



## Universidad Nacional de Asunción

### RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

#### "POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS DE LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN PARA EL PERIODO 2021-2025"

**VISTO Y CONSIDERANDO:** La Resolución IICS N° 146/2020 del 03 de junio de 2020 "Por la cual se asume el compromiso para la implementación, desarrollo y seguimiento de la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP:2015, en el Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción";

La Resolución N° 03-00-2020, Acta N° 2 de fecha 30 de noviembre del 2020 "POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNA PERIODO 2021-2025";

La Resolución IICS N° 488/2020 "POR LA CUAL SE DISPONE LA ADECUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS DE LA SALUD DEPENDIENTE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN PARA EL PERIODO 2021-2025 Y SE DESIGNA AL EQUIPO TECNICO DEL MECIP COMO RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES";

La Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP:2015, en cuyo Componente B "Control de la Planificación" establece: "La Institución debe determinar el marco de referencia que oriente su gestión hacia el cumplimiento de su Misión, el logro de su Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales";

La Ley 4995/2013 "De Educación Superior" y el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción.

LA RECTORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN,  
EN USO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES,  
RESUELVE:

**Art. 1º.-APROBAR** el Plan Estratégico del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional de Asunción para el periodo 2021-2025.

#### PRESENTACIÓN

El Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud (IICS) es una institución dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción (UNA), dedicada a la Investigación Científica, Servicios Especializados y Docencia.

Constituye una estructura funcional de investigación biomédica multidisciplinar de excelencia, orientada a la investigación básica, aplicada, epidemiológica y clínica.

La institución funciona como IICS, desde el 8 de julio de 1980 y tiene como antecedente orgánico y funcional el Instituto para el Estudio de la Reproducción Humana, creada el 20 de julio de 1969.

El IICS cuenta con infraestructura y equipamientos adecuados en un nuevo edificio correspondiente a una superficie de 6.240 m<sup>2</sup> concluido en el 2014. El equipo de trabajo está conformado por 157 funcionarios permanentes y 9 contratados, distribuidos en 12 Departamentos, de los cuales 30% se desempeña en el área administrativa y 70% corresponde a docentes investigadores: bioquímicos, biólogos, médicos, veterinarios, ingenieros biomédicos, radiofarmacéuticos, radioquímicos y físicos.

El Plan Estratégico 2021-2025 del IICS-UNA fue adecuado en referencia al Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Asunción, el cual busca favorecer el desarrollo de la educación superior, en coherencia con las Leyes Nacionales, Acuerdos y Normas Internacionales, el Estatuto y las Normas de la Universidad, siendo un instrumento válido para dar cumplimiento a la declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2018, organizada por la UNESCO y que establece lo siguiente, "Ratificamos el papel central de las universidades públicas de la región que constituyen espacios privilegiados para la construcción de puentes entre tendencias globales e identidades nacionales y son las principales instituciones en el ámbito público para la comprensión reflexiva y la crítica sustentada en el conocimiento sobre la sociedad contemporánea e instituciones fundamentales para la producción de conocimientos, atendiendo a un conjunto muy amplio de preocupaciones sociales, demandas y problemas en diversos ámbitos".

El presente Plan Estratégico contiene los compromisos institucionales a corto, mediano y largo plazo, que servirá para direccionar el posicionamiento que se pretende alcanzar.

Asimismo, el presente documento ha sido el resultado de 4 meses de trabajo realizado a través de reuniones entre los funcionarios de la Institución, a fin de obtener un producto que revele el carácter de las actividades que constituyen el eje de las mismas, las cuales son: Calidad en los procesos académicos y desarrollo



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
**26 NOV 2021**

profesional; Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I); Calidad y Excelencia en los servicios; Desarrollo Institucional.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### Fundamentos

El Plan Estratégico Institucional constituye una herramienta imprescindible de gestión y toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer para lograr mayor eficiencia en los procesos y calidad en los bienes y servicios que se ofrecen.

Por otra parte, por su importancia, pasa a constituirse en el marco rector para la planificación anual de programas, proyectos y otras actividades administrativas y de gestión. Así también, en su fase operativa, permite hacer el seguimiento y la evaluación de los objetivos y metas establecidos para el cumplimiento de la misión institucional.

El presente Plan Estratégico fue elaborado teniendo en cuenta documentos referenciales como el Estatuto y las Normas de la Universidad Nacional de Asunción, las Leyes y Normas Nacionales, Leyes y Acuerdos Internacionales, y otros Documentos cuya referencia se presentan en la Bibliografía.

La elaboración y puesta a consideración del presente Plan Estratégico se sustenta en:

- Constitución de la República del Paraguay, 1992.
- Ley N° 4995, 2013. De la Educación Superior del Paraguay.
- Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 y documento de ajuste.
- Res. CONES N° 6/10 "Por la cual se aprueba la actualización de la Guía de Elaboración de Proyectos Educativos".
- Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: Mecanismo de evaluación y acreditación institucional (ANEAES).
- El Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado por Acta N° 7 (A.S. N° 7/05/12/2017), Resolución N° 34-00-2017.
- La Política de la Universidad Nacional de Asunción, ratificada por Acta N° 5 (A.S. N° 5/25/11/2019), Resolución N° 06-00-2019.
- El Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción, aprobado por Acta N° 2 (A.S. N° 3/30/11/2020), Resolución N° 03-00-2020.
- El Plan Estratégico 2019-2023 del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud, aprobado por Resolución IICS N° 316/2019 de fecha 20 de junio de 2019.
- Organigrama del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud, aprobado según Resolución del Rectorado 1274/2016, de fecha 03 de junio de 2016.
- Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay, MECIP: 2015.
- La declaración mundial sobre la Educación Superior – UNESCO: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción, 9 de octubre de 1998.
- La Declaración Mundial sobre la Educación Superior – UNESCO: Las nuevas dinámicas de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, 8 de julio de 2009.
- Decreto 9299/2018, que crea la Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (RIACES), para la promoción del intercambio de buenas prácticas en la Educación Superior, a los fines del aseguramiento de su calidad.
- La "Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, Córdoba, 2018".
- La "Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. CRES 2018".
- Informe del PNUD sobre el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

