



+595 21 441 044
www.universidadcatolica.edu.py
Cordillera del Amambay y Comuneros
C.C. 1718
Asunción - Paraguay

RESOLUCIÓN No. 260nv/2022

POR LA QUE SE APRUEBA EL PLAN ESTRATÉGICO 2022 – 2027 DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA “NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN”.

21 de diciembre de 2022

VISTOS: el Artículo 24 del Estatuto según el cual, corresponde al Consejo de Gobierno General de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, trazar las políticas generales de la misma,

La necesidad de contar con un Plan Estratégico actualizado de la Universidad Católica,

CONSIDERANDO: que el Consejo de Gobierno General, en su sesión del 15 de diciembre de 2022, prestó su parecer favorable al documento de referencia,

EL CONSEJO DE GOBIERNO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA
"NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN"
en uso de sus atribuciones

RESUELVE:

Art. 1°. Aprobar el Plan Estratégico 2022 – 2027 de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, cuyo texto integra esta Resolución.

Art. 2°. - Comunicar a quienes corresponda y, cumplido, archivar.

UNIVERSIDAD CATÓLICA



Pbro. Dr. Narciso Velázquez Ferreira
Rector

Ante mí:



Abg. J. Gabriel Benítez Colnago
Secretario General

SECRETARÍA
GENERAL



Planificación estratégica 2022-2027

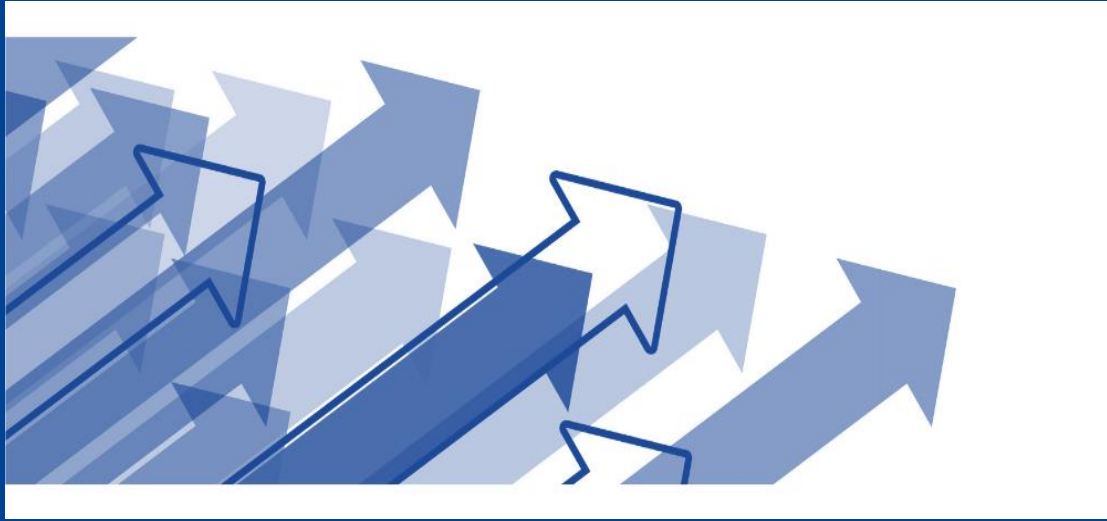
Aprobada por

**Resolución N° 260nv/2022 del
Consejo de Gobierno General de
la Universidad Católica
“Nuestra Señora de la Asunción”**

Índice del reporte de consultoría

1. Las principales tendencias y factores contextuales: comprendiendo el futuro
2. Prospección de grandes oportunidades para la universidad
3. Brechas de la Universidad ante el contexto y las oportunidades
4. Enfoques estratégicos seleccionados
5. Enunciado de la estrategia 2022-2027
6. Despliegue de la estrategia 2022-2027
7. Gestión de la estrategia 2022-2027
8. Resumen Ejecutivo de la estrategia presentada





Las principales tendencias y factores contextuales:
comprendiendo el futuro

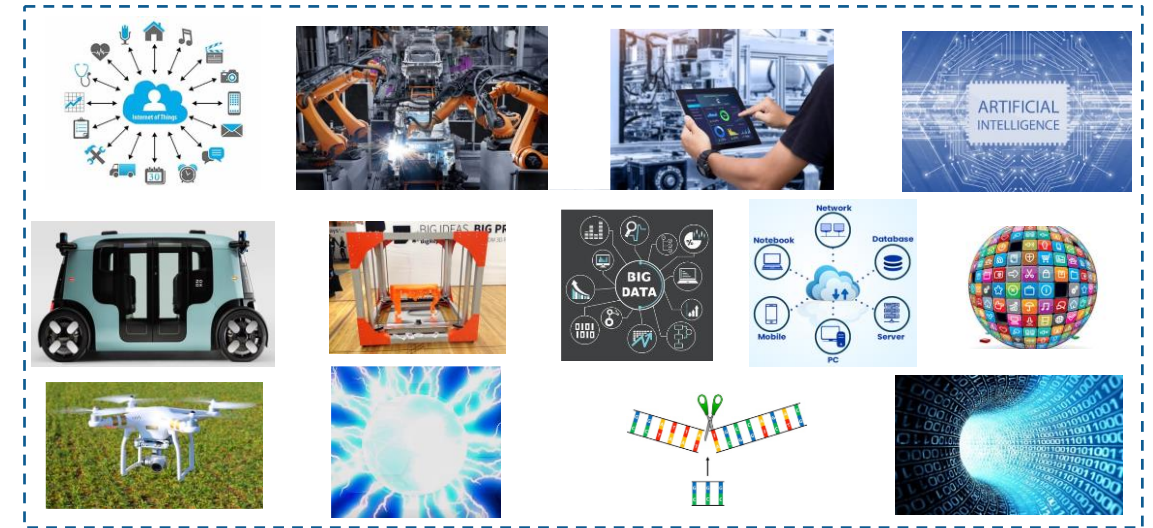


La **cuarta revolución industrial** se instaló a nivel global a partir de la crisis financiera y económica de 2008-2009.

Desde entonces ha habido una aceleración exponencial de la introducción y adopción de nuevas tecnologías a nivel científico, productivo y de consumo.

La aceleración de la introducción de nuevas tecnologías tiene como característica principal su base informática-digital y la demanda derivada por energía abundante, costo-eficiente y de alta calidad que estas nuevas tecnologías requieren.

Con el advenimiento de la pandemia, la aceleración de la cuarta revolución industrial se incrementó, al punto que hay estudios de McKinsey que indican que en los últimos 30 meses se ha avanzado el equivalente de casi una década en términos de la transformación digital en productos, procesos y servicios.



Una explosión de nuevas tecnologías:

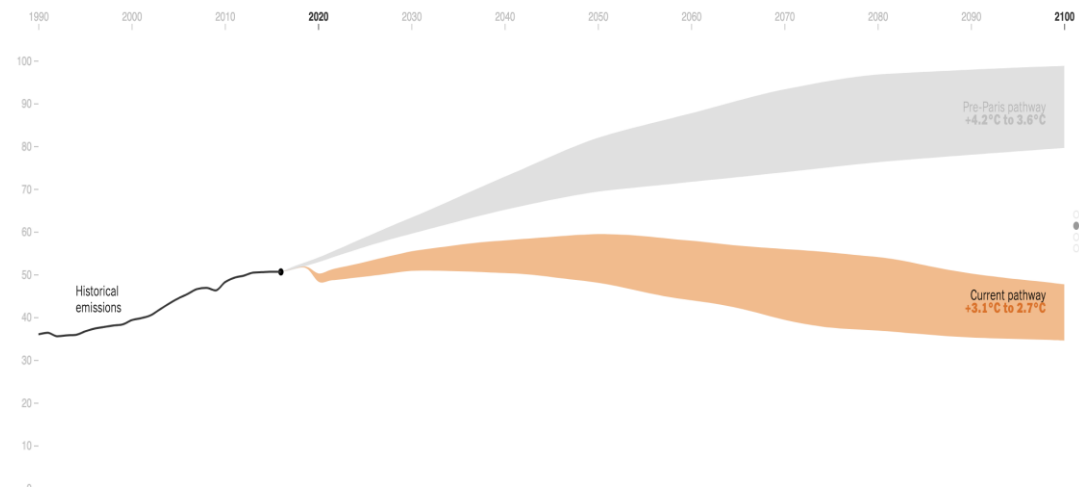
- Internet de las cosas (IoT)
- Robótica (RPA)
- Digitalización de procesos
- Inteligencia artificial
- Vehículos autónomos, eléctricos, inteligentes
- Impresión 3D
- *Big data* y analítica de datos
- Servicios en la nube (aaS)
- El mundo de la apps
- Drones
- Energía descentralizada
- CRISPR
- Computación cuántica y su aplicación en todos los ámbitos productivos y de consumo.

La **crisis global del clima**, cuyos escenarios auguran enormes impactos en las sociedades y economías del mundo, con creciente magnitud y frecuencia.

La crisis global del clima tuvo en 2021 emisiones de gases de efecto invernadero (GHGs) equivalentes a 51 gigatoneladas de CO₂, a la atmósfera, lo que implica que si no hay cambios radicales en tecnología, producción y consumo, el planeta se dirige a una situación sin precedentes en la historia, y cuyos impactos afectarán cosechas, disponibilidad de recursos hídricos, condiciones de vida y flujos migratorios, todos los cuales se pueden aun mitigar significativamente con cambios importantes en la forma como se producen y consumen los productos y servicios de la economía global.

Todo lo anterior, en conjunto con la revolución tecnológica, hace que la disponibilidad de energía eléctrica limpia se convierta en un activo cada vez más valioso en el contexto internacional para aquellas naciones que dispongan de ella con excedentes para exportación.

Global greenhouse gas emissions in gigatonnes CO₂-eq. per year, with projections of warming above pre-industrial levels by 2100



La actual trayectoria en la acumulación de GHGs es tal que no se cumple con lo acordado en la cumbre de París en 2015, y llevará al planeta a una crisis climática de enormes proporciones, pese a que, como se muestra en el gráfico, sí ha habido una mejora sustancial en el desempeño.

Conforme se instala y crece la cuarta revolución industrial, se hace cada vez más necesario contar con fuentes de energía limpia, particularmente para empresas intensivas en tecnología y manufactura de materiales.

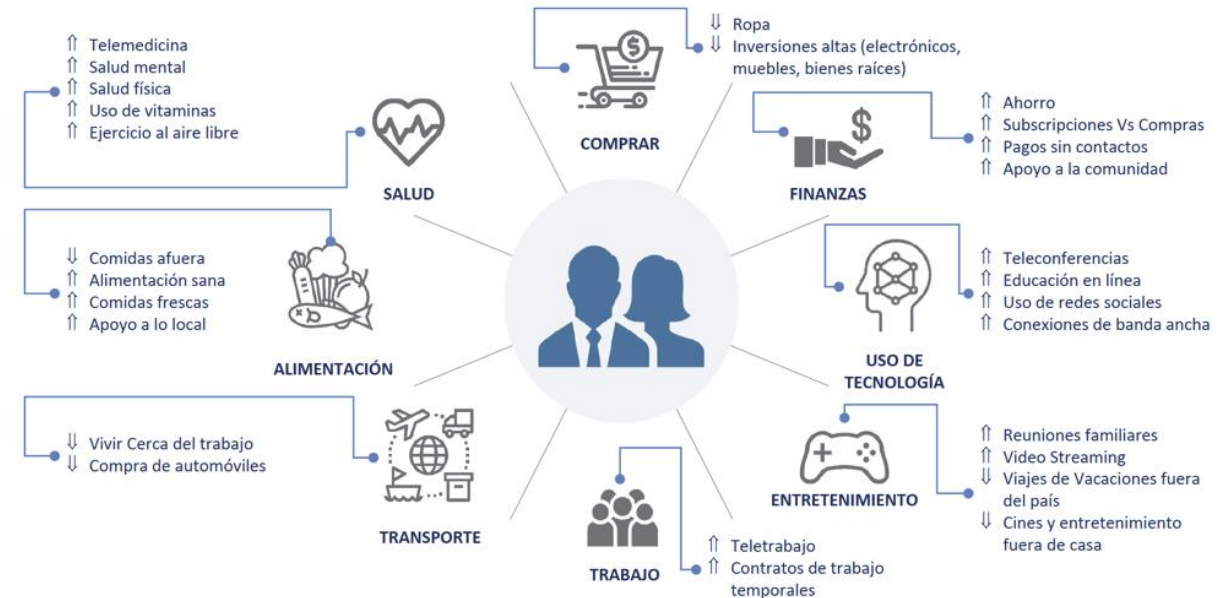
Al mismo tiempo que se instalan, aceleran, y avanzan la cuarta revolución industrial y la crisis climática, se dan **cambios importantes, y también acelerados, en las preferencias y prácticas de los consumidores** de todo el mundo.

Aquellos que viven en economías desarrolladas, y los más ricos en economías emergentes, consumen una parte alta y desproporcionada de todos los recursos del planeta y sus mercados.

Conforme avanza la cuarta revolución industrial, los consumidores descansan –cada vez más– en servicios de base tecnológica para satisfacer sus necesidades y aspiraciones, todo lo cual implica que se requieren –cada día que pasa– mayores capacidades tecnológicas y fuentes de energía limpia para satisfacer las necesidades de producción y servicio de las empresas, y de disponibilidad para consumidores cada vez más tecnológicos, conscientes y remotos.



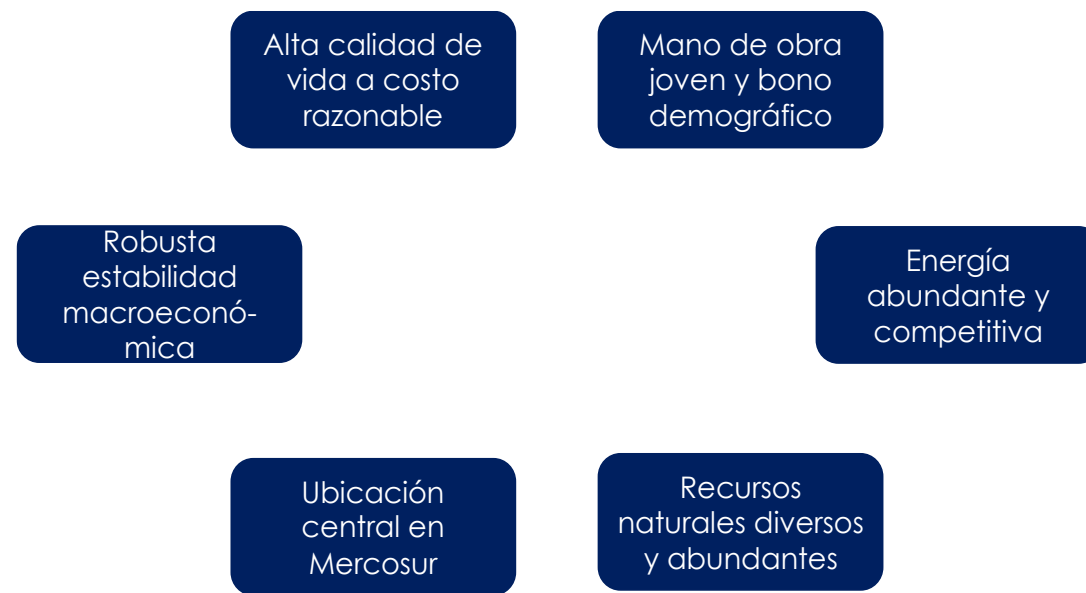
La mitad más rica de la población mundial es responsable por 86% de las emisiones de GHGs



Cambios acelerados en preferencias y prácticas de consumo

Del trabajo hecho para el MIC a lo largo de 2019 y 2020, se definieron **seis pilares sobre los que Paraguay debía construir su plataforma de competitividad y crecimiento** futuro:

- Mano de obra joven y bono demográfico, aun disponibles en Paraguay, aunque con importantes necesidades de mejora en educación y destrezas para el trabajo moderno;
- Energía limpia, abundante y competitiva, disponible por estimados de ANDE hasta 2030 en que el consumo se nivelará con la producción, si no se hacen inversiones adicionales;
- Recursos naturales diversos y abundantes, una nación rica en recursos hídricos, suelos fértiles, clima benigno, minerales y amplia biodiversidad;
- Una ubicación central en MercoSur, que le convierte en punto logístico y potencial centro de servicios y logística regional;
- Robusta estabilidad macroeconómica, con disciplina fiscal y monetaria sin paralelo en la región; y
- Una alta calidad de vida a costos muy razonables en comparación con otras naciones ricas en energía y sus vecinos geográficos.



