticas de vinculación pertinentes.

El procedimiento para llevar a cabo las actividades de vinculación inicia con la elaboración anual del anteproyecto de presupuesto que se eleva al Decanato y Consejo Directivo para su aprobación.

En virtud de que el Paraguay es una república con una intensa actividad agrícola y pecuaria, las bases científicas y tecnológicas que le brindan competitividad internacional se enmarcan en forma natural en el trabajo académico y de vinculación efectuado por una variedad de Unidades Académicas, incluidas las filiales.

Se destaca también que en un breve tiempo se han desarrollado acciones directas con comunidades en situación vulnerable a través de charlas y talleres, atención médica, odontológica, psicológica, jurídica, veterinaria, cirugías y otros procedimientos.

El Hospital de Clínicas de la UNA realiza una notable labor social, con infraestructura y personal docente altamente capacitado en distintas especialidades en las que es un referente. La asistencia a la comunidad es una importante política de extensión, como así también un importante recurso para la formación e investigación del personal docente. Asimismo, puede ser aprovechado en término de internacionalización como una fuente para la movilidad entrante de estudiantes extranjeros a los que se ofrecería la oportunidad –que muchas veces no tienen en sus lugares de procedencia– de realizar prácticas, bajo la orientación de un profesor de la UNA.

Síntesis de resultados

a) Principales fortalezas y oportunidades de mejora

Fortalezas

1. Larga experiencia de trabajo extensionista de las Unidades Académicas de la UNA que también se manifiesta en las filiales, con el establecimiento de convenios que contemplan una actividad de vinculación que va generando una experiencia jurídica que anima y ejemplifica este tipo de relaciones profesionales con el entorno.

2. Disponer de buena infraestructura, nivel académico y relación natural o histórica con el entorno que se evidencia en dos ejemplos paradigmáticos: el Hospital de la Facultad de Ciencias Médicas que realiza una notable labor social y el de la fábrica de alimentos balanceados FCV-UNA que refleja una comunicación estrecha entre productores con la Facultad de Ciencias Agrarias y el desarrollo de programas de capacitación.
3. Contar con un reglamento de Extensión Universitaria a nivel central que promueve la articulación y difusión de las actividades de extensión y vinculación. Aunque su instrumentación para conformar una red de extensión es incipiente, contiene lineamientos claros que permiten visualizar su pronta consolidación.
4. Disponer de la Incubadora de empresas (INCUNA) o el CETRI para establecer, desde el Rectorado, un protocolo claro y ofrecer asesoría experta para la transferencia de tecnología, promover el registro de la Propiedad Intelectual entre la comunidad y desarrollar el emprendedurismo como actividad de vinculación.

Oportunidades de mejora

1. Las políticas de extensión que desarrollan las Unidades Académicas requieren de un mayor proceso de articulación con las políticas centrales para lograr una integración armónica en el contexto universitario.
2. Contar con un reglamento de Extensión Universitaria a nivel central que promueve la articulación y difusión de estas actividades y disponer de una red de extensión demandan de la formalización de un procedimiento general y único para su gestión integral que permita, además de generar sinergia, contar con información y procesos de evaluación centralizados.
3. Los resultados individuales de las acciones de vinculación que desarrollan las Unidades Académicas y las Filiales, demuestran la necesidad de formalizar un mecanismo que permita la identificación y atención de problemáticas prioritarias de los territorios en los que se encuentra presenta la UNA.
4. La experiencia de la UNA en la promoción, capacitación y superación continua de profesionistas mediante una oferta variada de cursos, talleres, diplomados es una oportunidad para ampliar estas ofertas a las filiales, atendiendo a su fortaleza académica y multidisciplinar, su cercanía con la comunidad y su conocimiento directo del entorno, incluida la atención de grupos sociales vulnerables.
5. El establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas o asociaciones profesionales por parte de algunas Unidades Académicas, deben considerar ampliarlas a otras organizaciones sociales con presencia en los territorios para extender el alcance de los programas de vinculación.
6. Un grupo importante de Unidades Académicas cuenta con interesantes prácticas de trabajo de extensión que la administración central puede socializar en talleres y otras actividades para propiciar que los académicos con experiencias valiosas de vinculación compartan los modelos empleados y las vías transitadas para lograrlas.
7. Los resultados del desarrollo de programas y proyectos de vinculación requieren ser validados con procesos de medición y evaluación. Es recomendable

consolidar la aplicación de encuestas de opinión con usuarios para perfeccionar esquemas de vinculación, aprovechando los programas establecidos de estimación del Bienestar Universitario para evaluar el impacto que las políticas institucionales tienen en la sociedad.