- Código de Ética del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud, aprobado por Resolución IICS-UNA N° 354/2020, de fecha 06 de noviembre de 2020.
- Código de Buen Gobierno del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud, aprobado por Resolución IICS-UNA N° 399/2020 de fecha 02 de diciembre de 2020.

### Antecedentes

El Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud ha elaborado su plan Estratégico en el año 2019, como instrumento de gestión que define las acciones a ser implementadas.

### Plan Estratégico del IICS-UNA correspondiente al período 2019-2023

El documento fue aprobado por Resolución IICS-UNA N° 316/2019 del 20 de junio de 2019.

Los ejes estratégicos definidos para el período fueron:

1. Excelencia en el servicio.
2. Excelencia operacional.
3. Innovación e imagen institucional.
4. Potenciar la investigación científica y el desarrollo profesional.

En el mes de diciembre del año 2020 es aprobada por la Asamblea Universitaria el Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Asunción para el periodo 2021-2025, por lo que el IICS opta por ajustar su Plan Estratégico Institucional.

Inicialmente se han analizado los indicadores de los ejes definidos en el Plan Estratégico IICS 2021-2023, luego se trabajó con el documento de la universidad y finalmente se elaboró el Plan Estratégico IICS para el período 2021-2025.

### Metodología de trabajo

La metodología aplicada para la adecuación del Plan Estratégico IICS-UNA 2021-2025 al Plan Estratégico de la UNA fue la del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollada por Robert Kaplan y David Norton y la variante aplicada al sector público desarrollada por Paul R. Nivel. Este método traduce las estrategias en acciones, por medio de un sistema de indicadores que permite fácilmente hacer un seguimiento y monitoreo en el avance de los objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral tiene como uno de sus elementos centrales la elaboración de un "Mapa Estratégico" que visualiza de manera gráfica el relacionamiento de causa efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y las estrategias traducidas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes de actuación.

Además, la elaboración del Cuadro de Mando Integral incorporó la construcción de un Sistema de indicadores de desempeño, que permite definir las iniciativas propuestas para el cumplimiento de las metas previstas en el plan. La adecuación del Plan Estratégico del IICS - UNA fue realizada con la participación de todos los funcionarios de la institución (Administrativos, Docentes Técnicos y Docentes Investigadores).

La adecuación del Plan Estratégico ha sido llevada a cabo por los integrantes del Equipo Técnico MECIP del IICS, mediante conformación de grupos según ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico del IICS 2019-2023.

Los integrantes de cada grupo fueron los responsables de llevar adelante los talleres, los cuales fueron realizados mediante el uso de herramientas digitales, atendiendo las medidas de prevención llevadas a cabo para mitigar el impacto de la propagación del coronavirus (COVID-19).

Los talleres fueron realizados entre los meses de junio y julio del año 2021, todos ellos en diferentes días de la semana, para dar posibilidad de que aquel que quiera participar en más de un taller pueda hacerlo.

En general, se llevaron a cabo 12 encuentros virtuales, donde se trataron temas como la revisión de la Visión, Misión y Valores; Análisis de la situación actual (FODA) en relación al plan vigente; Definición de los ejes estratégicos; Elaboración del Mapa estratégico; Socialización del Mapa estratégico; Definición de los Indicadores Claves de Desempeño y Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

El Plan Estratégico es una herramienta para pensar y transformar la realidad con visión de futuro y se desarrolla mediante un proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender.

Este documento ofrece como elemento distintivo el análisis participativo de la problemática institucional entre el presente que se pretende cambiar y el futuro que se desea.



## Universidad Nacional de Asunción

### RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

Además, el involucramiento en el proceso de formulación de los actores prevé un compromiso para la acción, orientada a la transformación efectiva, los cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución.

#### Equipo Técnico MECIP

El Equipo Técnico MECIP fue conformado mediante Resolución IICS N° 101/2021 de fecha 27 de abril de 2021. El mismo se encarga de llevar adelante trabajos para la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos, MECIP:2015.

Los trabajos de adecuación del Plan Estratégico se encuadran dentro de lo establecido en el componente "Control de la Planificación", Principio de Dirección Estratégico.

#### Miembros del Equipo Técnico MECIP para la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 del IICS-UNA:

CP. Fernando Rafael Ojeda Benítez, Coordinador  
Dra. Marisel Maldonado  
MSc. Vivian Giménez  
Biq. Dominich Granado  
Biq. Noelia Alvarenga  
Biq. Nadia Jara  
Econ. Angela María Salinas Spaini  
Lic. Miguel Torales  
CP. Mirtha Concepción Leite Godoy  
Sra. Laura Almada  
Sr. Victor Giménez  
Univ. José Marcelo Ojeda Núñez

Además, del Equipo Técnico MECIP, la elaboración del Plan Estratégico del IICS 2021-2025, contó con la colaboración, acompañamiento y asistencia técnica constante de las siguientes personas:

MSc. Jorge Rubén Madelaire Alarcón, Director General de la Dirección General de Planificación y Desarrollo del Rectorado de la UNA.