Fortalezas sobre las que Paraguay sustenta su crecimiento y modernización económica

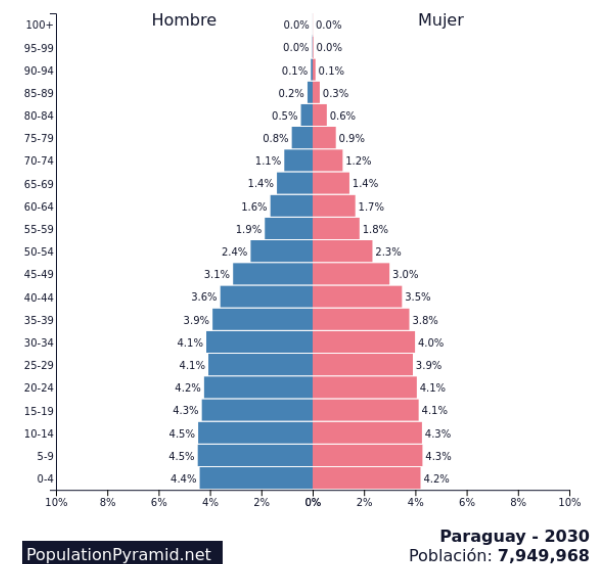
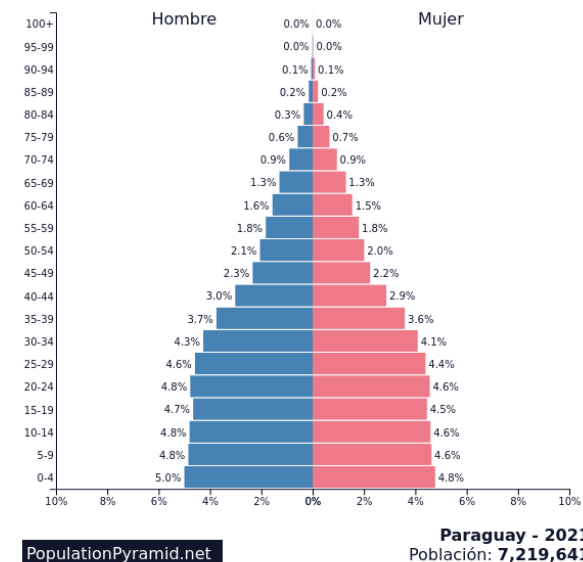
Demografía de Paraguay

Tal y como se muestra en las dos pirámides etarias de Paraguay – la real de 2021 y la proyección al 2030 –, el país se encuentra cerca de perder los beneficios potenciales del bono demográfico.

Esto implica que la década que recién ha iniciado es fundamental para alcanzar el potencial productivo, económico y de progreso social, todos los cuales están altamente correlacionados con el nivel educativo de la población.

En la siguiente década, Paraguay debe aumentar radicalmente en número de técnicos y profesionales, si es que el país va a continuar su tránsito hacia convertirse en una economía de creciente innovación, tecnología y conocimientos, tal como se espera en la estrategia nacional planteada.

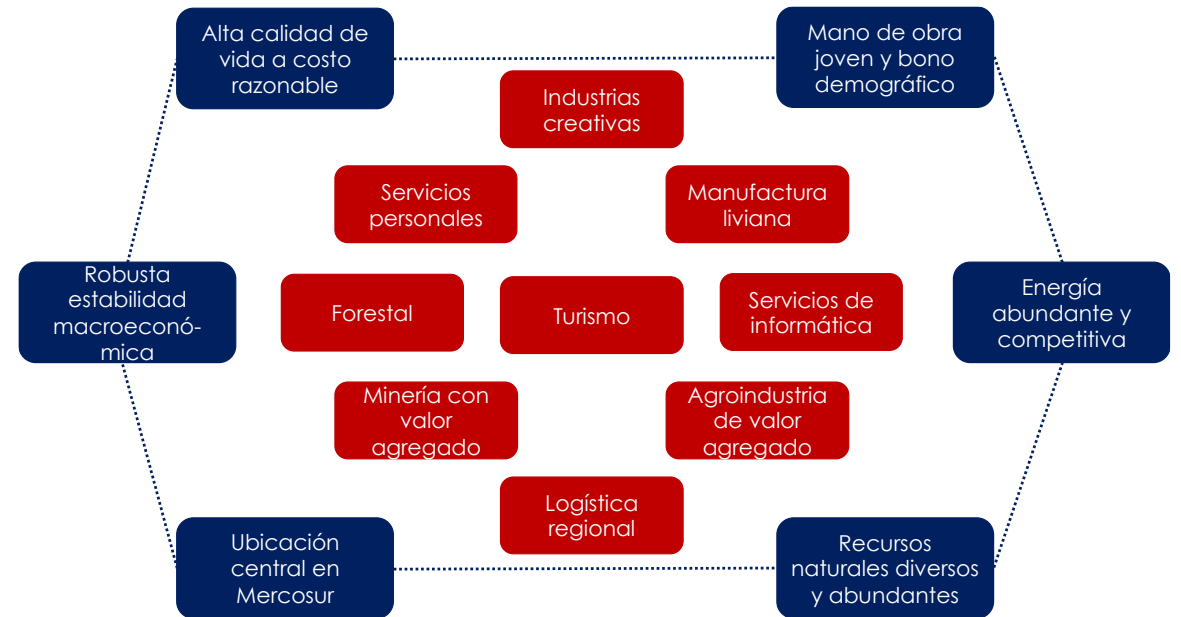
Lo anterior quiere decir que es imperativo aumentar las capacidades, destrezas y preparación para el futuro de los jóvenes, o la estrategia país podría perderse, independientemente de los esfuerzos que se hagan.



Con base en esas fortalezas, y bajo el supuesto de que se trabajaría para potenciarlas y consolidarlas, se identificaron además **nueve todos los sectores con potencial a formar *clusters* – aglomerados industriales – de alta productividad y capacidad de exportación y atracción de inversión extranjera directa (IED).**

Los *clusters* de alto potencial identificados son aquellos que ya tienen una base fundacional en sus cadenas de valor locales y que, ante el contexto nacional, regional y global, presentan alto potencial de crecimiento con inversiones locales e IED, creciente valor agregado local, exportaciones, y sostenibilidad productiva y ambiental.

Entre ellos resaltan, en el lado derecho del marco, los sectores de “servicios de informática” y “manufactura liviana” que son los que dependen de los pilares de energía y mano de obra joven con las destrezas necesarias.

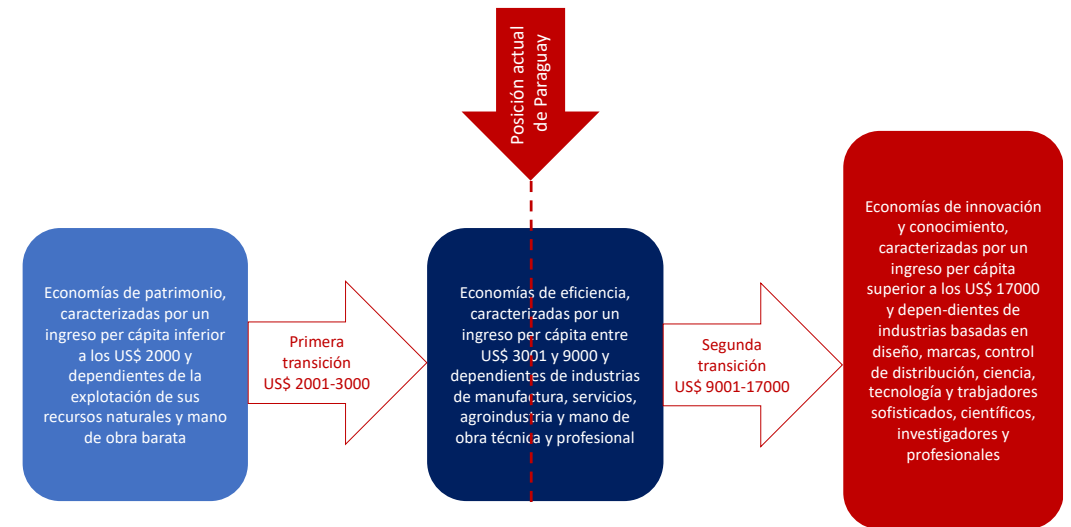


Sectores productivos con alto potencial de crecimiento competitivo en Paraguay

Paraguay ha empezado a evolucionar su estrategia en la dirección correcta, buscando **cómo pasar de ser una economía de patrimonio y eficiencia, hacia tener sus primeros sectores industriales en la economía de innovación y conocimiento.**

Para esto, se ha planteado una visión del país, sus pilares de desarrollo y sus sectores de potencial y se han empezado a articular las estrategias institucionales necesarias para impulsar el país en esa dirección.

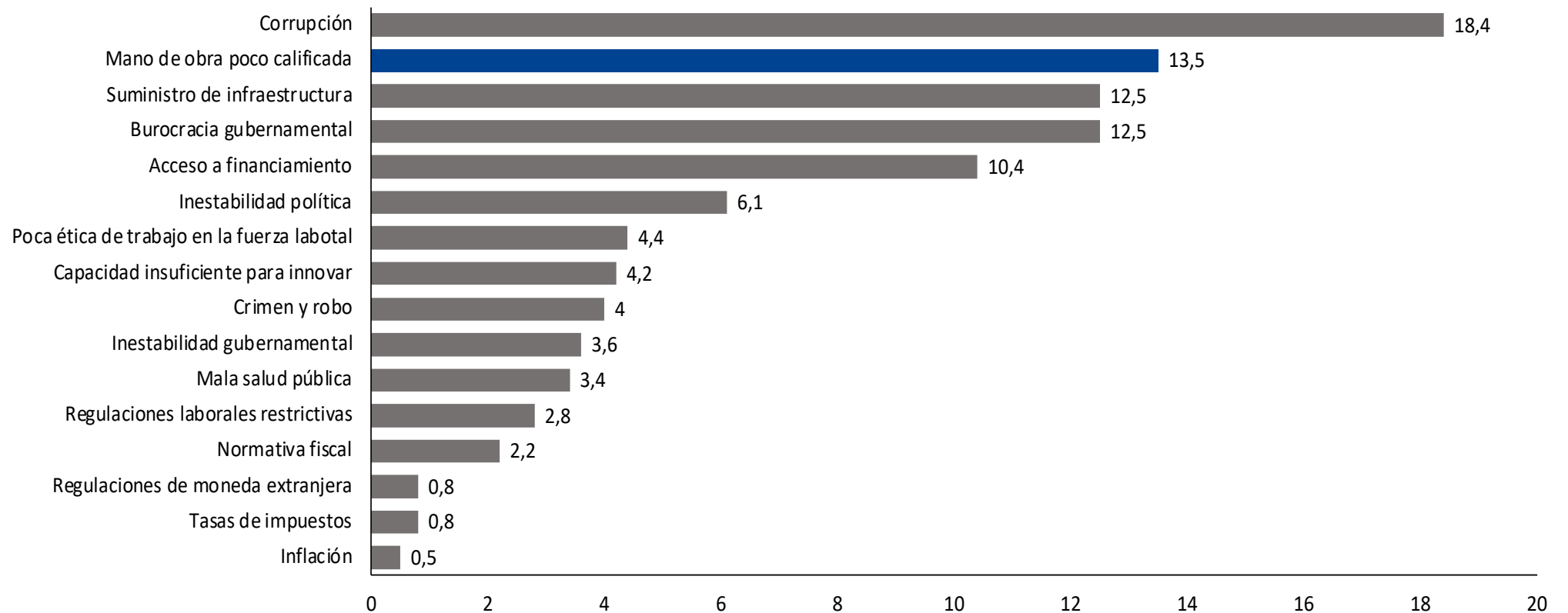
El siguiente paso, es la articulación estructurada de esfuerzos anteriores para generar las primeras industrias y *clusters* basados en tecnología, innovación y conocimiento; en una fuerza laboral con nuevas destrezas, en infraestructura productiva moderna –energía limpia y conectividad-, y en el posicionamiento del país en la competencia por atraer IED de servicios de tecnología, informática, movilidad eléctrico-intensiva y similares.



En el ciclo de desarrollo económico planteado por el World Economic Forum (WEF), Paraguay se encuentra en la segunda etapa, como economía de eficiencia, pese a su alta dependencia de exportaciones agropecuarias que son más características de la economía de patrimonio. Con Paraguay Digital se quiere impulsar a que sectores líderes del país, ricos en energía limpia, conectividad y destrezas laborales especiales, guíen el país a iniciar el camino para convertirse en economía de innovación y conocimiento.