8. La concepción del modelo de formación permite avanzar con mayor decisión en la articulación de la vinculación en la formación de los estudiantes, para dar cumplimiento a los objetivos pedagógicos propuestos es la reforma curricular. Se requiere incrementar la participación de estudiantes en los proyectos de extensión y vinculación, de tal manera que permita enriquecer su formación al adentrarlos en escenarios reales y trabajar en la solución de problemas concretos.
9. La implicación de los empleadores en consultas de actualización curricular y en procesos de acreditación debe constituirse en una vía idónea para establecer proyectos y actividades de vinculación en diversos estratos de la sociedad.
10. Entre los beneficios de un accionar concertado entre Unidades Académicas se puede aprovechar la extensión con actividades sociales, culturales y deportivas donde la sinergia resultante genere un efecto potenciado en la comunidad universitaria o externa.

b) Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional.

1. Revisar la política de vinculación para definirla con claridad como proceso sustantivo y garantizar una integración de la actividad para toda la UNA.
2. Establecer los mecanismos para lograr la incorporación de la vinculación en la formación de todas las carreras que brinda la UNA propiciando la integración multidisciplinar entre las Facultades y, ampliando la participación activa de los estudiantes en proyecto de extensión y vinculación a fin de fortalecer su formación y el conocimiento directo del entorno.
3. Diseñar programas integrales que contengan actividades culturales y deportivas, entre la comunidad universitaria y con participación de la sociedad.
4. Perfeccionar los mecanismos e instrumentos para diagnosticar las necesidades del entorno para establecer las prioridades institucionales en conjunto con los actores del territorio de tal manera que se cuente con una agenda de trabajo consensuada para elaborar programas y actividades de vinculación que contribuyan al estudio y solución de problemas regionales, nacionales e internacionales.
5. Establecer procedimientos homogéneos y generales para integrar, registrar, controlar y darle una mayor difusión a las acciones de vinculación que se emprendan y establecer una línea rectora para su gestión, organización y manejo integral de la información a nivel universitario.
6. Revisar los mecanismos empleados para promover la capacitación y superación continua de profesionistas que desarrolla la UNA para ampliar la cobertura nacional de acceso a esa información para los egresados y otros actores sociales.

7. Establecer estrategias que permitan garantizar los recursos presupuestarios que la institución dedica a la vinculación para elevar la efectividad en la gestión de los recursos humanos y financieros que intervienen en el proceso.
8. Identificar, registrar y socializar las transformaciones que se han producido en los procesos de formación, investigación y la sociedad, generadas como resultado de los programas de vinculación. Un ejemplo es diseñar e implementar instrumentos (encuestas, relevamientos) para evaluar el impacto social de las actividades y resultados de la extensión en la UNA.

Dimensión: Internacionalización

Potenciar la internacionalización es una de las dimensiones contempladas como uno de los objetivos en el plan estratégico de la UNA 2021.

La Dirección General de Posgrado y Relaciones Internacionales (DGPRI) es la encargada a nivel central del desarrollo de las tareas de internacionalización y en cada unidad académica cuenta con una persona responsable de área. Asimismo, distintas Unidades Académicas cuentan con áreas dedicadas a esta tarea con lo que se abre una oportunidad para generar articulación y sinergia.

Como parte del desarrollo de la política de internacionalización, la UNA integra una importante cantidad de redes internacionales de universidades (AUGM, PAME, UNNE, BECAL, PIMA, PILA, AUIP, UE, ERASMUS, ZICOSUR, MARCA) que pueden estar relacionados con la docencia, la extensión y la investigación y tiene algunas normas que la regulan. La política está orientada a la movilidad, principalmente la de estudiantes y en menor medida de docentes y funcionarios.