Dr. Mario Fabián Martínez Mora, Director General del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud.

Prof. Dra. María Gloria Paredes de Maldonado, Directora de la Dirección de Planificación y Estadística.

Dra. María Mercedes Carpinelli, Directora de la Dirección Científica, Académica y Asistencial del IICS-UNA.

Dra. Laura Mendoza, Jefa de la Unidad Científica del IICS-UNA.

MSc. Gloria Yaluff, Jefa de la Unidad de Docencia del IICS-UNA.

Dra. Gloria Echague de Méndez, Jefa de la Unidad Asistencial del IICS-UNA.

#### CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DEL IICS-UNA 2021-2025

##### 2.1. Visión

Ser referente nacional e internacional en investigación, innovación, servicios, formación científica en salud y otras áreas prioritarias del país.

##### 2.2. Misión

Generar investigación, innovar los servicios y promover la formación científica en salud y otras áreas de interés a nivel país.

##### 2.3. Valores

- **Excelencia:** Orientar permanentemente los esfuerzos hacia el resultado óptimo y el cumplimiento de la misión del IICS-UNA, respecto a la formación calificada para el desempeño profesional en el marco del servicio y compromiso con la sociedad.
- **Integridad:** Actuar con comportamiento probo, recto e intachable.
- **Ética:** Valorar el conjunto de preceptos de moral, deber y virtud que guían el comportamiento humano hacia la libertad y la justicia. Conjunto de estándares sobre conducta aplicables al ámbito del gobierno, las empresas y la sociedad, basados en valores centrales que orientan las decisiones, elecciones y acciones.
- **Compromiso:** Orientar nuestras capacidades para llevar adelante las funciones y actividades a desempeñar, fomentando una institución con proyección social, coherente y pertinente.
- **Trabajo en Equipo:** Realizar las acciones conjuntas con el propósito de lograr un resultado participativo. Trabajar en equipo, compartir conocimientos y escuchar con actitud positiva, promoviendo los esfuerzos comunes en beneficio de la institución.



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

- **Equidad:** Aplicar la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, por mérito, capacidad o atributo de cada persona, orientando con ecuanimidad en cuanto a los deberes.
- **Transparencia:** Actuar en todas las actividades desarrolladas como procesos, acciones, planes, divulgación de información en base a un conjunto de normas y procedimientos que aseguran una gestión clara y franca.
- **Honestidad:** Actuar con coherencia y autenticidad, respetando la verdad en relación con el entorno, los hechos y las personas.
- **Respeto:** Aceptar y comprender la condición humana de las personas, valorando su forma de ser, pensar y actuar en un marco de tolerancia, constituye un valor fundamental para la convivencia universitaria, que conlleva el imperativo de la tolerancia.
- **Solidaridad:** Adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

#### 2.4. Ejes Estratégicos

Para la definición de los ejes estratégicos en la perspectiva de los Procesos Internos se tuvieron en cuenta los lineamientos propuestos en el Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción.

Para el siguiente quinquenio el IICS-UNA definió cuatro ejes estratégicos:

1. Calidad de los procesos académicos y desarrollo profesional.
2. Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)
3. Calidad y Excelencia en los servicios.
4. Desarrollo institucional.

A continuación, se describe la caracterización de los ejes estratégicos:

1. **Calidad de los procesos académicos y desarrollo profesional:** El Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud considera a la educación de calidad como una de sus principales funciones. La docencia fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes para su vida profesional, el desarrollo de cursos de actualización, capacitación y de postgrado, utilizando métodos pedagógicos que facilitan el logro de los fines éticos y académicos de la universidad.
2. **Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación:** Las investigaciones del IICS están orientadas, principalmente a dar soluciones a problemas prioritarios de salud del país, empleando tecnología de punta para la detección, caracterización molecular y bioquímica, de patógenos infecciosos y de enfermedades crónicas no transmisibles (inmunológicas, metabólicas, hematológicas, renales, entre otras), para la producción de kits diagnósticos, desarrollo de Tics en la telemedicina, así como la búsqueda de nuevos productos naturales y sintéticos con actividad antiparasitaria, entre otros, con miras a consolidar la realización de trabajos multidisciplinarios incorporando tecnologías emergentes que permitan reforzar la vigilancia nacional y regional de las enfermedades transmisibles y no transmisibles contribuyendo a fortalecer la salud humana, animal y el medio ambiente.
3. **Calidad y Excelencia en los servicios:** El Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud brinda a la comunidad servicios de calidad, los cuales, varios de ellos son únicos en el sistema público del país permitiendo el acceso de la población, contribuyendo a atender las necesidades prioritarias del país. El servicio que presta la institución contribuye al desarrollo institucional, y como institución referente implementa la gestión de calidad en todos los procesos, impulsando la investigación con soluciones innovadoras y aplicando planes de seguimiento y mejoría continua.
4. **Desarrollo institucional:** El IICS – UNA plantea la transparencia y la eficiencia organizacional, funcional, administrativa y financiera basada en un modelo de gestión dinámico y ágil, concordante con una estructura administrativa flexible, que responda a las demandas internas y externas. La gestión eficiente debe crear condiciones propicias para la obtención de fuentes alternativas que permitan formular, aprobar y gestionar proyectos de expansión para la mejora de la infraestructura física y tecnológica, las becas, los servicios ofrecidos y el financiamiento de proyectos de investigación para los investigadores de la institución.