La escasez de capital humano calificado destaca entre los principales factores que limitan el dinamismo empresarial

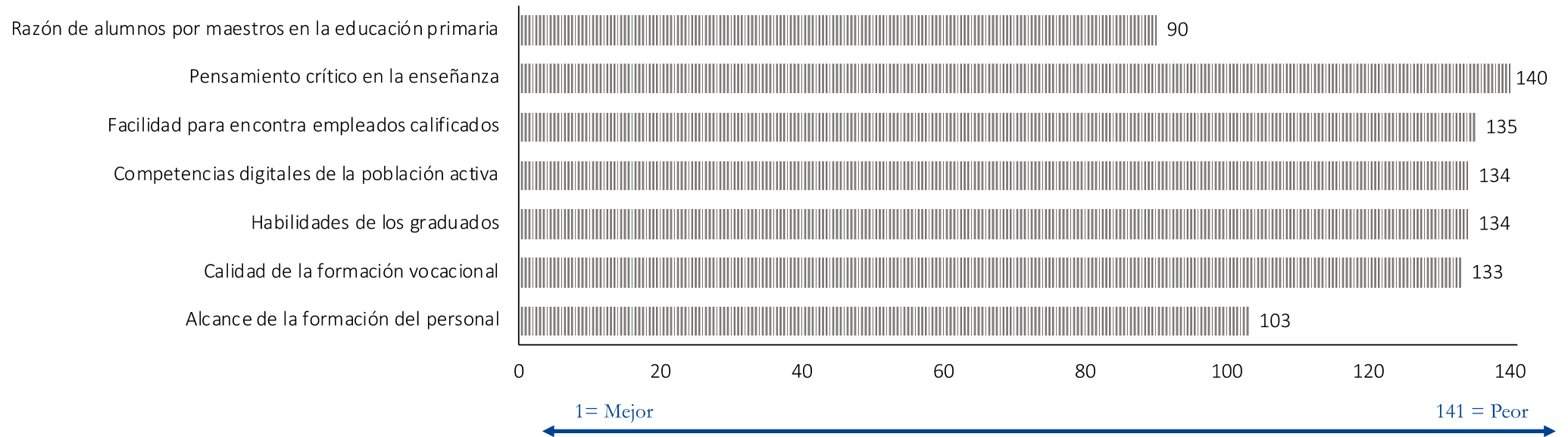
Factores más problemáticos para hacer negocios (2018)



Fuente: Global Competitiveness Index 2017-2018, World Economic Forum (2018)

Paraguay tiene grandes dificultades para llenar las necesidades de formación de capital humano para su modernización y para insertarse de lleno en la cuarta revolución industrial y le economía de innovación y conocimientos.

Global Competitiveness Index 2021 (ranking 1 = mejor, 141 = peor)



Fuente: Fuente: Global Competitiveness Report 2021, World Economic Forum (2021)

A pesar de algunas iniciativas alentadoras, Paraguay se mantiene como uno de los países menos innovadores en LatAm

Global Innovation Index (2021)

	País	Ranking
Top 60	Chile	53
	México	55
	Costa Rica	56
	Brasil	57
Top 80	Uruguay	65
	Colombia	67
	Perú	70
	Argentina	73
Top 100	Panamá	83
	Paraguay	88
	Ecuador	91
Top 110	El Salvador	96
	Guatemala	101
	Bolivia	104
	Honduras	108

	Instituciones	110 / 132
	Desarrollo empresarial	66 / 132
	Capital humano e investigación	98 / 132
	Producción científica	117 / 132
	Infraestructura	77 / 132
	Producción creativa	62 / 132
	Desarrollo de mercados	89 / 132

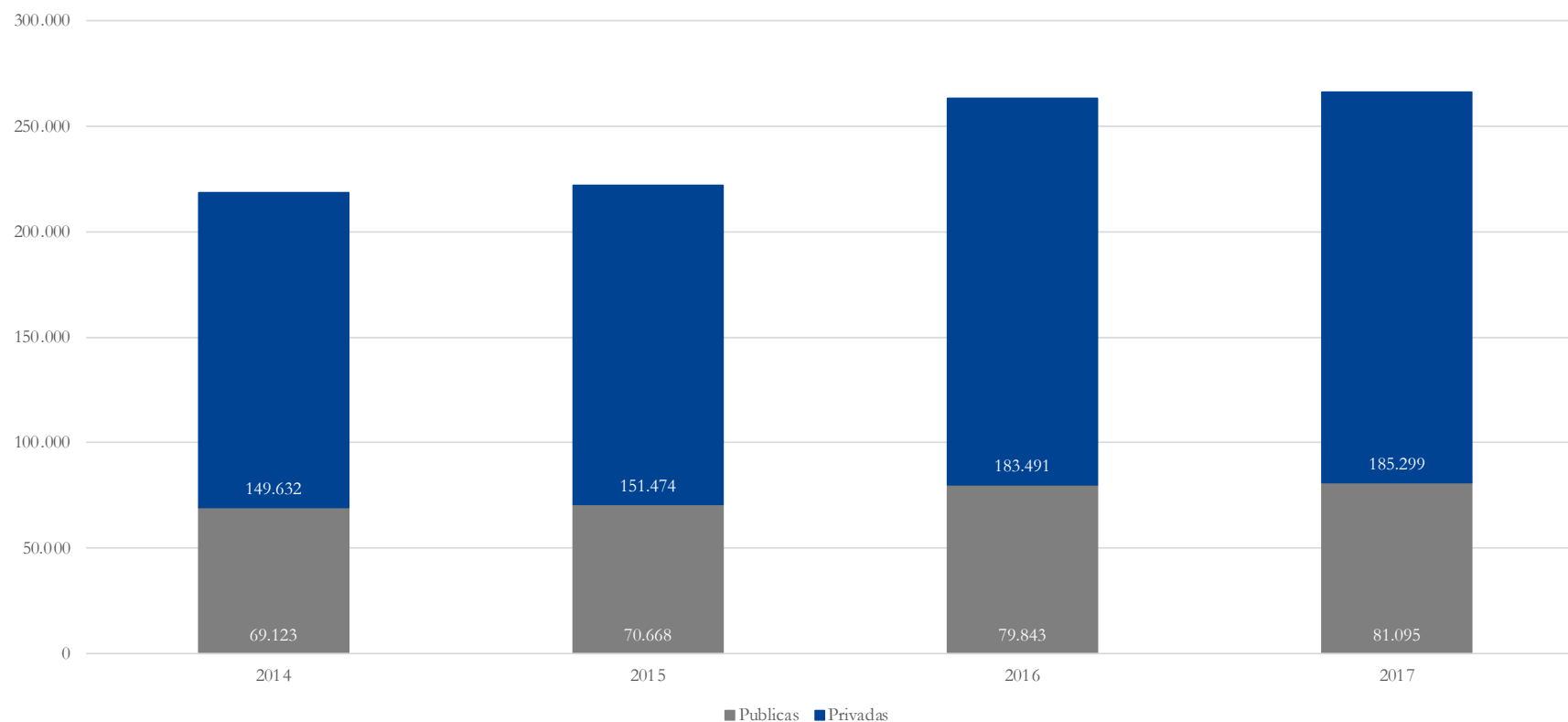
La educación superior en Paraguay está sumamente rezagada en comparación con las mejores universidades de la región.

Rank QS LATAM 2022	Universidad	Reputación Académica (30%)	
1	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE (Universidad Católica)	100	
2	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	98.8	
3	UNIVERSIDAD DE CHILE	97.3	
133	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN	32.5	
<hr style="border-top: 1px dashed red;"/>			
PARAGUAY	251-300	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN	x
	251-300	UNIVERSIDAD CATÓLICA NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	x
	251-300	UNIVERSIDAD DEL NORTE (UNINORTE)	x
	251-300	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPÚA (UNI)	x



Anualmente crece la cantidad de estudiantes que se matriculan en las universidades privadas del país y con ella, la competencia por atraer a los mejores estudiantes en potencial personal y capacidad de pago

Estudiantes matriculados en carreras de grado en las Universidades de Paraguay.




Fuente: Conversatorio Nacional de Estadística (2019)

Entre las 28 ocupaciones con mayor demanda por los empleadores en Paraguay en el 2020, ya se empiezan a ver los sectores tecnológicos

Ocupaciones con Mayor Demanda en el Mercado Laboral en Paraguay (2020).



 Ocupaciones con alta demanda global prevista.

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020).

Tendencias institucionales

1. La estrategia de las universidades será **guiada por tendencias más que por tradiciones**, y será más joven y diverso.
2. La salud de las economías y el crecimiento de los emprendimientos **bajará la demanda por grados y postgrados universitarios**.
3. La recaudación de fondos cambiará de patrón: **de campañas abiertas a propuestas de impacto**.
4. El **financiamiento de la educación requerirá de nuevas fuentes**.



Tendencias programáticas

1. El porcentaje de **programas a distancia seguirá creciendo** como proporción de todos los grados académicos.
2. Los *micro-programas* serán **tendencia** y enfocarán a los estudiantes en introducir nuevas tecnologías, ciencias y procesos en sus sectores y trabajos.
3. La **educación basada en destrezas adquiridas** seguirá creciendo como porcentaje del total.
4. *Senderos de vida* (educación para cumplir una meta o un sueño) será mucho más prevalente.



Tendencias tecnológicas

1. La **intensidad en el uso de datos** para la toma de decisiones seguirá creciendo en el mundo académico.
2. La **realidad virtual o realidad aumentada** seguirá creciendo como mecanismo de acceso a experiencias, destrezas y grados.
3. Los **procesos administrativos y académicos serán cada vez más de autogestión, serán digitales** y centrados en el estudiante.



Otras tendencias en contenido y proceso

1. **Nuevos generadores de contenido y distribuidores de contenido seguirán entrando en el mercado**, creando un nivel alto de opciones que trasladará gran poder de negociación a los consumidores (estudiantes) y presionarán los precios a la baja.
2. Con acceso muy alto por medios y aparatos digitales a través de la Internet, **los estudiantes buscarán en la educación lo mismo que han obtenido de las industrias de música, vídeo, y medios formales de comunicación: más a la medida, flexibilidad en mezcla, y costo-eficiencia.**
3. **Modelos educativos basados en la economía del conocimiento** sustituirá paulatinamente el modelo anterior basado en procesos por uno basado en experiencias reales y virtuales.
4. **La obtención de títulos y conocimientos en tiempos y plazos definidos tiende a disminuir paulatinamente.**
5. **Las universidades deben brindar a los estudiantes conocimientos y experiencias para la vida, estos aspectos deben estar incluidos dentro de todas las ofertas académicas.**



Otras tendencias relevantes

1. **La formación ética y en valores** se fortalecerá ampliamente y cobrará nuevo sentido ante los grandes retos que enfrentan las sociedades modernas.
2. **Estudiantes con mayor conciencia social y ambiental** buscarán universidades más modernas y adaptables a sus cambiantes preferencias y estilos de vida.
3. **Las destrezas blandas y habilidades sociales** se valorarán cada vez más en el trabajo y, por tanto, en la formación de futuros profesionales.
4. **Las destrezas tecnológicas y la capacidad de programación** serán requisitos para una gran cantidad de carreras técnicas y profesionales.
5. La formación de **profesionales balanceados, ricos en destrezas y capacidades, pero humanistas** en su formación y enfoques serán más valorados.
6. **Menos del 50% de los jóvenes universitarios trabajarán a largo plazo en las carreras para los que fueron formados**, por lo que su capacidad de adaptación será una enorme fortaleza para su futuro.



Conclusiones de la sección (1)

Conforme cambia el contexto nacional en respuesta a las grandes tendencias globales, la estrategia del país empieza a evolucionar y exige cambios en las capacidades y conocimientos de la fuerza laboral profesional del país.

El advenimiento de la cuarta revolución industrial y su impacto sobre las prácticas y preferencias de consumo de bienes y servicios, y la aceleración que éstas sufrieron como consecuencia del aislamiento exigido por la pandemia, han causado que el país revise su propia estrategia para el futuro, y empiece a planear cómo impulsar nuevos motores de crecimiento en todos los sectores muy diversos –algunos tradicionales, otros completamente innovadores– en la economía del país, tal y como fue mostrado en parte del análisis contextual presentado.

Esto implica que el sector educativo también está entrando en un proceso de profundo cambio que incluye creciente competencia internacional, acceso remoto a conocimientos y destrezas del más alto nivel; un cambio en la valoración y forma de las carreras tradicionales y, por supuesto una revisión profunda en los intereses y preferencias de los estudiantes respecto a sus profesiones y destrezas.

El sistema educativo nacional aún no realiza una reforma profunda en secundaria, por lo que queda en manos de la educación terciaria la formación de los profesionales y técnicos que el país requiere para su propia superación, crecimiento y modernización.

Conclusiones de la sección (2)

El sector de educación superior universitaria debe enfocarse cada vez más en satisfacer las necesidades cambiantes exigidas por el mercado laboral en términos de conocimientos científicos y tecnológicos, pero que al mismo tiempo se hace imperativo fortalecerlos en términos de sus valores personales y sociales.

La universidad debe adoptar metodologías y procesos que le permitan formar jóvenes con enormes destrezas y capacidades, tanto en lo técnico y científico, como en términos de su carácter, valores y prácticas.

Esto se hace más complejo cuando proliferan las universidades privadas de fácil acceso, sin embargo, no alcanzan los niveles necesarios en lo anterior, tal y como lo demuestran sus bajas clasificaciones internacionales y la dificultad que encuentran los empleadores para llenar posiciones importantes, algunas en creciente demanda, en el país.

Tanto a nivel administrativo, como en sus procesos educativos, está en marcha un proceso de digitalización que debe ser tomado en cuenta en la elaboración de este plan estratégico.

Los programas a distancia y en línea vendrán a complementar de manera permanente la educación tradicional y cada vez más, las carreras estarán compuestas por micro-certificaciones que dotan a los estudiantes de competencias necesarias, independientemente de su carrera y vocación.



Prospección de grandes
oportunidades para la universidad



En esta sección del documento se señalarán con claridad algunas de las grandes oportunidades que tiene la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción” ante sí.

Las fuentes de estas oportunidades son los estudios contextuales realizados por el equipo consultor, incluyendo referenciación (*benchmarking*) de las mejores prácticas globales y en la región, en educación superior, y las oportunidades señaladas durante el taller de trabajo con aproximadamente 110 funcionarios de la universidad.

Las oportunidades son aquellos cambios que se pueden realizar para potenciar y alcanzar metas deseables o necesarias en el camino de crecimiento en escala, impacto y posicionamiento de la Universidad Católica en el país.

Una oportunidad es un cambio de circunstancias que abre una puerta para crecer en escala, impacto y/o reputación.

En las siguientes láminas se presentan las oportunidades determinadas por los equipos de trabajo de la Universidad Católica durante el taller de trabajo, con el complemento en enfoque provisto por el equipo consultor.

Principales oportunidades académicas

1. Desarrollar y desplegar nuevas carreras y nuevos contenidos en carreras existentes, alineados con el futuro de la nación, de la tecnología y de los principales todos los sectores de la economía del futuro,
2. Desarrollar plena y paulatinamente un enfoque multimodal de enseñanza que incluya clases presenciales, simulaciones e investigaciones y modalidad a distancia,
3. Incorporar diplomas intermedios en las carreras, de manera que cada graduado, además de su título profesional, pueda optar por certificaciones en temas, destrezas y capacidades especiales que lo hagan más atractivo en el mercado y más capaz ante la velocidad y volatilidad de los cambios en enfoques, tecnologías, etc.
4. Establecer fuertes relaciones con universidades para maximizar la experiencia de los estudiantes con intercambios de estudiantes, docentes y programas,
5. Integrar docentes extranjeros en temas de vanguardia, ya sea por medio de modalidades virtuales y/o intercambio de docentes de otras entidades académicas,
6. Ofrecer postgrados de alto valor en temas de vanguardia para el mercado nacional.