Como parte de la gestión del proceso de movilidad, resalta que los planes y programas de estudios carecen de flexibilidad suficiente para facilitar el intercambio estudiantil sin afectar el tiempo de culminación de sus estudios, unido al problema de que cada unidad académica define su propia forma de reconocimiento de créditos.

El estatuto de la UNA contempla la figura de Docente Internacional Visitante, definido como invitado temporal de las Unidades Académicas o el Rectorado, es un recurso que puede ser más usado para favorecer la internacionalización en las funciones sustantivas institucionales.

Otro recurso que favorece el intercambio en la comunidad de la UNA es a través del otorgamiento de cupos (becas) para el desarrollo de la formación continua y la existencia de figuras como licencias de dos años para que los profesores puedan formarse a nivel de doctorado en el exterior.

La UNA y sus Unidades Académicas pertenecen a diferentes redes y tienen convenios con diversas instituciones que pueden ser aprovechados con mayor eficiencia.

Es recomendable que a nivel central se puedan agrupar los esfuerzos independientes y autónomos de las Unidades Académicas para optimizar los recursos.

La participación en eventos, congresos, conferencias y reuniones internacionales de profesores es aún incipiente, así como la colaboración de docentes y pares extranjeros en comités o consejos asesores.

La UNA tiene experiencias interesantes en cuanto al impacto de la internacionalización en los diseños curriculares (plan de estudios de odontología de 2021 y una reforma del plan de veterinaria de 2018).

La difusión de las actividades de internacionalización realizadas por la administración central y las Unidades Académicas es principalmente a través de medios electrónicos, aunque no se conoce su efectividad en la comunidad universitaria y en su entorno.

La UNA cuenta con recursos económicos para la internacionalización que se encuentran sujetos al Presupuesto de Gastos de la Nación por año y se destinan actualmente a pasajes, viáticos y becas principalmente; a apoyar la participación de sus representantes en algunas reuniones internacionales; y para cubrir membresías en organismos y asociaciones de universidades y escuelas.

Se encuentran experiencias de acciones importantes que pueden ser reconocidas, compartidas entre las Unidades Académicas y sistematizadas para hacer de ellas una práctica institucional.

Síntesis de resultados

a) Principales fortalezas y oportunidades de mejora

Fortalezas

1. La inclusión de la Internacionalización como dimensión dentro del plan estratégico es expresión de la importancia que se le otorga como línea estratégica a desarrollar por la Universidad.
2. La UNA posee infraestructura, recursos materiales y capital humano capacitados para el desarrollo de la internacionalización.
3. La UNA y sus Unidades Académicas cuentan con acuerdos o convenios de movilidad con otras instituciones y forma parte de redes.
4. En la sede central y las filiales, promueven el intercambio académico, investigativo y administrativo a través de otorgamiento de becas (cupos) para el desarrollo de la formación continua tendiente a favorecer el intercambio con IES de América del Sur, particularmente.

5. Algunas Unidades Académicas desarrollan proyectos conjuntos de investigación con otras instituciones del extranjero y se observa la participación de docentes e investigadores en eventos científicos, congresos y seminarios.
6. Cuenta con experiencias que reflejan el impacto de la internacionalización en los diseños curriculares.

