RES. CSU- N° 1861/2025

Ref. Acta CSU-UNC 419/2025

23/07/2025

PROGRAMA DE

INNOVACIÓN Y EXCELENCIA PROYECCIÓN 2025-2028

Versión 1

2025

ÍNDICE

Presentación 3
Fundamentación 4
Objetivos 7
Bases conceptuales 8
Introducción 8
Concepto de Innovación y Excelencia en la Gestión Organizacional y Universitaria 8
Formación Continua. Conceptos fundamentales 10
Salud Mental: Una Mirada Conceptual 11
Internacionalización. Una visión conceptual 11
Mapa estratégico 13
Características del eje de actuación 14
Eje principal: innovación y excelencia 14
EJE 1: Buen gobierno 15
EJE 2: Formación continua 16
EJE 3: Salud y bienestar 18
EJE 4: Internacionalización 19
Cuadro de cronograma de acciones 2025- 2028 19
Referencias bibliográficas 27

PRESENTACIÓN

La universidad del siglo XXI se encuentra ante un desafío sin precedentes: adaptarse a un mundo globalizado, cada vez más complejo y dinámico. En este contexto, la innovación se erige como un pilar fundamental para garantizar la pertinencia y la sostenibilidad de las instituciones de educación superior. La búsqueda incansable de la excelencia, por su parte, se convierte en el motor que impulsa a las universidades a alcanzar los más altos estándares de calidad en todas sus dimensiones.

En este sentido, el Programa de Innovación y Excelencia 2025-2028 de la Universidad Nacional de Concepción tiene como objetivo principal transformar la universidad en una institución de referencia a nivel nacional e internacional mediante el fortalecimiento del rol de liderazgo de la Alta Dirección en la promoción y supervisión activa de las iniciativas de mejora de la calidad y excelencia académica, asegurando su integración estratégica en la cultura organizacional.

En ese sentido, se busca potenciar las áreas esenciales, lo que a su vez ayudará a la adecuada y significativa implementación de las políticas y planes institucionales, pues el fin último recae en ofrecer a los estudiantes una formación de calidad y por ende, contribuir al desarrollo de la sociedad.

Para promover esta ambiciosa intencionalidad, se plantea un programa de acción integral que contempla diversas iniciativas, partiendo del eje central: INNOVACIÓN Y EXCELENCIA. Este ideario también parte de los resultados de la Evaluación parcial del Plan Estratégico, donde se establece una serie de sugerencias, y que a partir de la toma de decisiones informadas se delinean las principales acciones que podrán fortalecerse en los años 2025 -2028 y en los tiempos venideros.

En definitiva, mediante el desarrollo de una gestión de cambio eficaz, este programa consolida el compromiso con la mejora constante y la excelencia, estableciendo las bases para instalar una universidad que promueve la innovación, la ética, integridad y la sostenibilidad con una visión prospectiva.

FUNDAMENTACIÓN

Este Programa de Innovación y Excelencia tendrá una importancia teórica al sustentarse en los enfoques contemporáneos de calidad educativa, innovación pedagógica y gestión transformadora. Según UNESCO (2015), las instituciones de educación superior deben adaptarse a los desafíos del siglo XXI mediante modelos flexibles, inclusivos y orientados a resultados, promoviendo la innovación como eje central del cambio. Por su parte, Fullan (2013) señala que la mejora educativa sostenible requiere liderazgo colaborativo y un entorno institucional que fomente la creatividad, el compromiso docente y el aprendizaje organizacional. Asimismo, Schlechty (2002) destaca que la excelencia académica no puede alcanzarse sin una cultura institucional centrada en el estudiantes y la mejora continua. En este marco, el programa se concibe como una respuesta estratégica a la necesidad de reconfigurar la universidad como un espacio de transformación, calidad y pertinencia social, acorde con lo que plantea Castells (1999) respecto a la universidad como motor del desarrollo en la sociedad del conocimiento.

Por otro lado, la relevancia de este programa se manifiesta en la promoción del eje "Buen Gobierno", el cual se convertirá en un catalizador para la transformación y el fortalecimiento institucional. A través de la implementación de sus iniciativas, el programa busca consolidar la formalización de los Procesos Institucionales, afianzar los mecanismos de informes de gestión, promocionar la Responsabilidad Social y ambiental, garantizar que cada inversión contribuya directamente a la misión y visión de la universidad. Más allá de la eficiencia administrativa, se fomentará una cultura de decisiones informadas, sustentadas en datos y análisis rigurosos, lo que dotará a la gestión universitaria de una mayor efectividad.

Esto, a su vez, legitimará las acciones de la institución tanto ante su comunidad académica como frente a la sociedad en general, reforzando la confianza y la credibilidad. En esencia, el programa establecerá al buen gobierno como el componente central, permitiendo que la universidad no solo responda de manera efectiva a los desafíos actuales, sino que también anticipe las oportunidades futuras con una visión estratégica y ética.