Principales oportunidades en contenidos

1. Ofrecer a cada estudiante habilidades blandas y dotes de liderazgo de manera específica y mediante contenidos y procesos diseñados para este propósito, entre ellas comunicación, trabajo en equipo y colaborativo, pensamiento crítico, etc.
2. Enfatizar y darle mayor peso a la formación en valores – cristianos y sociales – con acciones, dinámicas, contenidos y cursos específicos, con especial énfasis en una ética personal y cristiana,
3. Darle a todos los estudiantes y graduados de la universidad un “rostro humanista” a demás de las competencias técnicas y conceptuales de cada carrera y profesión
4. Aumentar las destrezas tecnológicas de todos los estudiantes y graduados mediante cursos específicos y aumento de contenido tecnológico en las diversas carreras,
5. Desarrollar talleres o diplomados (micro-certificaciones) específicas en sectores de alto valor para el mercado nacional y los todos los sectores que son motores de la economía nacional y regional



Principales oportunidades institucionales

1. Ampliar las ofertas por medio de programas de extensión en temas de vanguardia y alto alineamiento con la estrategia nacional de desarrollo y sus principales todos los sectores y económicos,
2. Aumentar la investigación y publicación científica y aplicada, para potenciar la academia Universidad Católica,
3. Posicionar a la Universidad Católica como centro de incidencia nacional y líder de opinión, mediante la realización de foros de presentación con base en investigaciones específicas, conversatorios en temas coyunturales o estratégicos del país, con alta participación de docentes y graduados de la Universidad Católica y líderes nacionales de pensamiento,
4. Digitalización de todos los procesos internos o de interacción con estudiantes, docentes y proveedores, para lograr su máxima accesibilidad, eficiencia en costos y calidad de servicio,
5. Armonizar los programas académicos de las diversas carreras, especialidades y sedes, de manera que alcancen su máxima calidad y eficiencia en costos,



Principales oportunidades institucionales

6. Potenciar las redes de egresados de la Universidad Católica, mediante servicios de extensión de alto valor para los graduados, distribución de investigaciones y contenidos de valor, activación de redes para apoyo mutuo y colocación profesional de nuevos graduados,
7. Especialización relativa de las sedes, de acuerdo a necesidades y potencial de cada región,
8. Fortalecimiento de cuerpo docente mediante incorporaciones clave, intercambios con otras universidades, acceso digital a docentes de alto prestigio, capacitación en temas, prácticas y modalidades de vanguardia, programa de lealtad y/o exclusividad, etc.
9. Posicionar ante colegios, padres de familia y estudiantes potenciales como la universidad de los valores cristianos en el país.



Conclusiones de la sección

La universidad cuenta con un ambiente pleno de oportunidades para crecer en escala, en influencia y para modernizar y actuar disruptivamente en el mercado nacional de educación superior.

El aprovechamiento de las oportunidades debe seguir a una cuidadosa priorización de los esfuerzos y recursos y a la creación de condiciones propicias para sacar plena ventaja de cada una de ellas, para lo que la transformación interna, el cambio de mentalidad y enfoques, será indispensable,

El futuro de la educación en Universidad Católica pasa por tres elementos transversales:

- El incremento de la tecnología en carreras, contenidos y procesos de la universidad,
- El fortalecimiento de la posición de la Universidad Católica como centro de pensamiento e incidencia en el desarrollo nacional,
- El aprovechamiento productivo de su infraestructura y sedes de manera diferenciante,

Para lo anterior, la Universidad Católica deberá tener instrumentos y capacidades de las que hoy carece y que deberán ser creadas como parte de los recursos y capacidades para su estrategia futura.



Brechas de la universidad ante el
contexto y las oportunidades



En esta sección del documento se señalarán con claridad algunas de las principales brechas que el equipo consultor, basado en el análisis de debilidades provisto en el taller y en su propio análisis a partir de la documentación facilitada por la universidad.

Las brechas señalan aquellas áreas en que el desempeño de la universidad debe mejorar, crecer y en algunos casos establecer – pues se encuentra ausente – de las capacidades actuales de la institución.

Para cerrar las brechas, se planteará en la sección de “despliegue de la estrategia”, una serie de proyectos habilitadores que se consideran necesarios para que la universidad pueda dar el salto necesario en calidad, incidencia e impacto en la vida de los estudiantes y graduados, de acuerdo con la política de calidad que ha sido planteada por la Cancillería de la institución y que se presenta a continuación:

Política de calidad de la Universidad Católica

Somos la comunidad universitaria, con autonomía institucional, que garantiza la libertad académica, en la tutela y desarrollo de la dignidad humana y su herencia cultural; centro de creatividad y de irradiación del saber para el bien de la humanidad, en la búsqueda de la verdad y su transmisión a los jóvenes en razonar con rigor, para obrar con rectitud.

Promovemos, con profesionales competentes, servicios de pre-grado, grado y postgrado, ajustados a normas legales, centrados en la mejora continua de la calidad educativa, y de la calidad de vida de los estudiantes y sus comunidades; mediante estímulo de la innovación y el impacto, a través de capacidad de investigación y aplicación del método científico.

Como Universidad Católica, guiada por la estrella de la sabiduría en la evangelización de la cultura y la vida, proponemos impulsar una presencia cristiana en el mundo universitario, para enfrentar los desafíos de una sociedad más justa, solidaria y sostenible.

Brechas de desempeño

1. Fortalecimiento permanente y sistemático de programas de extensión con los egresados y todos los sectores, en búsqueda de un mejor desarrollo del país,
2. Impulsar la constante innovación y fortalecer la formación integral, desde nuestra identidad institucional en el compromiso con la sociedad,
3. Fortalecimiento permanente del vínculo con los egresados, para mantener a estos involucrados con el quehacer de la Universidad Católica en su constante crecimiento,
4. Que la Universidad Católica sea referente como centro de pensamiento e incidencia en el desarrollo nacional.



Brechas estructurales

5. Impulsar la capacitación continua y permanente de docentes y administrativos Universidad Católica, a fin de asegurar la calidad educativa y eficiencia operativa,
6. Mejora continua y actualización constante en temas de vanguardia tecnológica,
7. Ampliar la cantidad de profesores de tiempo completo para que dediquen tiempo de calidad a investigaciones científicas.



Brechas de recursos

8. Actualización permanentemente de la conectividad a fin de asegurar el óptimo desarrollo de la educación a distancia en todas las sedes de la Universidad Católica,
9. Capacitación y actualización permanente de los responsables de gestionar las redes sociales, mercadeo digital, y otros medios modernos necesarios para asegurar la correcta comunicación institucional y organizacional de la Universidad Católica,
10. Ampliar sistemáticamente los recursos financieros destinados a investigaciones científicas y conceptuales, que posteriormente sean relevantes para el país,
11. Aplicar sistemáticamente actualizaciones tecnológicas, que aseguren y contribuyan el posicionamiento de la Universidad Católica como líderes en temas de vanguardia nacional.



Brechas contextuales

12. Anticiparse a temas clave exigidos por el mundo moderno y el mercado laboral, que sirvan como herramienta de actualización de contenidos y adecuación de programas. Algunos temas son: la 4ta Revolución Industrial, crisis global del clima, etc.,
13. Implementación de cambios productivos y específicos en cualquier nivel o estamento de la Universidad Católica,
14. Trabajo, análisis y actualización constante a la metodología de posicionamiento de la Universidad Católica, para que sea siempre eficiente ante los estudiantes, padres de familia, sector productivo y docentes,
15. Continuar en la formación de valores en concordancia con la identidad de la Universidad Católica,



Conclusiones de la sección

Las brechas que afectan la capacidad estratégica de la Universidad Católica son múltiples y diversas, por lo que se requerirá de un claro sentido de estrategia y prioridades.

Las brechas no limitan la estrategia de la institución, sino que obligan a incluir en la estrategia una plataforma habilitadora que permita superar las principales y que más podrían limitar el desarrollo del pleno potencial.

Resolver las brechas requiere aumentar los recursos disponibles, porque son muchas las ocasiones en que la resistencia al cambio, sea por incomprensión o falta de voluntad impide el avance efectivo de una estrategia diseñada y aprobada.



Enfoques estratégicos
seleccionados



Enfoques de la estrategia

Los enfoques de la estrategia son aquellos temas que, de acuerdo a la investigación realizada por los consultores y de las discusiones y ponencias surgidas de los grupos en el taller, parecen ser los pilares fundamentales sobre los que se construirá la estrategia de la Universidad Católica.

En este caso han surgido 7 pilares sobre los que se sustentará la estrategia de la Universidad Católica para el siguiente período, 2023-2027.

Los enfoques son temas que deben guiar la selección de objetivos estratégicos y habilitadores, servir de guía para la cultura interna de la organización, y generar los proyectos por medio de los cuales la estrategia de desplegará.

También sirven para guiar la fijación de indicadores de desempeño y para impulsar la identificación de riesgos estratégicos, operativos y reputacionales.

Los 7 enfoques seleccionados para la estrategia, entonces, son:

Estudiante y egresado
centrismo

Incidencia y relevancia
nacional

Fortalecimiento
docente

Aprovechamiento de
sedes y relaciones

Actualización tecnológica
administrativa, académica
y de contenidos

Eficiencia en procesos y
costos

Formación en valores
cristianos, sociales y éticos





Enunciado de la estrategia 2022-2027



Enunciado de la estrategia

El enunciado de la estrategia define qué quiere ser la institución, cuál es su impacto esperado sobre la sociedad o los segmentos de ésta, que está llamada a servir, cuál debe ser su escala, posicionamiento e impacto en el período estratégico en cuestión – 2023-2027 –, cuál debe ser la cultura predominante en sus directivos, docentes y personal administrativo, qué objetivos estratégicos – o sea metas de mercado, incidencia, posicionamiento y/o resultado – debe alcanzar en dicho período; y qué plataforma habilitadora – condiciones internas que se deben cumplir – para que lo estratégico sea factible.

Las partes del enunciado son:

- Misión (razón de ser)
- Visión (aspiración duradera de impacto en la sociedad)
- Objetivos estratégicos (metas por alcanzar)
- Objetivos habilitadores (condiciones que se deben crear para que lo estratégico sea posible)
- Valores y Límites (características de la cultura predominante en la organización)
- Propósito estratégico (resumen de escala, posicionamiento e impacto que se desea alcanzar en el período en planificación)

El enunciado es la parte más importante desde el punto de vista del planificador pues debe ser a la vez exigente y factible; inspirar a quienes trabajan en la organización y guiar a quienes tomarán decisiones a lo largo del período considerado.

Misión



Formar líderes con altos valores cristianos, éticos y humanistas para impulsar la transformación hacia un Paraguay más moderno, productivo, y sostenible

Visión



Un Paraguay con todos los sectores modernos y competitivos, mejor gobernanza, con creciente progreso social y sostenibilidad ambiental, gracias a la incidencia de la Universidad Católica y su red de egresados en todo el país

Objetivos estratégicos



Crecer en matrícula e ingresos a cuando menos el triple del crecimiento real de la economía nacional en el período 2022-2027

Potenciar las redes de egresados de la Universidad Católica en términos de impacto sobre las organizaciones y sectores del país

Posicionar la Universidad Católica como entidad de alta incidencia en el pensamiento estratégico del país y sus todos los sectores y sociales

Desplegar un programa internacional que incluya intercambios estudiantiles, docentes e investigaciones conjuntas con universidades católicas y otras de alto prestigio

Desarrollar la infraestructura y capacidades institucionales y docentes para presentar contenidos de manera presencial y a distancia con igual calidad

Fortalecer la plataforma digital para servicios administrativos y académicos de la Universidad Católica

Actualizar constantemente la oferta académica de la Universidad Católica mediante la introducción de carreras, diplomados y certificaciones de alta relevancia para el país

Objetivos habilitadores

Acreditación de carreras que aún se encuentran pendientes de lograrlo

Convertir a la Universidad Católica en socio de selección en el mundo emergente para universidades católicas y otras en busca de relaciones e intercambios internacionales

Establecer una plataforma digital (interna o mediante alianzas) para fortalecer las capacidades didácticas, tecnológicas y de investigación de los docentes de la Universidad Católica

Fortalecer la plataforma digital para servicios administrativos y académicos de la Universidad Católica

Armonizar, coordinar y promover la eficiencia operativa y financiera de las sedes de la Universidad Católica

Terminar todos los proyectos de infraestructura en desarrollo y luego congelar la inversión física

Alinear el liderazgo de la Universidad Católica alrededor de la nueva estrategia y visión, dotarla del talento que falte

Los valores de la estrategia son de dos tipos, valores permanentes y valores emergentes

Valores Cristianos según Doctrina
Social de la Iglesia

Ética e integridad

Excelencia y eficiencia operativa

Modernidad

Estudiante-centrismo

Relevancia e incidencia

Innovación

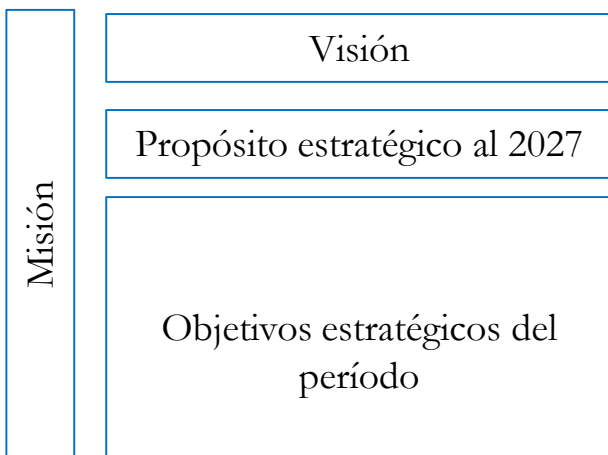
Socio de selección



Declaración de propósito estratégico 2027

En 2027 la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”, se habrá convertido en un referente nacional en temas económicos, sociales y ambientales de alta trascendencia; habrá crecido en 50% en sus ingresos y matrícula total, y seguirá formando líderes y técnicos para la transformación de las principales organizaciones y sectores del país; forjando en estos un claro deseo de superación, así como capacidades y destrezas consistentes con las más altas exigencias de la modernidad, sin comprometer sus valores e integridad.

En este diagrama se resumen los principales elementos del enunciado de la estrategia:



Formar líderes con altos valores cristianos, éticos y humanistas para impulsar la transformación hacia un Paraguay más moderno, productivo, y sostenible

Un Paraguay con todos los sectores modernos y competitivos, mejor gobernanza, con creciente progreso social y sostenibilidad ambiental, gracias a la incidencia de la Universidad Católica y su red de egresados en todo el país

En 2027 la Universidad Católica se habrá convertido en un referente nacional en temas económicos, sociales y ambientales de alta trascendencia; habrá crecido en 50% en sus ingresos y matrícula total, y seguirá formando líderes y técnicos para la transformación de las principales organizaciones y sectores del país; forjando en estos un claro deseo de superación, así como capacidades y destrezas consistentes con las más altas exigencias de la modernidad, sin comprometer sus valores e integridad.