Oportunidades de mejora

1. La prioridad que brinda la UNA a la internacionalización en sus objetivos estratégicos demanda mayor jerarquización en el organigrama del rectorado para su mejor organización y gestión.
2. La disponibilidad de personal preparado para el desarrollo de acciones de internacionalización en la UNA es una oportunidad para avanzar en la organización estratégica, establecer objetivos comunes, ampliar la oferta de acciones de internacionalización a estudiantes y docentes, el reconocimiento de créditos y títulos, desarrollar ofertas académicas con claustros compartidos, compartir proyectos de investigación multidisciplinarios internacionales.
3. Los programas de internacionalización que son gestionados por cada facultad en forma independiente, constituyen la base para avanzar hacia una mayor jerarquización en la organización y gestión y agrupar los esfuerzos independientes y autónomos de sus Unidades Académicas. La centralización permitiría optimizar los procesos y facilitar, por ejemplo, una demanda unificada de recursos económicos para movilidad académica.
4. La participación en redes internacionales y los resultados de los procesos de acreditación nacional e internacional de la UNA y sus programas requieren de una mayor proyección de acciones que conduzcan al desarrollo conjunto de programas de formación de grado y posgrado, al desarrollo de investigaciones conjuntas y la socialización de productos y resultados de la investigación científica en la UNA para lograr una mayor visibilidad regional y en el contexto latinoamericano.
5. La experiencia normativa de algunas Unidades Académicas y a nivel central es la base para avanzar en el desarrollo de un reglamento general y establecer los mecanismos y procedimientos para la elevar la efectividad en la gestión de internacionalización.
6. Las acciones desarrolladas por docentes, grupos de investigación y algunas Unidades Académicas que muestran resultados en la producción científica y artística, en cooperación con otros investigadores y artistas de diversos países. Sería recomendable que pudieran ser articuladas a través de programas institucionales de internacionalización, para incrementar la colaboración entre profesores y pares extranjeros en investigación, generación y participación de eventos científicos, cursos de formación compartidos, entre otros.
7. La experiencia de algunas Unidades Académicas en la reformulación de sus planes de estudio a partir de la internacionalización debe ser utilizada para ser consideradas en la actualización y desarrollo de diseños curriculares más

flexibles y que favorezcan el intercambio, el reconocimiento de créditos y homologación de títulos.

b) Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional.

1. Revisar la jerarquización de la internacionalización en el organigrama del rectorado para garantizar la articulación con las Unidades Académicas y la efectividad en la organización y gestión del proceso a nivel institucional.
2. Definir una política de internacionalización que busque determinar cooperaciones estratégicas, y programas de movilidad que serán priorizados con la explicitación de metas claras a lograr.
3. Incrementar la disponibilidad de recursos económicos y financieros para ampliar oportunidades para docentes y estudiantes, financiando o buscando más financiamientos a través de la cooperación con otros organismos, participando en programas de investigación, de movilidad, de fomento de redes con financiamiento internacional.
4. Incrementar la cantidad de convenios y aprovechar los existentes para incrementar y extender al cuerpo docente las oportunidades de intercambio y estancias en el exterior, en particular en aquellas áreas que la UNA definida como prioritarias para su desarrollo.
5. Explorar convenios que propicien el desarrollo de programas de grado y posgrado de doble titulación con claustro compartido.
6. Generar una mayor articulación y centralización de las iniciativas orientadas a la internacionalización generando mayor eficiencia y sinergia.
7. Incrementar la visibilidad y reconocimiento de la producción académica y otros productos de la internacionalización (resultantes de la participación de la UNA en los convenios y redes a los que pertenece) y su impacto en la comunidad universitaria como mecanismo de promoción de la importancia que le da la UNA a estas acciones.
8. Analizar las posibilidades de crear y poner en marcha cursos, programas y proyectos de internacionalización con el fin de fortalecer las capacidades propias de intercambios académicos multilaterales.
9. Generar un sistema simplificado de reconocimiento de los estudios que facilite y estimule la movilidad de los estudiantes, así como reglamentar el sistema de créditos de asignaturas, prácticas y títulos académicos obtenidos en el extranjero.
10. Generar programas que fomenten la enseñanza de idiomas como instrumento para favorecer la internacionalización de los estudiantes.
11. Creación de un mecanismo de evaluación del impacto de los programas de internacionalización.

VALORACIÓN GENERAL

Dimensión: Gobierno y gestión universitaria e infraestructura

Se evidencian los avances de la UNA en la proyección transformadora en un tiempo relativamente corto y caracterizado por un contexto de pandemia, dispone de una infraestructura adecuada para sus necesidades y una dotación de recursos materiales y tecnológicos que favorecen el desarrollo de las funciones sustantivas.

Deberán elaborar un Plan de Desarrollo Institucional alineado con el Plan Estratégico, con las metas, indicadores y los mecanismos para su seguimiento y actualización, que refleje las prioridades de la institución en su gobernanza como líneas rectoras de largo plazo. Priorizar el desarrollo del sistema integrado de gestión de información como soporte para la toma de decisiones.

Dimensión: Formación

La oferta académica de la UNA le permite ocupar un lugar preponderante y reconocido en la formación de profesionales a nivel país. Dispone de infraestructura y recursos materiales, técnicos, tecnológicos, económicos, financieros y humanos que le permiten ampliar la cobertura de acceso inclusivo y elevar su impacto social. Se requiere revisar la estructura del plantel docente para favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas y los objetivos misionales de la institución.