# Universidad Nacional de Asunción

**RECTORADO**  
 www.una.py  
 C. Elect.: rectora@una.py  
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
 26 NOV 2021

## 2.5. Mapa Estratégico





# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

### 2.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del IICS-UNA, definidos en base al Modelo de Norton y Kaplan del CMI, están relacionados con cuatro perspectivas básicas y varían según las necesidades específicas de las instituciones.

**Perspectiva de resultados y grupos de interés:** identifica a la población beneficiaria y las medidas de la actuación institucional para lograr la satisfacción de los mismos, enfocada al servicio brindado.

**Perspectiva de recursos:** presenta los objetivos relacionados con la administración financiera y datos económicos que reflejan el uso de recursos en la institución.

**Perspectiva de procesos internos:** es una de las perspectivas elementales en donde se detectan los procesos necesarios para optimizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución, a fin de lograr sus objetivos.

**Perspectiva de aprendizaje y conocimiento:** constituye la base sobre la cual se sustentan las demás perspectivas y reside en las capacidades "estratégicas" propias de la institución: Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital de la Información, Capital Organizacional, que deben estar alineados con los procesos internos.

Los objetivos definidos para el Plan Estratégico por perspectivas, se presentan a continuación:

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RESULTADOS Y GRUPOS DE INTERÉS	1	Consolidar los procesos de gestión de conocimientos, transferencias de tecnologías y divulgación científica.
	2	Gestionar la alta calidad de los servicios ofrecidos por el IICS.

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
RECURSOS	3	Gestionar recursos presupuestarios y financieros en tiempo y forma para todas las actividades del IICS.
	4	Propiciar fuentes alternativas de financiamiento para el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del talento humano.

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PROCESOS Calidad en los Procesos Académicos y Desarrollo profesional	5	Actualizar los programas académicos de postgrados habilitados en el IICS.
	6	Implementar un seguimiento al plan de mejoras de los programas ofertados.
	7	Promover el programa de innovación pedagógica/educativa y la inclusión del uso de las TICs.
	8	Fortalecer programas de formación continua.
	9	Fortalecer las actividades y programas de extensión universitaria.
PROCESOS Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)	10	Promover la investigación científica a nivel nacional e internacional.
	11	Fortalecer líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).
PROCESOS Calidad y Excelencia en los Servicios	12	Integrar y consolidar las fases Pre Analítica, Analítica y Post Analítica.
	13	Consolidar y Ampliar los Servicios ofrecidos por la institución.
PROCESOS Desarrollo Institucional	14	Fortalecer los mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional.



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
 C. Elect.: rectora@una.py  
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

PERSPECTIVAS	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
APRENDIZAJE Capital: Humano	15	Mejorar continuamente la calidad del clima laboral.
APRENDIZAJE Capital: Tecnológico	16	Fortalecer acciones de innovación tecnológica y difusión institucional.
APRENDIZAJE Capital: Informativa	17	Fortalecer la política de comunicación institucional interna y externa.
APRENDIZAJE Capital: Organizacional	18	Consolidar el sistema de mecanismo de control y evaluación de gestión interna.

### 2.7. Cuadro de Mando Integral - Sistema de Indicadores de Gestión

N°	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
1	Consolidar los procesos de gestión de conocimientos, transferencias de tecnologías, y divulgación científica	* Elaborar un registro de publicaciones científicas en revistas indexadas	Porcentaje de publicaciones en revistas indexadas	Crear base de datos <sup>1</sup>	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera
		* Desarrollar un programa de mejora de la producción científica y tecnológica (Obtención de recursos para publicaciones y capacitación de los investigadores, Reglamento General de Investigación, Reglamentar la carrera del docente investigador, incentivar la publicación, etc.)				
		* Implementar un sistema de apoyo a investigadores con fines de publicación de resultados científicos en revistas indexadas				
		* Gestionar recursos para organización y participación en eventos científicos nacionales e internacionales	Cantidad de eventos científicos de divulgación social (jornadas, conferencias seminarios)	Crear base de datos <sup>1</sup>	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera
		* Elaborar un registro de patentes nacionales e internacionales generadas en el IICS	Cantidad de patentes solicitadas a nivel nacional e internacional	Crear base de datos <sup>1</sup>	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
		* Iniciar procesos de solicitud de nuevas patentes.	Cantidad de patentes obtenidos.	Crear base	Incremento anual	Dirección Científica,



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
 C. Elect.: rectora@una.py  
 Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
 CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
 Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución No 2375/2021  
**26 NOV 2021**