Crecer en matrícula e ingresos a cuando menos el triple del crecimiento real de la economía nacional en el período 2022-2027

Potenciar las redes de egresados de la Universidad Católica en términos de impacto sobre las organizaciones y sectores del país

Posicionar la Universidad Católica como entidad de alta incidencia en el pensamiento estratégico del país y sus sectores productivos y sociales

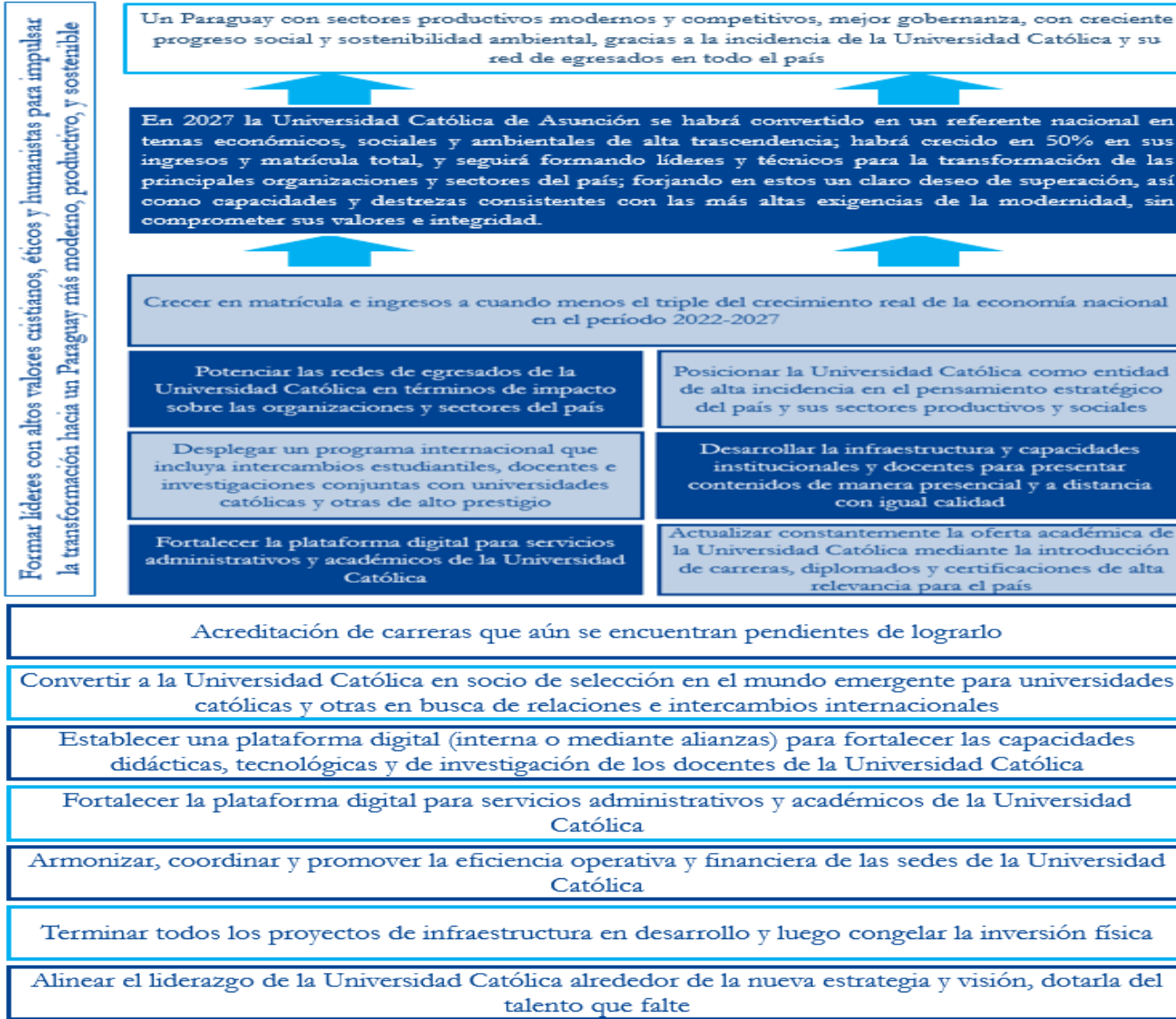
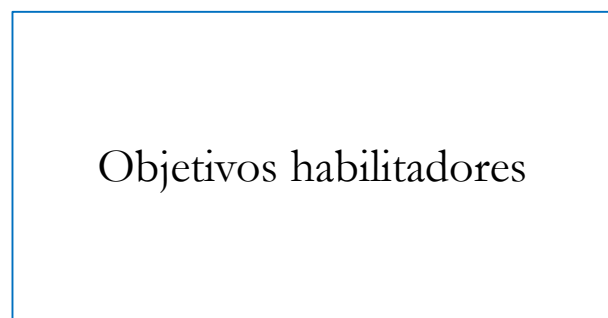
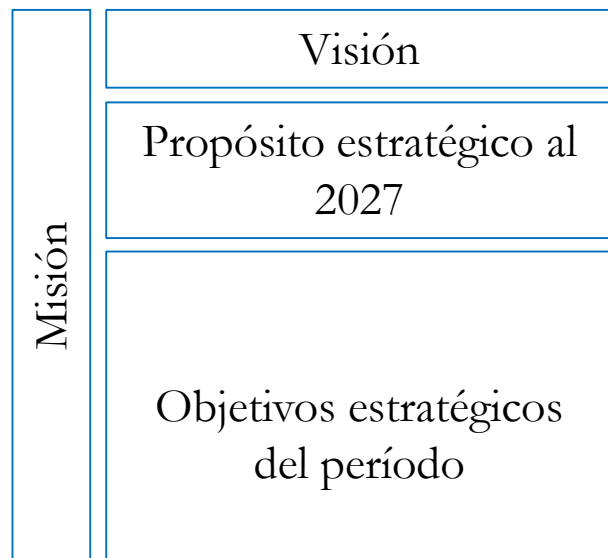
Desplegar un programa internacional que incluya intercambios estudiantiles, docentes e investigaciones conjuntas con universidades católicas y otras de alto prestigio

Desarrollar la infraestructura y capacidades institucionales y docentes para presentar contenidos de manera presencial y a distancia con igual calidad

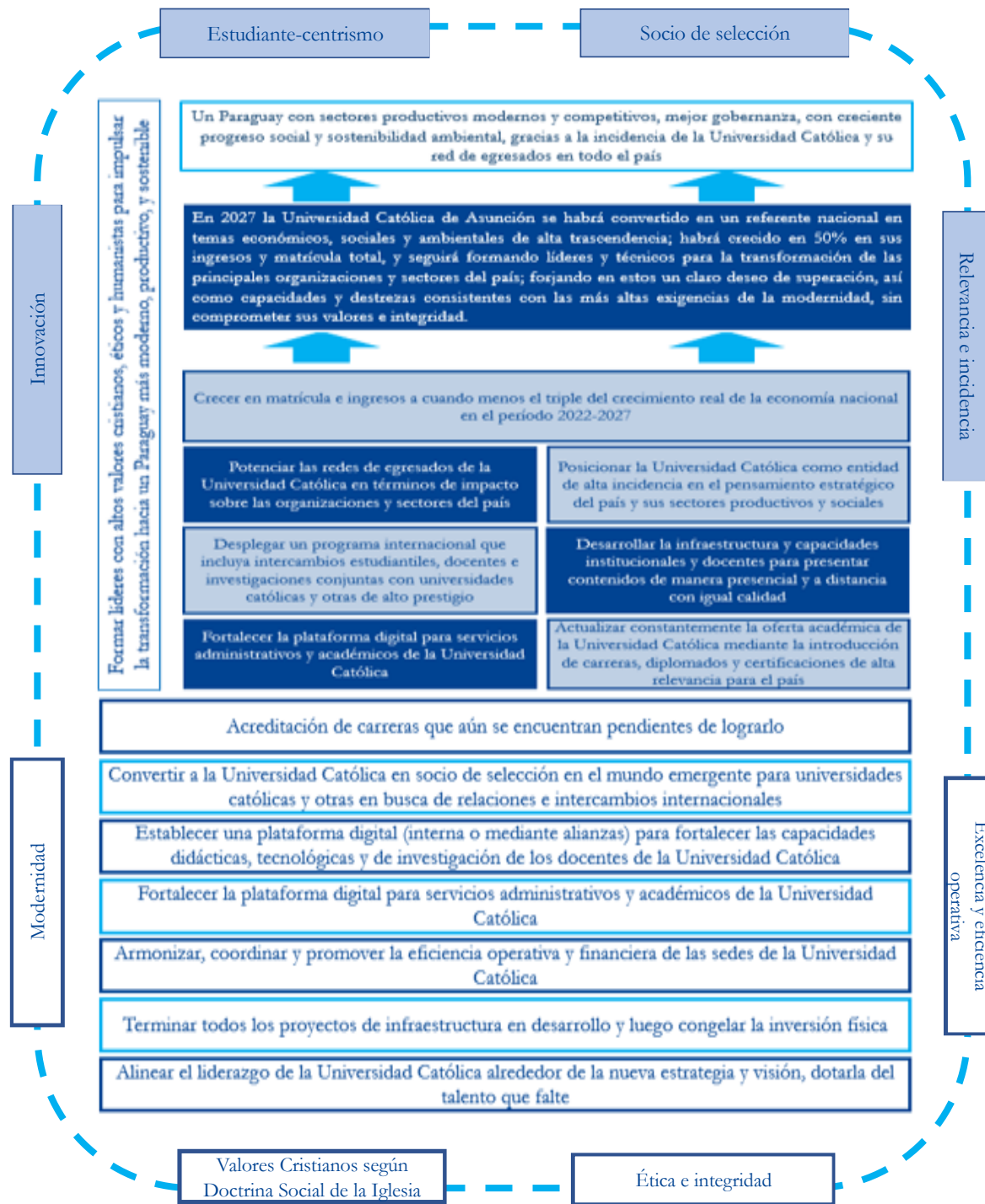
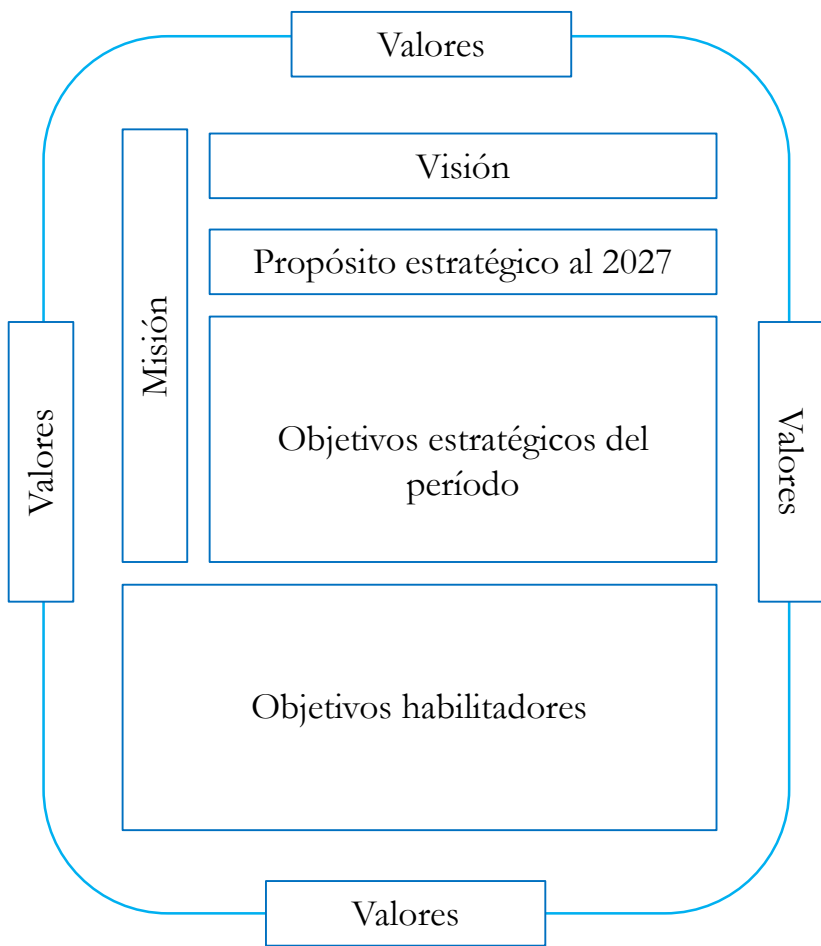
Fortalecer la plataforma digital para servicios administrativos y académicos de la Universidad Católica

Actualizar constantemente la oferta académica de la Universidad Católica mediante la introducción de carreras, diplomados y certificaciones de alta relevancia para el país

En este segundo diagrama de resumen se agregan los objetivos habilitadores:



En este tercer diagrama de resumen se agregan los valores de la cultura institucional de Universidad Católica hacia el futuro:





Despliegue de la estrategia 2022-2027



Despliegue de la estrategia

El despliegue de la estrategia, como su nombre lo indica, debe establecer con claridad cómo se va a implementar el enunciado de la estrategia planteada.

Las partes del despliegue son:

- Geografías de la estrategia
- Productos y servicios
- Segmentos y sectores de mercado
- Propuestas de valor
- Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son proyectos – habilitadores o estratégicos – que le permiten a una organización asignar sus recursos y capacidades de manera tal que se logren sus objetivos y propósito estratégico, en pleno alineamiento con la misión y visión de la institución.

Geografías de la estrategia



La geografía es un aspecto fundamental de la Universidad Católica para el despliegue de su estrategia, tanto para atraer estudiantes de todos los niveles, como para incidir en el desempeño económico, social y ambiental, en la República de Paraguay y sus departamentos.

En los Campus y Unidades Pedagógicas donde haya cercanía fronteriza, se debe procurar atraer estudiantes de naciones vecinas e incidir estratégicamente en las regiones transfronterizas, siempre desde perspectivas sociales y económicas.

Para investigaciones científicas, conceptuales y académicas, la Universidad Católica debe procurar ser el “centro de análisis para Paraguay y la región de MercoSur (sin que esto excluya otras oportunidades interesantes cuando se presenten).