La UNA está impulsando el proceso de renovación curricular de las ofertas académicas que imparte para la transformación del modelo pedagógico y lograr una mayor articulación de la docencia, la extensión, la investigación y la vinculación en el proceso de formación de grado.

Dimensión: Investigación, creación artística e innovación

La investigación, como proceso sustantivo, se inicia en la UNA muy recientemente y es la universidad paraguaya con más investigadores acreditados en el Programa de Incentivos a la investigación y de publicaciones indexadas. Ha generado una estructura tendiente a impulsar y administrar las actividades de investigación y se observa una disposición por parte de académicos jóvenes de fortalecer la investigación en sus Unidades Académicas.

Es importante lograr que todas las Unidades Académicas se involucren en las políticas de investigación de manera más homogénea y diseñar programas en torno a temas o problemas que demanden una mirada interdisciplinaria.

Dimensión: Vinculación

Existen buenas prácticas de programas y proyectos de extensión, vinculación e investigación que deberían ser compartidas entre las unidades académicas. Cuentan con una Incubadora de Empresas con base tecnológica estratégica para contribuir al desarrollo nacional y una Red de Extensión Universitaria para fomentar la articulación y difusión de las actividades de extensión.

El reconocimiento social de los empleadores egresados y otros actores sociales por la calidad de sus graduados, unido al sentimiento de identidad de todo el personal universitario y de sus estudiantes son aspectos esenciales para impulsar las transformaciones y mejoras requeridas en función de elevar la calidad y el impacto de la UNA a nivel local regional nacional.

Dimensión: Internacionalización

La UNA cuenta con una reciente política de internacionalización e integra una importante cantidad de redes internacionales de universidades, es necesario darle mayor intencionalidad a la búsqueda de cooperaciones estratégicas y programas para alcanzar metas claras que permitan ampliar oportunidades para docentes y estudiantes, financiando o buscando más financiamientos con otros organismos, participando en programas de investigación, de movilidad, de fomento de redes con financiamiento internacional.

La experiencia en procesos de evaluaciones nacionales e internacionales y sus programas, así como los resultados obtenidos requieren de una mayor proyección de acciones para lograr una efectiva visibilidad regional para su inserción en el contexto universitario latinoamericano

A nivel universidad se observa la voluntad de priorizar la gestión universitaria y establecer la mejora continua como impulsor de la calidad con base al estatuto, reglamentos y procedimientos. Particular atención deben dar a la revisión de la estructura, normativas y acuerdos internos, a buscar el fortalecimiento de la Autonomía Universitaria como un todo y el equilibrio de la centralización y descentralización en la gestión del gobierno universitario.

Atender las recomendaciones de este informe apoyará a la UNA a garantizar su desarrollo organizacional.



Dra. Norma Barrios Fernández
Coordinadora del Grupo de Pares
Evaluadores



Dr. Orlando Gabriel Delgado Selley
Director Ejecutivo del Consejo de
Evaluación y Acreditación
Internacional

Grupo de pares evaluadores:

Nombre completo	Firma
Dra. Norma Barrios Fernández	
Dr. Martín Saino	
Dr. Marcelo Knobel	
Dr. Ignacio Mantilla Prada	
Dr. Alejandro Villar	
Dr. Eduardo Bárzana García	

03/05/2023

Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional

DICTAMEN

Universidad Nacional de Asunción, Paraguay (UNA)

La visita para la evaluación con fines de diagnóstico de la gestión institucional de la Universidad Nacional de Asunción se llevó a cabo entre el 27 y el 31 de marzo de 2023. La comisión estuvo integrada por seis miembros, dos de la Junta Directiva del CEAI y cuatro invitadas de instituciones reconocidas por su labor evaluativa. Al finalizar el proceso de evaluación, la Junta Directiva llegó a las siguientes conclusiones.

En la dimensión **Gobierno y gestión universitaria e infraestructura** se observan avances de la UNA en la proyección transformadora en un tiempo relativamente corto y caracterizado por un contexto de pandemia. Disponen de una infraestructura adecuada para sus necesidades y una dotación de recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos que favorecen el desarrollo de las funciones sustantivas.