Nº	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
		* Fomentar la transferencia de resultados de investigación, las iniciativas emprendedoras y las nuevas iniciativas de start-up		de datos 1	según línea de base	Académica y Asistencial
		* Realizar procesos de acreditación de calidad de acuerdo a las normas de calidad laborales, (ISO9001, ISO17025, ISO15189)	Cantidad de laboratorios y ensayos con certificación de calidad	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
2	Gestionar la alta calidad en los servicios ofrecidos en el IICS	* Conformar un Comité de Calidad.	Conformación del Comité de Calidad.	0	100%	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial
		* Catastro de participación en controles de Calidad Externos o de Tercera Opinión	Cantidad de inscripciones a los programas de Control de Calidad Externos (CCE)	Crear base de datos 1	Aumentar 10%	Dirección Científica, Académica y Asistencial - Comité de Calidad
		* Diagnóstico del grado de cumplimiento de un Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de dependencias que prestan servicios aplicando un Sistema de Gestión de Calidad.	Crear base de datos 1	50%	Dirección Científica, Académica y Asistencial - Comité de Calidad
		* Implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de avance de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.	Crear base de datos 1	50%	Dirección Científica, Académica y Asistencial - Comité de Calidad
3	Gestionar recursos presupuestarios y financieros en tiempo y forma para todas las actividades del IICS	* Acciones de Cabildeo para el logro del presupuesto solicitado	% de Variación del presupuesto del IICS solicitado y otorgado	Crear base de datos 1	Incremento del 10% FF 10	Autoridades de la UNA, Dirección General y Dirección Administrativa y Financiera
		* Acciones realizadas en materia de eficiencia administrativa	% de Ejecución anual del presupuesto institucional	Crear base de datos 1	80% anual	Dirección General y Dirección Administrativa y Financiera
4	Propiciar fuentes alternativas de financiamiento para el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del talento humano	* Establecer alianzas estratégicas y firmas de convenio con organismos nacionales e internacionales.	% de participación de ingresos de otras fuentes (diferente a F10) en el presupuesto del IICS	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera



## Universidad Nacional de Asunción

### RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución No 2375/2021  
26 NOV 2021

Nº	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
5	Actualizar los programas académicos de postgrados habilitados en el IICS	* Actualización Curricular del programa de Especialización en Metodología de la Investigación. * Actualización Curricular del programa de Maestría y Doctorado en Ciencias Biomédicas	Actualización de los programas de postgrado que se desarrollan en el IICS.	0	3 programas actualizados	Dirección Científica, Académica y Asistencial
6	Implementar un seguimiento al plan de mejoras de la Maestría en Ciencias Biomédicas	* Reuniones del Comité de autoevaluación * Presentación de informes del Comité de autoevaluación en cuanto al cumplimiento del plan de mejoras	% de cumplimiento del plan de mejoras	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
7	Promover el programa de innovación pedagógica/educativa y la inclusión del uso de las TICs	* Uso de herramientas digitales en el proceso de enseñanza - aprendizaje	% de implementación de asignaturas que incluyan innovación pedagógica/educativa	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
3	Fortalecer programas de formación continua	* Organizar cursos de corta duración para la formación continua	Cantidad de cursos de corta duración impartidos	0	2 por año	Dirección Científica, Académica y Asistencial
		* Continuar con las acciones llevadas a cabo para mantener activos los programas de posgrados vigentes.	Mantener activos los programas de posgrados vigentes	3	3	
		* Organizar eventos académicos/científicos.	Cantidad de eventos académicos/científicos organizados	1	2 por año	
9	Fortalecer las actividades y programas de extensión universitaria	* Rediseñar e implementar programas de extensión universitaria para el IICS	Cantidad de actividades y programas de extensión universitaria desarrolladas.	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
10	Promover la investigación científica a nivel nacional e internacional	* Identificar, establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organizaciones y redes nacionales e internacionales	Cantidad de redes y alianzas estratégicas nacionales e internacionales registradas y activas	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección Científica, Académica y Asistencial
		* Generar un registro de investigadores activos	Cantidad de investigadores activos registrados en la unidad de investigación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	
		* Incentivar la formación de jóvenes investigadores				
		* Implementar un baremo institucional que se aplique a todos los docentes investigadores del IICS	% de valoración de la producción científico técnica en	Crear base de	Incremento anual según línea de base	



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución No *2375/2021*  
**26 NOV 2021**

Nº	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables			
		* Elaborar sistemas o programas de incentivos y reconocimientos	concursos/ cursos científicos y académicos	datos 1					
		* Implementar un sistema de promoción/ascenso basado exclusivamente en méritos y aptitudes							
		* Elaborar un registro de investigadores del IICS categorizados en el PRONII	Número de investigadores del IICS categorizados en el PRONII	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base				
		* Elaborar programas de incentivo y reconocimiento							
		* Fortalecer el registro y monitoreo de proyectos con financiamiento externo e institucional	Cantidad de proyectos activos registrados en la unidad de investigación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base				
		* Disponer que los protocolos de investigación aprobados por los Comités Científico y Ético pasen a formar parte de la cartera de proyectos de investigación institucional.							
		* Incentivar a los investigadores a realizar proyectos multidisciplinarios y multicéntricos.							
11	Fortalecer líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)	* Gestionar fuentes de financiamiento de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación	Porcentaje de financiación de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera			
		* Fortalecer la Unidad de Investigación del IICS							
		* Fortalecer el sistema de gestión de proyectos del IICS							
		* Generar una base de datos de fuentes de financiamiento disponible para todos los investigadores	Porcentaje de publicaciones por línea de investigación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base				
		* Elaborar un registro de publicaciones por línea de investigación por impacto.							
		* Elaborar un registro de becas para I+D+I					Cantidad de becas para Investigación, Desarrollo e Innovación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base
		* Gestionar fuentes de financiamiento para becas de I+D+I							
* Elaborar un registro de movilidades para I+D+I	Cantidad de movilidades para Investigación, Desarrollo e Innovación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base						
* Gestionar fuentes de financiamiento para movilidades de I+D+I									