Geografías de la estrategia

La gran fortaleza de la Universidad Católica es su presencia en gran parte del país con una línea definida, y creciente autogestión académica, financiera y administrativa en los Campus y las Unidades Pedagógicas, con el acompañamiento sistemático de los Vicerrectorados de Administración y Finanzas y el Rectorado

Todas las Sedes de la Universidad Católica, se convierten en centros de enseñanza según las necesidades de cada región



Campus Asunción

Campus Itapúa

Campus Alto Paraná

Unidad Pedagógica Guarambaré

Unidad Pedagógica San Ignacio Guazú

Unidad Pedagógica Hohenau

Unidad Pedagógica Santa Rita

Unidad Pedagógica Caacupé

Unidad Pedagógica Fernando de la Mora

Campus Concepción

Campus Guairá

Campus Caaguazú

Unidad Pedagógica Carapeguá

Unidad Pedagógica San Pedro del Paraná

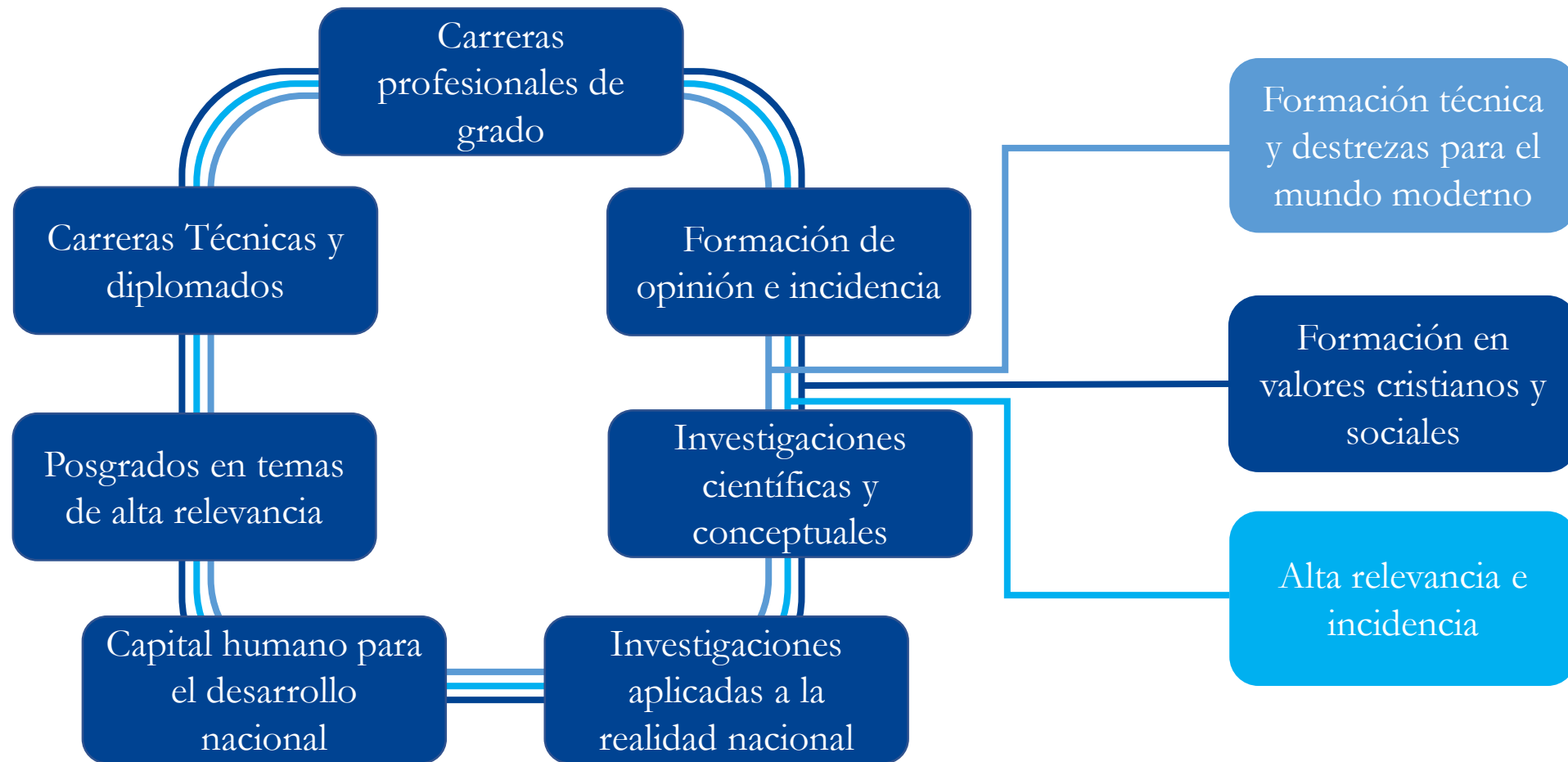
Unidad Pedagógica María Auxiliadora

Unidad Pedagógica Caaguazú

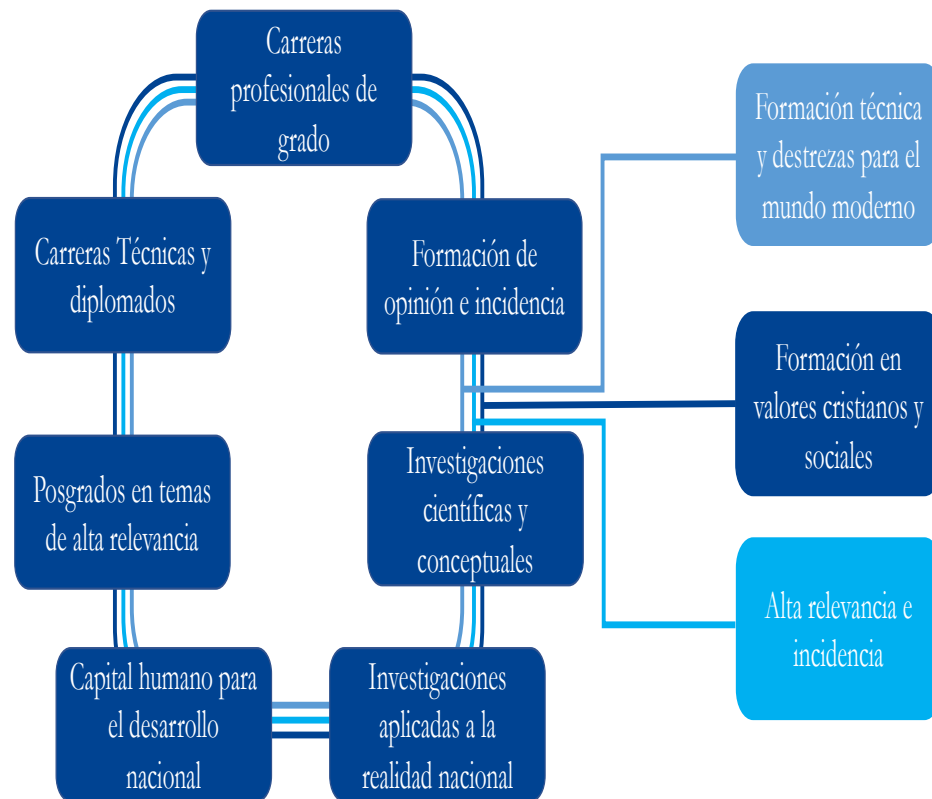
Unidad Pedagógica Pedro Juan Caballero



Productos y servicios de Universidad Católica



Productos y servicios de la Universidad Católica



La Universidad Católica ofrece al mercado nacional de educación superior, a los empleadores privados y públicos de Paraguay, capital humano de alto nivel técnico profesional y con alta formación en valores, con altas destrezas y capacidad de aprendizaje continuo, a su vez, que realiza investigaciones y publicaciones formales, técnicas y periodísticas de alta relevancia para el proceso de desarrollo económico y social y para la sostenibilidad del país.

Todos los egresados de la Universidad Católica, gozan de valores cristianos y sociales a la altura de nuestros tiempos, todos los estudiantes y graduados se forman en términos avanzados en sus carreras y desarrollan destrezas para la vida moderna y toda su interacción en la nación, entes gubernamentales y sus todos los sectores y sociales es de alta relevancia y creciente incidencia.

Sectores y segmentos de la estrategia

Como se vio en la sección de tendencias y factores contextuales, Paraguay se encuentra en una encrucijada en su proceso de desarrollo, cerca de perder los beneficios de su bono demográfico y con grandes oportunidades por su riqueza natural, energética y geográfica.

Esto implica que el sector educativo nacional, debe crecer en sus capacidades de formación de capital humano crítico para el desarrollo, esto para abastecer nuevos sectores económicos y también los tradicionales, en materia de personal técnico, científico y social que son requeridos para desarrollar su más pleno potencial.

La estrategia sectorial y la segmentación de mercado de esta estrategia, toma en cuenta estos elementos y propone formar jóvenes con valores, habilidades sociales, destrezas y capacidades modernas, para aportar relevancia en su impacto sobre el sector en que decidan trabajar y sobre la productividad y prosperidad social del país .

Impacto nacional y global

Impacto en sectores

Relevancia



Destrezas y capacidades

Habilidades sociales

Valores





Jóvenes y padres de familia

En busca de la mejor formación técnica y profesional disponible en el país

Comunidades

Incidencia en productividad, progreso social y sostenibilidad

Trabajadores con necesidades de crecer profesionalmente

En busca de la mejor capacitación técnica e integral para el trabajo

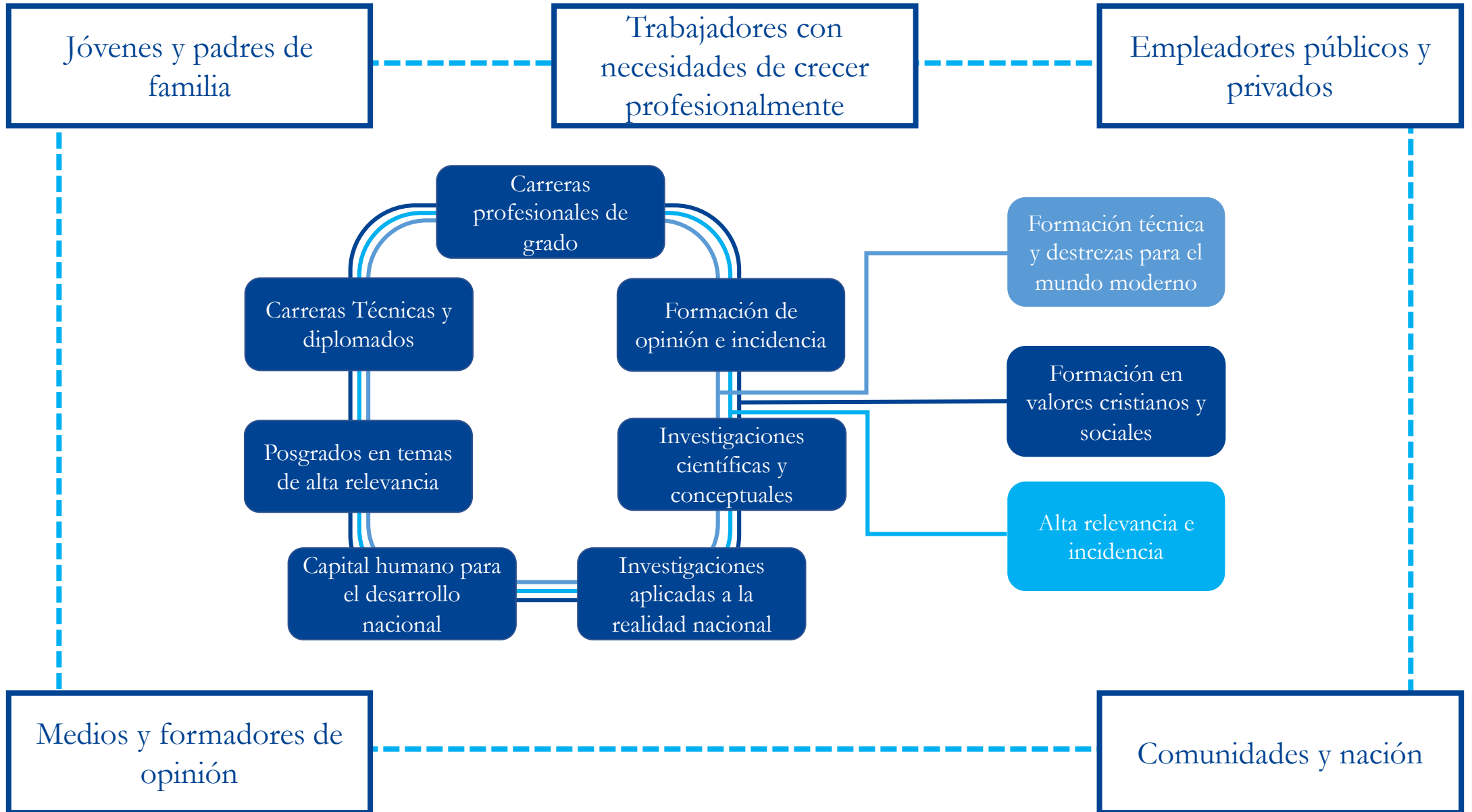
Medios y formadores de opinión

Conocimientos y opinión basada en investigación académica y aplicada

Empleadores públicos y privados

En busca de capital humano calificado para su desarrollo organizacional

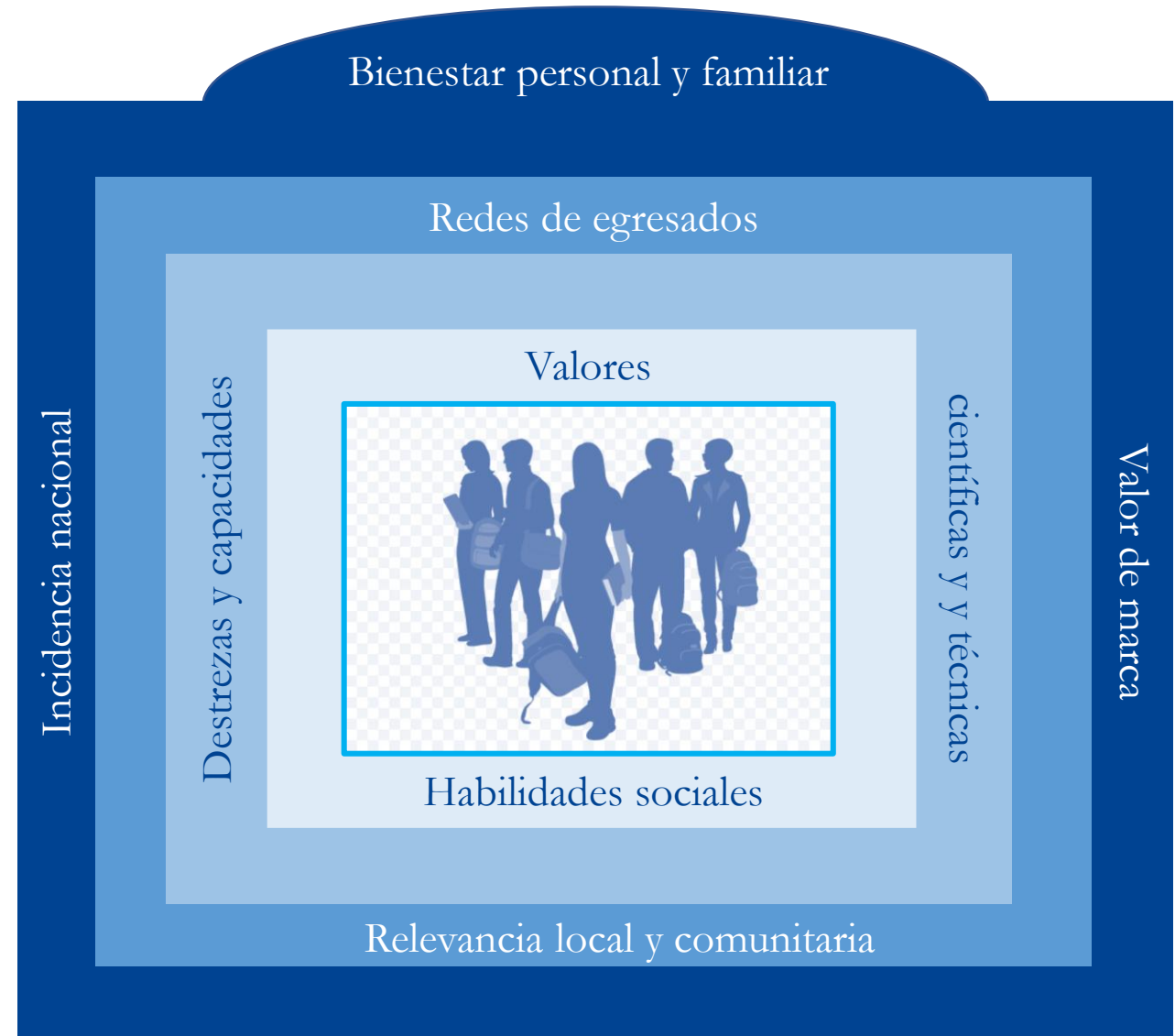
Sectores y segmentos



Segmento de jóvenes en formación

La propuesta de valor a los jóvenes en formación, ya sea que vengan a la Universidad Católica a un diplomado, carrera de grado o postgrado, es la siguiente:

Un centro educativo que lo formará en valores cristianos y sociales, que desarrollará en cada persona habilidades sociales – comunicación, trabajo en equipo, empatía, capacidad de trabajar bajo presión –; destrezas, capacidades científicas y tecnológicas a la medida de su vocación y carrera; un alto sentido de pertenencia a un grupo de egresados que, en su conjunto, provee impacto en su comunidad, incide en el proceso nacional de desarrollo productivo, económico y social; todo con el respaldo de una institución con prestigio como es la Universidad Católica.