Se recomienda elaborar un Plan de Desarrollo Institucional, alineado con el Plan Estratégico, que refleje las prioridades de la institución en su gobernanza como líneas rectoras de largo plazo, en el que se precisen las metas, indicadores y los mecanismos para su seguimiento y actualización. En el marco del proceso de transformación y renovación de la Universidad emprendido por la Asamblea Universitaria, es importante establecer los cambios estructurales y funcionales requeridos para lograr una gestión integrada en la coordinación y articulación del nivel central con las Unidades Académicas y alcanzar mayor equilibrio en la centralización y descentralización en la organización y dirección de las funciones sustantivas.

Priorizar el desarrollo de un sistema de gestión de información permite la agregación y presentación de datos de la universidad, y evidenciar tendencias y desafíos globales que puedan ser utilizados como soporte para la toma de decisiones institucionales.

En la dimensión **Formación** se observa que la oferta académica de la UNA le permite ocupar un lugar preponderante y reconocido en la formación de profesionales a nivel país. Disponen de infraestructura y recursos materiales, técnicos, tecnológicos, económicos, financieros y humanos que le permiten ampliar la cobertura de acceso inclusivo y elevar su impacto social. Se requiere revisar la estructura del plantel docente para favorecer el cumplimiento de las funciones sustantivas y los objetivos misionales de la institución. Se está impulsando el proceso de renovación curricular de las ofertas académicas que se imparten para la transformación del modelo pedagógico y lograr una mayor articulación de la docencia, la extensión, la investigación y la vinculación en el proceso de formación de grado.

Establecer pautas y mecanismos de articulación entre las Unidades Académicas bajo la coordinación del Área Central permite diseñar, capacitar y orientar acerca de la elaboración de los planes de estudio y la definición de perfiles profesionales y modelo pedagógico, desde una perspectiva multidisciplinar e interdisciplinaria que propicie el desarrollo de competencias para fortalecer la articulación docencia, investigación, extensión en la formación de grado, con el fin de establecer mecanismos centrales que organicen y gestionen el proceso a nivel universitario.

Se recomienda también impulsar el desarrollo de proyectos, programas y trayectos curriculares de formación interdisciplinarios priorizando la articulación entre las diferentes facultades de la UNA y revisar las categorías docentes para la incorporación de personal que garantice el desarrollo armónico y el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad.

En la dimensión **Investigación, creación artística e innovación** se observa que, la investigación, como proceso sustantivo, se inicia en la UNA muy recientemente y es la universidad paraguaya con más investigadores acreditados en el Programa de Incentivos a la investigación y de publicaciones indizadas. Ha generado una estructura tendiente a impulsar y administrar las actividades de investigación, aunque deben lograr que todas las Unidades Académicas se involucren en las políticas de investigación de manera más homogénea y diseñar

programas en torno a temas o problemas que demanden una mirada interdisciplinaria. Las acciones investigativas que realizan deben tener mayor correspondencia con los problemas sociales y con el contexto para elevar la visibilidad de sus resultados y poder evaluar su impacto.

Es importante diseñar una política integral para la investigación en la UNA que garantice el desarrollo armónico de la actividad en todas las Unidades Académicas, según las prioridades que defina la institución, y establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de la actividad investigativa y la efectividad de su contribución al cumplimiento del Plan Estratégico. Es pertinente generar un sistema integral que proporcione información actualizada y confiable sobre su evolución y diseñar un programa para la formación doctoral que permita incrementar la cantidad de doctores de la UNA en el mediano plazo.

En la dimensión **Vinculación** se observan avances en el cumplimiento de los criterios de calidad del modelo de evaluación, se cuenta con un reglamento de Extensión Universitaria a nivel central que promueve la articulación y difusión de estas actividades y disponen de una red de extensión, pero requieren la formalización de un procedimiento general y único para su gestión integral que permita contar con información y procesos de evaluación centralizados. Cuentan además con una Incubadora de Empresas con base tecnológica estratégica para contribuir al desarrollo nacional.