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

Nº	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
		* Identificar, establecer y fortalecer alianzas con empresas públicas y privadas para el desarrollo de proyectos de I+D+I	Cantidad de alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	
		* Promover la innovación tecnológica (productos y servicios)	Cantidad de productos y servicios innovadores	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	
12	Integrar y consolidar las fases Pre Analítica, Analítica y Post Analítica.	* Actualización y Ampliación de la cobertura del Sistema Informático.	Porcentaje de los trabajos realizados	Crear base de datos 1	50%	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera
		* Diagnóstico estructural y del equipamiento de la institución.	Porcentaje de avance de los trabajos	Crear base de datos 1	50%	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera
		* Eliminación de equipos obsoletos y actualización por equipamiento de última generación; y acciones de mejora estructurales para aumentar la satisfacción de los clientes.	Porcentaje de avance de los trabajos	Crear base de datos 1	30%	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera
13	Consolidar y Ampliar los Servicios ofrecidos por la Institución	* Acuerdos estratégicos interinstitucionales nacionales e internacionales con otros establecimientos de salud.	Cantidad de acuerdos cerrados	1	Aumentar en 3	Dirección General - Dirección Científica, Académica y Asistencial
14	Fortalecer los mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional	* Conformación de un Comité de seguimiento del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional.	Monitoreo del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional	-	Creación de un Comité	Dirección General del IICS - Secretaría - Dirección Científica, Académica y Asistencial - Dirección Administrativa y Financiera - Asesoría de Comunicación y Marketing - Asesoría Jurídica - Auditoría Interna.
		* Reducir el tiempo para el finiquito de expedientes que se presenten en la gestión diaria, en las distintas dependencias de la institución.	Reducción de tiempo para el finiquito de expedientes en las distintas dependencias de la Institución	Crear base de datos 1	Reducción del 10% según línea base	
		* Diseñar un Plan de acción para actualización de los organigramas, manuales de funciones y procedimientos.	% de actualización de organigramas, manuales de funciones y procedimientos existentes	Crear base de datos 1	Incremento anual del 10%	



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° *2375/2021*  
**26 NOV 2021**

N°	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
		* Conformar un comité responsable de realizar el diagnóstico institucional.	Resolución de conformación del Comité Integrado por representantes por todas las dependencias del Instituto,	Crear base de datos 1	Comité Conformado para lograr la eficiencia en la gestión institucional	
		* Aplicar una encuesta para medir el grado de satisfacción de la gestión Institucional	% de satisfacción de la gestión Institucional		Incremento anual del 10%	
15	Mejorar continuamente e la calidad del clima laboral	* Aplicar las políticas de talento humano (Planeación, selección, inducción, reintroducción, capacitación y formación, compensación, bienestar laboral, evaluación de desempeño y planes de retiro o desvinculación)	% de Implementación de las Políticas de Talento Humano	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección General - Dirección Administrativa y Financiera
16	Fortalecer acciones de innovación tecnológica y difusión Institucional	* Implementar acciones que conduzcan a la difusión de los productos y servicios ofrecidos por la institución	Cantidad de acciones de difusión y visibilidad de la institución (productos y servicios que ofrece)	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Asesoría de Comunicación y Marketing
		* Determinar el presupuesto del IICS destinado a la adquisición de hardware y software	% de presupuesto destinado a compra de hardware y software	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Dirección General - Dirección Administrativa y Financiera
17	Fortalecer la política de comunicación institucional interna y externa.	* Diseñar un plan de comunicación institucional.	Política de comunicación del IICS implementada.	Ninguna política	Una Política de comunicación del IICS implementada	Asesoría de Comunicación y Marketing.
		* Fortalecer el sistema de marketing y comunicación institucional	Cantidad de publicaciones y/o entrevistas en medios de comunicación	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Asesoría de Comunicación y Marketing
			% de Utilización de los sistemas de Información.	Crear base de datos 1	Incremento anual según línea de base	Asesoría de Comunicación y Marketing
18	Consolidar el sistema de mecanismo de control y evaluación de gestión interna	* Estrategias para aumentar la calificación en el grado de nivel de implementación del Sistema de Control Interno - Norma de Requisitos Mínimos	Calificación Externa del MECIP adecuada	1,5	3,5	Dirección General



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

Nº	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o acciones	Indicadores	Línea Base	Metas	Responsables
		* Estrategias para aumentar las acciones de mejoras cumplidas en relación al número de acciones de mejoramientos presentados en base a las recomendaciones realizadas.	% de n° de acciones de mejoras cumplidas en relación al n° de acciones de mejoramientos presentados en base a las recomendaciones realizadas.	60%	>80%	Auditoría Interna

1 Crear una base de datos en el 1er año para cuantificar la línea base y a partir del 2do año realizar el seguimiento de las metas.

### Validación, seguimiento y evaluación del PE IICS2021-2025

La metodología aplicada para la validación del PE IICS 2021-2025 elaborado fue la siguiente:

#### •Interna

Construcción participativa con los funcionarios, mediante jornadas de trabajo realizadas con el uso de herramientas digitales.

Socialización del CMI con el Comité de Control Interno, obteniendo como resultado indicaciones de mejoras en su redacción.

#### •Externa

Sometiendo el CMI a consultas y sugerencias a la Dirección General de Planificación del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción.

El seguimiento del Plan Estratégico del IICS-UNA 2021-2025 se realizará semestralmente a través de un cronograma de actividades, diseñado para la medición de los indicadores que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados previstos.

La evaluación del Plan Estratégico se prevé realizar anualmente:

#### Año 1

- Definición de las líneas de base para cuantificar las metas de los Objetivos Estratégicos.

#### Año 2, 3 y 4

- Seguimiento del cumplimiento de las metas.
- Realización de la Evaluación Intermedia.

#### Año 5

- Realización de la Evaluación Final.