Segmento de empleadores y todos los sectores y sociales

La propuesta de valor a los empleadores es triple.

1. Capital humano – técnico, profesional y avanzado – altamente calificado, con formación en valores éticos y alta formación científica y técnica, comprometidos con la comunidad y el país;
2. Investigaciones generales y específicas, aplicadas y conceptuales, en temas de alta relevancia comunitaria, nacional e internacional;
3. Formación de opinión en temas de alta relevancia, sustentada en altos valores y relevancia nacional y sectorial.



Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los proyectos por medio de los cuales una estrategia se despliega, o pone en marcha. En esta sección presentaremos cuatro tipos de iniciativas estratégicas: a) habilitadoras (que crean condiciones internas y/o externas para que los proyectos estratégicos sean posibles), b) de consolidación (que aseguran que las cosas valiosas se sigan ejecutando como hasta ahora), c) de crecimiento y/o impacto (que movilizan la organización hacia sus objetivos) y d) disruptivos (igual que el anterior, pero en formas novedosas para la organización y el mercado).



Además, las iniciativas deben tener un alto alineamiento con los “Enfoques de la estrategia”, presentados en una sección anterior; deben aprovechar las principales fortalezas de la organización o sustentarse en los objetivos habilitadores previamente definidos; y/o responder claramente a las propuestas de valor para los segmentos y sectores en que la estrategia define enfocarse.

En la estrategia de la Universidad Católica, tendremos seis iniciativas estratégicas, algunas de ellas con componentes habilitadores, de consolidación, de crecimiento y de disrupción: la primera de ellas se llamará “Renovación Académica”, la segunda se llamará “Centros de Impacto Universidad Católica” ; la tercera se llamará “Armonización Universidad Católica”; la cuarta se llamará “Transformación Digital”; la quinta “Internacionalización Universidad Católica” y la sexta “Líderes Universidad Católica”.

“Renovación Académica”

Esta iniciativa es el corazón de la estrategia y tiene 5 componentes:

- Consolidación de programas académicos vigentes y valiosos
- Formación humanista transversal a todos los estudiantes de la Universidad Católica
- Despliegue de nuevas carreras y programas de postgrado, alineadas con la transformación productiva y social de Paraguay
- Centro de formación y actualización para docentes
- Despliegue paulatino de portafolio de micro-certificaciones y diplomados

El despliegue efectivo de estas cinco iniciativas debe resultar en una Universidad Católica mucho más fuerte en términos académicos, más relevante para los sectores y segmentos de enfoque; mejor posicionada ante requerimientos internacionales y de creación de valor.



“Renovación Académica: consolidación de programas académicos vigentes y valiosos”

Consiste en la evaluación de cada carrera de grado y programa de postgrado ofrecido por la Universidad Católica; la intención es actualizar los contenidos y enfoques, mejorar los materiales, fortalecer permanentemente el cuerpo docente, alinearlas tanto como se pueda a la realidad actual del país.

Cada carrera de grado o programa de postgrado, deberá ser evaluado con criterios tales como: son crecientes o decrecientes en matrícula; si responden a la demanda de los empleadores; si en su contenido se crean las destrezas y capacidades que todo egresado debe tener en términos de formación en valores, tecnologías, habilidades blandas, y conocimientos técnicos propios de la carrera; y su alineamiento con la sede donde es ofrecida.

“Renovación Académica: formación humanista y transversal a todos los estudiantes de la Universidad Católica”

Es clave para que la Universidad Católica logre formar en todos los egresados los valores cristianos y sociales que todo graduado debe tener, valorar y desplegar a lo largo de su vida.

Esto implica continuar con en desarrollo de temas de humanidades y valores en todos los programas de grado y postgrado ofrecidos en la Universidad Católica.

La Universidad Católica deberá aumentar los temas a ser desarrollados para asegurar que lleguen de la mejor manera a estudiantes, padres de familia, empleadores y líderes nacionales; con esto todos los estudiantes de la Universidad Católica, independientemente de su profesión y vocación, tendrán una robusta formación moral, cristiana y ética.

“Renovación Académica: despliegue de nuevas carreras alineadas con la transformación productiva y social de Paraguay”

La Universidad Católica debe realizar una prospección (ya parcialmente hecha al inicio de este documento) para definir su plan maestro de diversificación de carreras, diplomados y micro-certificaciones.

Estas nuevas ofertas académicas pueden ser en postgrados, pregrados, formación técnica, diplomados y certificación de competencias y deben hacerse atendiendo la demanda efectiva de todos los sectores. Estas nuevas ofertas, deben establecerse cuando se llegue a su punto de equilibrio en un período de tiempo aceptable y mientras la demanda por la nueva oferta crezca.

El tema central de esta iniciativa es ir rotando las ofertas académicas y al mismo tiempo introducir programas con demanda futura.

Es importante no mantener programas que pierden atractivo en el tiempo; y, aquellas que requieran ser actualizadas para recuperar su atractivo, proceder en efecto para lograr su continuidad efectiva.

“Renovación Académica: centro de formación y actualización para docentes”

Partes esenciales de la calidad académica son: las capacidades, destrezas y compromiso de su cuerpo docente, y más aún por la transición y aceleración tecnológica, metodologías y conocimientos de todas las carreras y programas de postgrado o tecnicaturas.

La idea es que la Universidad Católica tenga un programa dedicado al fortalecimiento de su cuerpo docente con cuatro dimensiones:

- Capacitación virtual o a distancia sobre temas de enseñanza en contenidos modernos;
- Cursos cortos ofrecidos por expertos en pedagogías modernas, centradas en el estudiante, para docentes de las diversas carreras;
- Apoyo tecnológico para el desarrollo de materiales y dinámicas de enseñanza virtual y/o híbrida;
- Propiciar intercambios entre profesores de diversas carreras para aprendizaje cruzado entre ellos.

Todos los profesores deberán participar en estas actividades y la Universidad Católica debe mantener un expediente para asegurarse que todos se fortalezcan al menos en una actividad anualmente.

“Renovación Académica: despliegue paulatino de portafolio de micro-certificaciones y diplomados”

Las universidades modernas crean valor de manera frecuente para sus estudiantes, ofreciendo tecnicaturas de 6 meses a un año, diplomados de tres a seis meses y micro-certificaciones, muchas de ellas como partes integrales de carreras existentes.

La idea principal es que la Universidad Católica ofrezca carreras técnicas de duraciones variables, particularmente en sus Unidades Pedagógicas, pero también en los campus con tres propósitos:

1. Aumentar el valor entregado a cada estudiante, mediante micro-certificaciones completadas a lo largo de su carrera;
2. Formar técnicos de manera eficiente y expeditiva, que estos conocimientos aporten valor al estudiante y de esa manera la Universidad Católica ofrezca capital humano con las mejores cualidades al mercado laboral de cada región;
3. Brindar a la comunidad educativa, la capacidad de formarse en temas de alta necesidad en el mercado laboral para incrementar su empleabilidad y valor en el mercado y todos los sectores.

Estas certificaciones deben llenar las necesidades de todos los sectores en temas innovadores y alineados con los cambios en el mercado laboral del país y el mundo.

“Centros de impacto de la Universidad Católica”

Estos centros deben crearse, unos de manera permanente y otros en respuesta a coyunturas excepcionales. Dichos centros deberán dedicarse a la investigación académica, a realizar publicaciones en tres formatos – académica formal, difusión local y contenidos para medios –, a ejecutar eventos para presentar investigaciones y planteamientos sobre temas de alcance nacional y regional, a generar incidencia sobre tomadores de decisiones y a formar opinión en la población en temas de importancia.

Estos centros deben concentrarse en temas de alta importancia y capacidad de la Universidad Católica, pues por medio de estos la institución se hará visible y relevante a la población y segmentos a que se apunte.

Los temas que han sido mencionados por diversos grupos durante el taller, y en los que podría pensarse en crear un centro de impacto, incluyen: emprendimiento e incubación de proyectos, gobernanza pública, ética y transparencia, competitividad nacional y por sectores de la economía, pobreza y progreso social, tecnología y cuarta revolución industrial.

Los centros deben conformarse por docentes, egresados y estudiantes interesados, quienes serán los responsables de crear y diseminar sus contenidos e idealmente deben contar con patrocinadores institucionales y/o empresariales.



“Armonización Universidad Católica”

La armonización de programas entre las sedes de la Universidad Católica será indispensable para lograr la excelencia y eficiencia operativa que se busca alcanzar.

Por armonización entendemos como la coordinación estrecha entre programas, cursos, capacidades docentes y sedes de la Universidad Católica, logrando a través de su ejecución la mayor eficiencia posible en costos, al usar mecanismos virtuales – sincrónicos o asincrónicos – para optimizar la calidad académica y los costos de entrega de los contenidos entre las diversas sedes.



Por ejemplo, si hay un curso que debe repetirse múltiples veces en diversas sedes, bajo el programa de armonización se puede hacer presencial en uno de los campus, pero entregarse solo en forma virtual o a distancia en las unidades pedagógicas. La idea es optimizar el uso de los recursos docentes haciendo uso de las tecnologías. Un segundo componente del programa de armonización es la concentración en cada campus de aquellos cursos en que capacidades únicas de sus docentes o la estructura de la economía local así lo dicten. Por ejemplo, uno podría pensar que los cursos, micro-certificados, diplomados y carreras relacionadas con energía se concentren en el Campus Alto Paraná, mientras los relacionados con producción agrícola se concentran en el Campus Caaguazú y los relacionados con turismo en la Unidad Pedagógica San Ignacio Guazú.

Este programa de armonización debe tener como criterios principales la calidad académica y la eficiencia en costos.

“Transformación digital”

El fortalecimiento digital de la Universidad Católica tiene dos enfoques principales, uno académico y otro administrativo. Ambos enfoques se consideran necesidades urgentes por parte de los asistentes al taller y en respuesta a las principales tendencias en la industria nacional y global de educación superior.

En lo académico se debe lograr que los docentes y estudiantes puedan lograr cuatro cosas: a) acceso a enseñanza virtual o a distancia de alta calidad; b) actualización permanente de la infraestructura tecnológica para enseñanza virtual – aulas virtuales con tecnología de punta –; c) la capacitación y preparación de docentes para enseñar virtualmente se hará desde el Centro de formación y actualización de docentes; y d) la preparación de cursos y contenidos para enseñanza virtual, incluyendo cada vez más procesos autodidácticos, simulaciones, acceso asincrónico a material conceptual, etc. La idea optimizar el uso de docentes y contenidos (armonización Universidad Católica), por medio de la tecnología.

En lo administrativo la meta es aproximarse cada vez más a una “universidad sin papeles”, donde a través de los sistemas informáticos existentes, todo sea cada vez más automatizado. Esto implica actualizar constantemente las plataformas digitales existentes de acuerdo a las exigencias de cada proceso, lo que a futuro desembocará en un impacto positivo en la calidad del servicio al estudiante, docente, seguridad para el usuario, etc.



“Internacionalización de la Universidad Católica”

La internacionalización de la Universidad Católica tiene tres dimensiones relevantes: a) acceso a docentes y cursos internacionales, ya sea que se enseñen en otras universidades o desarrollados especialmente para la Universidad Católica; b) ofrecer experiencias internacionales a estudiantes (y también a docentes seleccionados), ya sea por medio de intercambios trimestrales o semestrales o por programas específicos, y c) la realización de investigaciones conjuntas entre docentes y estudiantes de la Universidad Católica.



La idea es lograr una alta cantidad de relaciones internacionales, ya sea con otras instituciones católicas y con universidades con las que se quieran establecer este tipo de intercambios y relaciones. Para que esto se materialice, la Universidad Católica debe fortalecer las gestiones en materia de relaciones institucionales, con el fin de asegurar condiciones propicias para estudiantes extranjeros que vengan a nuestro país; y en contrapartida, asegurar que internacionalmente existan condiciones similares para nuestros estudiantes que decidan ir a otras naciones. Se pondrá especial atención a temas de formación en lenguaje y en temas en los que se pueda ofrecer condiciones atractivas a los estudiantes y docentes extranjeros.

Para esto es indispensable posicionar a la Universidad Católica como un “socio de importante” y “centro de alto valor” para entidades, estudiantes y docentes de universidades con las que se tenga intercambio. Dichas relaciones deben incluir universidades en Estados Unidos y Canadá, en naciones seleccionadas de América Latina, en naciones europeas y en Oceanía.

“Líderes Universidad Católica”

Deben ser fortalecidos por las organizaciones de egresados de la Universidad Católica para que se conviertan en una verdadera fuerza de cambio en el país.

Desde el inicio de su relación con la Universidad Católica, en el momento mismo de ingresar por primera vez a la universidad y en cualquier programa académico, los estudiantes deben sentir un alto sentido de pertenencia a una red nacional de líderes, conformado por egresados, estudiantes, docentes y autoridades de la Universidad Católica.

La intención es fortalecer esta red, por medios virtuales, y llegar así a nivel regional y nacional; que esto facilite a los graduados contactar, interactuar y en última instancia emplearse, en sus comunidades y en sectores de alto valor y crecimiento.

Los Líderes Universidad Católica deben organizarse a nivel regional y nacional, con representantes que rotan en el tiempo, con actividades de actualización respaldadas por la universidad, y con interacción, información de valor y actividades espirituales y sociales organizadas por cada sede Universidad Católica.