Las políticas de extensión que desarrollan las Unidades Académicas requieren mayor articulación con las políticas centrales para lograr una integración armónica en el contexto universitario. Es deseable establecer una línea rectora para su gestión, organización y manejo integral de la información a nivel universitario con procedimientos homogéneos y generales que permitan registrar y controlar las actividades que realizan.

Consolidar la aplicación de encuestas de opinión puede ser útil para perfeccionar esquemas de vinculación y evaluar el impacto que las políticas institucionales tienen en la sociedad. Es oportuno incrementar la participación de estudiantes en los proyectos de extensión y vinculación para enriquecer su formación al adentrarlos en escenarios reales y trabajar en la solución de problemas concretos.

En la dimensión **Internacionalización** se observa el inicio de una estrategia institucional intencionada al desarrollo de esta actividad. La UNA cuenta con una reciente política de internacionalización e integra una importante cantidad de redes internacionales de universidades. A nivel universidad se observa la voluntad de priorizar la gestión universitaria y establecer la mejora continua como impulsor de la calidad con base al estatuto, reglamentos y procedimientos.

Darle mayor intencionalidad a la búsqueda de cooperaciones estratégicas y programas hace posible alcanzar metas claras que permitan ampliar oportunidades para docentes y estudiantes, financiando o buscando más financiamientos con otros organismos, participando en programas de investigación, de movilidad, de fomento de redes con financiamiento internacional. Se sugiere explorar las facilidades que ofrece la virtualidad para elevar los resultados de estas acciones en beneficio de los diferentes actores de la comunidad universitaria y de la visibilidad científica y académica.

Disposiciones finales: La Junta Directiva del CEAI, de conformidad con el Modelo de Evaluación y el Reglamento del Consejo, sobre la base de la autoevaluación participativa realizada por la institución, el juicio colectivo y consensuado de los pares que adelantaron la visita y la respuesta de la Universidad a ese juicio, en donde resalta en las acciones que ha emprendido para su mejoramiento, emite el presente dictamen.

PRIMERO: Se recomienda a la Universidad Nacional de Asunción de Paraguay examinar las observaciones anteriores, teniendo en cuenta los indicadores contenidos en las distintas dimensiones del modelo del CEAI: Gobierno y gestión universitaria e infraestructura, Formación, Investigación, creación artística e innovación y Vinculación e Internacionalización establecidos en el Modelo de Evaluación Institucional definido por el Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional de la UDUAL.

SEGUNDO: Sería importante que la UNA atienda particularmente a la revisión de la estructura, normativas y acuerdos internos para el fortalecimiento de la Autonomía Universitaria como un todo y alcanzar el equilibrio de la centralización y descentralización en la gestión del gobierno universitario y la dirección de los procesos sustantivos. La experiencia en procesos de evaluaciones nacionales e internacionales de la institución y sus programas, así como los resultados obtenidos requieren de una mayor proyección de acciones para lograr una efectiva visibilidad regional para su inserción en el contexto universitario latinoamericano.

TERCERO: El CEAI le ofrece a la Universidad Nacional de Asunción su disposición de brindar acompañamiento en el desarrollo de su estrategia de seguimiento al plan de mejoras de la institución.

Ciudad de México, 29 de junio de 2023



Dr. Orlando Gabriel Delgado Selley
Director Ejecutivo
Consejo de Evaluación y Acreditación Internacional

Junta Directiva

Dr. Adrián Alejandro Martínez González
Director de Evaluación Educativa
Universidad Nacional Autónoma de México



Dr. Carlos Augusto Hernández Rodríguez
Vicerrector Académico
Universidad Nacional de Colombia



Dr. Martín Saino
Profesor regular de tiempo completo de dedicación exclusiva
Universidad Nacional de Córdoba



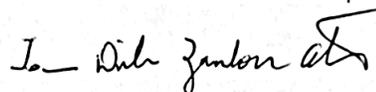
Dra. Norma Barrios Fernández
Asesora de la rectoría
Universidad de La Habana



Dra. Sonia María Orozco Hernández
Vicerrectora de Docencia
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua



Dra. Teresa Dib Zambon Atvars
Profesora
Universidade Estadual de Campinas



Dr. Roberto Iván Escalante Semerena
Secretario General
Unión de Universidades de América Latina y el Caribe