### 2.8. Vinculación del PE IICS 2021-2025 con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

#### • Con el PND 2030

En la elaboración del Plan Estratégico 2021-2025 del IICS-UNA fueron considerados los lineamientos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2030. Específicamente se tuvieron en cuenta dos ejes que apuntan e involucran el accionar de la institución:

**Eje 1 – Reducción de la pobreza y desarrollo social:** Persigue la dignidad, bienestar, libertades y oportunidades para todas las personas, con enfoque intercultural, intergeneracional y de género.

**Eje 2 – Crecimiento económico inclusivo:** Prevé la necesidad de impulsar desde el Estado, el fortalecimiento de los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, para promover a nivel país la implementación de una política orientada al desarrollo tecnológico de aquellos sectores prioritarios que involucren activamente a las universidades.



# Universidad Nacional de Asunción

## RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° 2375/2021  
26 NOV 2021

Estos dos ejes son promovidos en los objetivos estratégicos propuestos dentro del Cuadro de Mando Integral.

### •Con los ODS 2030

En el Plan Estratégico del IICS-UNA 2021-2025, la definición de los ejes estratégicos y las metas previstas están reflejados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

A continuación, se presentan las correspondencias de los Ejes Estratégicos con los ODS específicos:

Calidad en los procesos académicos y desarrollo profesional	Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (I+D+I)	Calidad y Excelencia en los Servicios	Desarrollo Institucional

### BIBLIOGRAFÍA

#### Documentos

- ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior; Paraguay) 2019. Modelo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: mecanismo de evaluación y acreditación institucional (en línea). Asunción, Paraguay, ANEAES. 49 p.
- ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Paraguay). 2015. Matriz de calidad para la evaluación institucional (en línea). Asunción, Paraguay, ANEAES. p. 1-13.
- ANEAES (Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Paraguay). 2020. Mecanismo de Evaluación y Acreditación de programas de postgrado (en línea, sitio web). Consultado 21/06/2021.
- Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES): declaraciones y plan de acción (en línea). 2009. Perfiles Educativos 31(125):90-108. Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v31n125/v31n125a7.pdf>.
- IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe). 2018. Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe CRES 2018 (en línea). Córdoba, Argentina, UNESCO. 80 p. Disponible en <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/08/Declaracion2018PortFinal.pdf>.
- IESALC (2018) "Declaración y Plan de Acción de la Conferencia Regional de la Educación Superior de América Latina y el Caribe. CRES 2008", en [http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=365&Itemid=423&lang=es](http://www.unesco.org/ve/index.php?option=com_content&view=article&id=365&Itemid=423&lang=es).
- Matthes, K. Diagnóstico y recomendaciones para fortalecer las estructuras de investigación en la UNA, 2019.
- San Martín, V; Galeano, J; Dami, HR; Torales, J; Giménez de Samudio, A. 2016. La extensión universitaria, esa oportunidad de construir una sociedad mejor. Asunción, Paraguay, EFACIM.
- MEC (Ministerio de Educación y Cultura, PY). 2019. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Mecanismo Nacional de Evaluación Institucional para la Educación Superior.
- MEC (Ministerio de Educación y Cultura, PY). 2015. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Matriz de calidad para la evaluación institucional, elaborada por ANEAES.
- ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Ginebra). 2020. La Agenda para el Desarrollo Sostenible (en línea, sitio web). Consultado 10/06/2021. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- STP (Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, Paraguay). 2014. Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (en línea). Asunción, Paraguay, STP. 87 p. Consultado 10/06/2021. Disponible en <http://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>.



## Universidad Nacional de Asunción

### RECTORADO

www.una.py  
C. Elect.: rectora@una.py  
Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546  
CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay  
Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° <sup>2375/2021</sup>  
26 NOV 2021

UNA (Universidad Nacional de Asunción, Paraguay). 2017. Estatuto: aprobado, sancionado y puesto en vigencia por la Asamblea Universitaria el 5 de diciembre de 2017 (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Acta N°7/2016. 51. p. Consultado 03/06/2021. Disponible en [https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto\\_de\\_la\\_UNA\\_2017.pdf](https://www.una.py/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto_de_la_UNA_2017.pdf).

#### Leyes y Normativas

Constitución de la República del Paraguay, 1992 (en línea). 1992. Asunción, Paraguay, s.e. 70 p. Disponible en [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_pry\\_anexo3.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_pry_anexo3.pdf).

Ley 5189. 2014 "Que establece la obligatoriedad de la provisión de información en el uso de los recursos públicos sobre remuneraciones y otras retribuciones asignadas al servidor público de la República del Paraguay".

Ley n° 5282. 2014. De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental (en línea). Asunción, Paraguay, Gaceta Oficial de la República de Paraguay Núm. 180. p. 1-7. Consultado 02/06/2021. Disponible en <http://www.rti-rating.org/files/pdf/Paraguay.pdf>.

Ley n° 4995. 2013. De Educación Superior (en línea). Asunción, Paraguay, Poder Legislativo. 2 ago. p. 1-24. Disponible en: <http://www.cones.gov.py/ley-4995-de-educacion-superior/>.

Resolución IICS-UNA N° 354/2020. Por la cual se aprueba la versión 2 del Código de Ética del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 06 de Noviembre de 2020. p 1-4. Consultado 21/06/2021. Disponible en [http://www.iics.una.py/v2/images/MECIP/Resol.\\_IICS\\_354-2020\\_C%C3%B3digo\\_de\\_%C3%A9tica.pdf](http://www.iics.una.py/v2/images/MECIP/Resol._IICS_354-2020_C%C3%B3digo_de_%C3%A9tica.pdf).