Líderes y redes de influencia Universidad Católica

Internacionalización de Universidad Católica

Renovación Académica Universidad Católica

(consolidación de lo valioso, formación transversal humanista, nuevas carreras para transformación productiva y social de Paraguay, centro de formación y actualización docente, despliegue de micro-certificaciones y diplomados)



Centros de impacto Universidad Católica

Armonización de sedes y cursos

Transformación digital académica y administrativa



Gestión de la estrategia 2023-2027



La gestión de la estrategia tiene tres elementos principales:

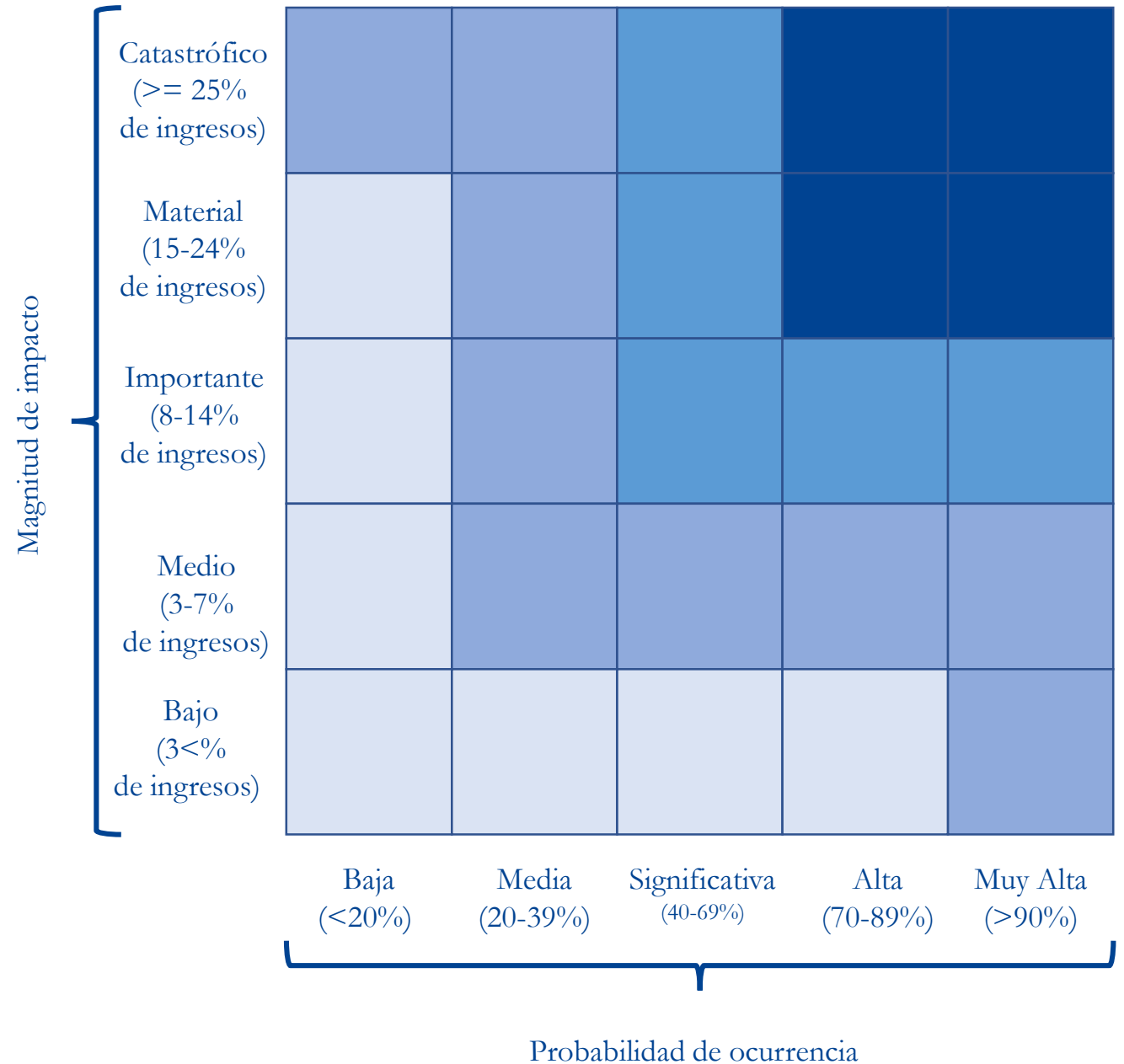
- La gestión del riesgo institucional, que consiste en identificar, clasificar y mitigar aquellos riesgos que podrían perjudicar la ejecución plena de la estrategia;
- La medición del desempeño, que implica identificar y gestionar los indicadores por medio de los cuales se monitoreará el avance real de la estrategia y se corregirá el rumbo cuando así se requiera;
- El alineamiento de esfuerzos organizacionales y priorización de la estrategia.

Estos tres elementos se presentan a continuación

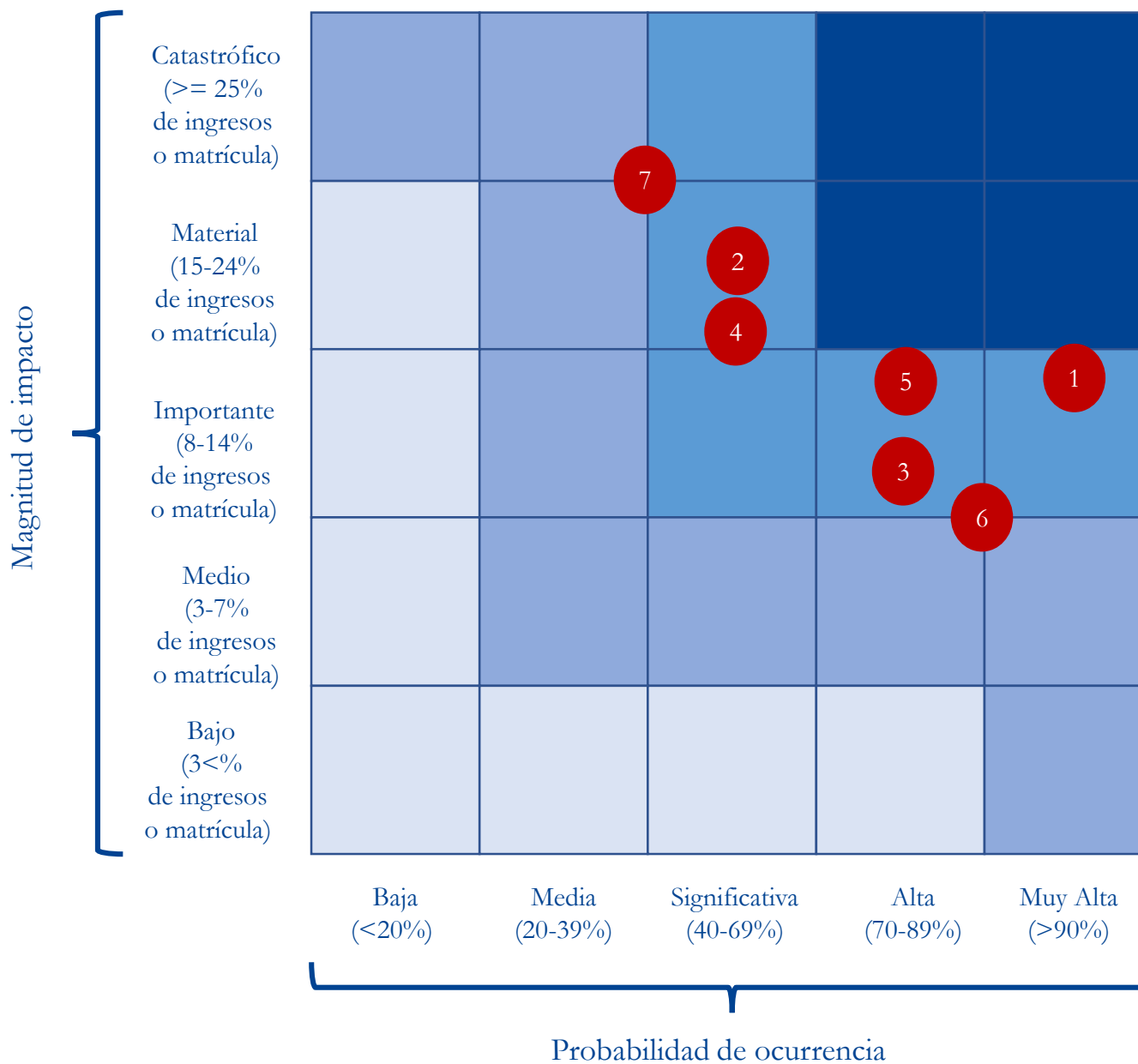
Gestión de riesgo

El modelo de gestión de riesgo implica la identificación y clasificación de los principales riesgos que pesan sobre la Universidad Católica y la estrategia planteada.

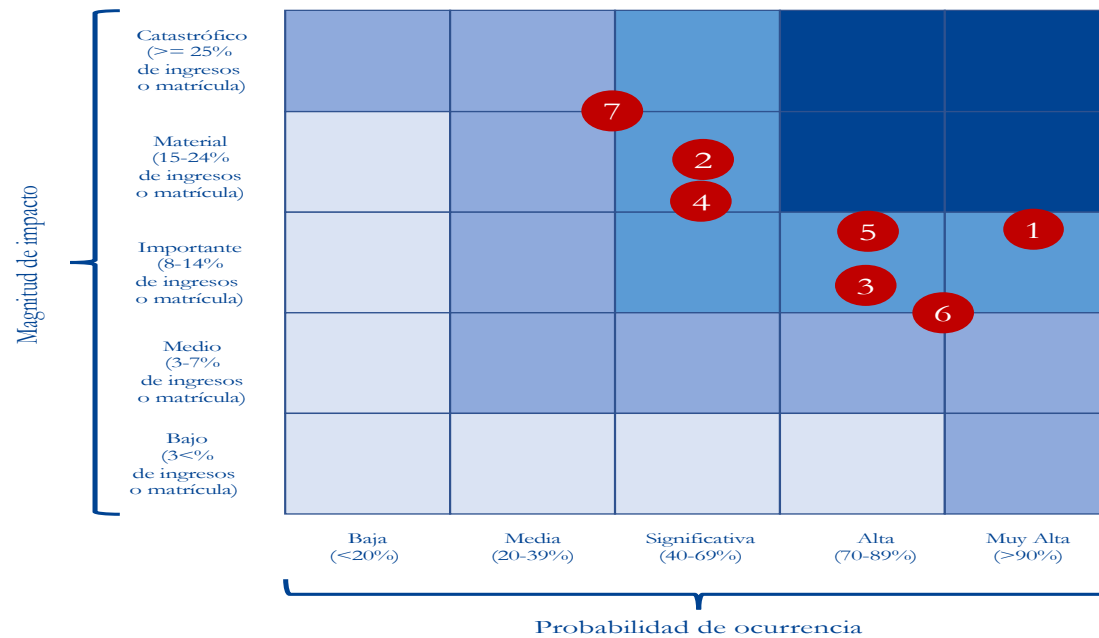
El modelo clasifica los riesgos por probabilidad de ocurrencia y por magnitud de impacto



Gestión de riesgo



1. Crecimiento y agresividad de la competencia
2. Rezago tecnológico frente a demanda y competidores
3. Resistencia interna al cambio
4. Pérdida de docentes mejor calificados
5. Imagen de lentitud para cambiar ante jóvenes y sus padres
6. Ineficiencia operativa de algunas sedes
7. Percepción de pérdida de calidad académica



1. Crecimiento y agresividad de la competencia
2. Rezago tecnológico frente a demanda y competidores
3. Resistencia interna al cambio
4. Pérdida de docentes mejor calificados
5. Imagen de lentitud para cambiar ante jóvenes y sus padres
6. Ineficiencia operativa de algunas sedes
7. Percepción de pérdida de calidad académica

Si bien ninguno de los riesgos identificados, por sí solos, sumen a la Universidad Católica en una crisis enorme, la combinación altamente probable de dos o tres de ellos sí lo harían, y por tanto la ejecución disciplinada de la estrategia planteada parece ser el mejor seguro contra los riesgos identificados. La Universidad Católica debe trabajar en la renovación permanente de sus actividades y así lograr mantener su posicionamiento en el mercado, pues ante la competencia, se corre el riesgo de enfrentar los riesgos identificados.

La Universidad Católica debe asegurarse de invertir en tecnología y dar a conocer tanto su estrategia como sus avances en ella, esto apoyará como mecanismo fundamental de mitigación de sus riesgo 1, 2, 3 y 5. Los demás riesgos se mitigan con la buena ejecución de la estrategia.

Medición del desempeño

Dimensión de misión y visión

Incidencia real sobre política económica, productividad, progreso social, etc.
(medidas cuantitativas y cualitativas)

Número total de graduados de postgrado, pregrado y otros programas académicos
(diplomados, microcertificaciones)

Crecimiento de matrícula e ingresos

Dimensión estratégica

Publicaciones realizadas en el año por tipo (académicas, aplicadas, periodísticas)

Porcentaje de enseñanza que es virtual o a distancia

Matrícula en carreras nuevas y actualizadas

Dimensión financiera

Financiamiento de centros de investigación por fuente y total

Crecimiento de ingresos y tasa de crecimiento anual

Costo total por estudiante y por graduado, por tipo de programa, para la universidad

Dimensión operativa

Docentes participando en centro de formación y actualización

Actividad formal de redes de egresados

Eventos de difusión de investigaciones e incidencia realizados por año

Avance de transformación digital académica

Avance de armonización entre sedes y cursos

Cantidad de intercambios estudiantiles realizados

Avance de transformación digital administrativa

Tasa de colocación efectiva de egresados a 6 meses de graduación o certificación

Alineamiento de esfuerzos organizacionales

El despliegue de una estrategia implica cinco actividades principales de alineamiento:

1. Aprobación formal por el Alto Gobierno de la Universidad Católica.
2. Presupuestación multianual alineada con la estrategia. El presupuesto 2023 debe prepararse en total alineamiento con la estrategia, en particular el presupuesto de inversiones que, por la profundidad de los cambios, deberá sostenerse en esta nueva estructura por todo el período 2023-2027.
3. Difusión y presentación formal de la estrategia a docentes, estudiantes, padres de familia, y egresados con la idea de que sea conocida y se convierta en compromiso de la actual administración hacia sus públicos de interés.
4. Fortalecimiento y mejoramiento de la organización, por medio de capacitaciones, pues es claro que algunos temas relacionados con tecnología, armonización, gestión de redes, etc. necesitarán profesionales calificados que requieran constante actualización por el cambio constante de estas.
5. Seguimiento de la estrategia, para lo cual se ha propuesto un sistema de medición del desempeño.

Derechos reservados © 2022 Roberto Artavia Consultoría Internacional

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de la información contenida aquí podrá ser reproducida sin el expreso consentimiento de RACI. Esta información es confidencial. Puede ser considerada como privilegiada y/o protegida por la inmunidad aplicada a información derivada de ésta y otras normas legales.

Copyright © 2022 Roberto Artavia Consultoría Internacional

All Rights Reserved. No part of this information may be reproduced without RACI's express consent. This information is confidential. It may also be privileged or otherwise protected by work product immunity or other legal rules.