Resolución IICS-UNA N° 399/2020. Por la cual se aprueba la versión 2 del Código de Buen Gobierno del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 02 de diciembre de 2020. p 1-12. Consultado 21/06/2021. Disponible en <http://www.iics.una.py/v2/images/MECIP/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%BA%20399-2020%20C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno.pdf>.

Resolución CONES N°166/2017 "criterios y requisitos requeridos para los procesos de actualización de proyectos curriculares de carreras de grado y programas de postgrado».

Resolución CONES N° 420/2020 "reglamento que establece la comisión de admisión y control de procesos, pautas, procesos y plazos aplicables a la creación de instituciones de educación superior (ies), aprobación y actualización de carreras de pregrado, grado y programas de postgrado".

Resolución CONES N°78/2017 sobre Catastramiento de Carreras de Grado y Pregrado, y de Programas de Posgrado.

Resolución CONES N° 536/2018 que establece los Criterios para la Aplicación del Sistema Nacional de Créditos Académicos.

Resolución AU N° 03-00-2020, Acta N° 2 (A.S. N° 3/30/11/2020). Por la cual se aprueba el Plan Estratégico 2021-2025 de la Universidad Nacional de Asunción.

Resolución IICS-UNA N° 316/2019. Por la cual se aprueba el Plan Estratégico del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud dependiente del Rectorado de la Universidad Nacional de Asunción 2019-2023.

Resolución CSU N° 0518-00-2018 (Acta N° 22). Por la cual se aprueba el código de ética de la Universidad Nacional de Asunción (en línea). San Lorenzo, Paraguay, Universidad Nacional de Asunción. 05 setiembre. p. 1-19. Consultado 21/06/2021. Disponible en [http://www2.una.py/actas\\_csu/documentos/9732](http://www2.una.py/actas_csu/documentos/9732).

Resolución CGR N° 377/2016. Por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay - MECIP:2015 (en línea). Asunción, Paraguay, Contraloría General de la República. 13 de mayo de 2016. p 1-30. Consultado 22/06/2021. Disponible en file:///C:/Users/home/Downloads/RES%20CGR%20377-16%20Requisitos%20Minimos%20MECIP\_2015.pdf.



## Universidad Nacional de Asunción

### RECTORADO

www.una.py

C. Elect.: rectora@una.py

Telefax: 595 - 21 - 585540/3, 585546

CP: 2160, San Lorenzo - Paraguay

Campus de la UNA, San Lorenzo - Paraguay

Resolución N° **2375/2021**  
**26 NOV 2021**

#### Libros y Artículos

- Armijo, M. 2011. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (en línea). s.l., ILPES/CEPAL. 102 p. Disponible en [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf).
- Armijo, M. ILPES/CEPAL, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Santiago de Chile, 2009, 103 pag.
- Aviles, K. 2004. La UNAM, la mejor universidad de América Latina: estudio mundial (en línea). La Jornada. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/2004/03/01/041n1soc.php?origen=index.html&fly=1>.
- Bustos, F. G., & Prats, J. T. (2013). Cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I., Trejo García, M., & Obón León, M. D. P. (2010). Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas (No. 658.406. 3 CHII).
- Chiavenato, I; Ruíz Díaz, C; Torres Márquez, AC; Marés Chacón, J. 2010. Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. 5 ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 396 p.
- Kaplan, RS; Norton, DP. 2016. El cuadro de mando integral (en línea). 3 ed. Barcelona, España, Gestión 2000. 28p. Disponible en [https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/33/32305\\_El\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf).
- Martínez Pedrós, D; Milla Gutiérrez, A. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral (en línea). España, Ediciones Díaz de Santos. 366 p. Disponible en [https://books.google.com.py/books?id=qGUOpeifd\\_UC&pg=PP1&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.py/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PP1&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q&f=false).
- Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe 2015. New York: ONU; 2015 [citado 16/01/2017]. Disponible en: [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg\\_2015\\_s\\_summary\\_web.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg_2015_s_summary_web.pdf)
- Núñez Jover, J. (2017). Educación superior, ciencia, tecnología y Agenda 2030.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Rama, C (coord.). 2018. Dinámicas de la educación superior a distancia y virtual en América Latina: políticas, tensiones y tendencias de la educación y las tecnologías de comunicación (en línea). Córdoba, Argentina, UNESCO. p. 233-323. Disponible en [http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2281/1/El\\_papel\\_estrategico\\_de\\_la\\_educacion\\_superior\\_en\\_el\\_desarrollo\\_sostenible\\_de\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe.pdf](http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/bitstream/123456789/2281/1/El_papel_estrategico_de_la_educacion_superior_en_el_desarrollo_sostenible_de_America_Latina_y_el_Caribe.pdf).
- Salmi, J. 2009. The challenge of establishing world class universities (en línea). Washington, DC, Estados Unidos de América, TheWorld Bank. 136 p. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2600/476100PUB0Univ101Official0Use0Only1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Serna Alcántara, G. A. (2017). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén.
- Serna Alcántara, GA. 2007. Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén (en línea). Revista Iberoamericana de Educación 43(3):1-7. Disponible en <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1662Aquiles.pdf>.

Art. 2º.-COMUNICAR, cumplir y archivar.

Ing. Quím **CRISTIAN DAVID CANTERO A.**  
SECRETARIO GENERAL



Prof. Dra. **ZULLY VERA DE MOLINAS**  
RECTORA