Del mismo modo, la priorización del eje de "Salud y bienestar" en este programa es un reconocimiento fundamental de que el bienestar integral de la comunidad universitaria es la piedra angular para la innovación y la excelencia sostenida. Al enfocar esfuerzos en la promoción de un entorno físico y psicológicamente saludable, el programa busca activamente reducir el impacto de factores estresores como la presión académica, el burnout y la ansiedad, que a menudo limitan el pleno desarrollo del potencial individual. Esto implica ir más allá de la atención reactiva, estableciendo modelos proactivos de prevención, concientización y apoyo que fortalezcan la resiliencia y fomenten una cultura de autocuidado, de seguridad, de bienestar en general.

Al asegurar que estudiantes, docentes y personal administrativo cuenten con las herramientas y el soporte necesarios para manejar los desafíos emocionales, el programa no solo mejora significativamente su calidad de vida, sino que también libera la capacidad creativa y productiva, esenciales para generar conocimiento innovador y alcanzar altos estándares de excelencia académica y profesional. La salud física y mental, por tanto, no es solo un objetivo social, sino un habilitador estratégico para la visión de una universidad dinámica.

El eje: "internacionalización" también se constituye en un pilar indispensable de este programa, pues será impulsada de diversas maneras para proyectar a la universidad más allá de sus fronteras y enriquecer profundamente la experiencia académica y de gestión institucional. Al fomentar la movilidad académica de estudiantes y docentes, la colaboración en proyectos de investigación con instituciones internacionales y la integración de perspectivas globales en el currículo, el programa no solo ampliará los horizontes de nuestra comunidad, sino que también cultivará una mentalidad abierta e intercultural. Esta estrategia permitirá acceder a nuevas fuentes de conocimiento, metodologías innovadoras y talentos diversos, elementos significativos para la generación de ideas disruptivas y la solución de desafíos complejos.

El eje de "Formación Continua" es esencial para el éxito de este programa, ya que lo posicionará como un motor clave para potenciar el desarrollo profesional y personal constante de toda la comunidad universitaria. En un contexto global de rápida evolución del conocimiento y de las demandas del mercado laboral, la capacidad de adaptación y

actualización de habilidades es más crítica que nunca. Este programa facilitará la creación y oferta de una amplia gama de oportunidades de aprendizaje, desde cursos de capacitaciones hasta doctorados que permitirán a estudiantes, docentes y personal administrativo mantenerse a la vanguardia en sus respectivas áreas.

Del mismo modo tendrá un fundamento metodológico, porque al interior de la implementación del Programa, a través de proyectos educativos, posibilitará la aplicación de métodos, estrategias y mecanismos diversos como la investigación-acción, la rendición de cuentas públicas, los coloquios informativo-educativos, la evaluación del desempeño de directivos, docentes y funcionarios en general, los claustros docentes, que ayudarán al análisis de la los retos actuales en materia educativa y se podrá implementar acciones de mejora; incluso este Programa permitirá recoger información de estudiantes, docentes y personal administrativo sobre sus percepciones y expectativas respecto a la innovación, la calidad y la excelencia universitaria.

Finalmente, el Programa "Innovación y Excelencia 2025-2028" trascenderá los muros universitarios para generar un impacto social significativo y duradero. Al fortalecer la salud mental de sus miembros, la universidad estará formando individuos más resilientes y capaces de contribuir positivamente a sus comunidades. Un buen gobierno universitario, caracterizado por la transparencia y la eficiencia, se traducirá en una mejor gestión de los recursos públicos y una mayor confianza ciudadana en la educación superior. La internacionalización no solo enriquecerá la visión de los profesionales formados, sino que también abrirá puertas a colaboraciones globales que pueden abordar desafíos sociales complejos a nivel local y regional. La formación continua asegurará que los conocimientos y habilidades generados en la universidad sean pertinentes y aplicables a las necesidades cambiantes de la sociedad, impulsando la innovación en diversos sectores.

En suma, este programa aspira a que la universidad sea un agente de cambio proactivo, formando líderes, generando soluciones y promoviendo el bienestar colectivo en Paraguay.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Consolidar un gobierno universitario transparente y responsable que, a través de la participación activa de toda la comunidad, impulse una cultura de innovación y excelencia en la institución.
- Difundir una mentalidad abierta al cambio, promoviendo la calidad y la inclusividad en todas las acciones, impulsando la creatividad para innovar, la sostenibilidad para un porvenir mejor, la proactividad para anticipar a los desafíos, garantizando la capacidad de adaptación y responder eficazmente a cualquier transformación del entorno.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer el buen gobierno en la gestión universitaria, afianzando el mecanismo de rendición de cuentas mediante informes de gestión y asegurando la participación informada de la comunidad académica.
- Implementar proyectos integrales de bienestar y apoyo psicológico que ofrezca servicios de prevención, detección temprana e intervención, así como estrategias para reducir el estigma, mejorando la resiliencia y la calidad de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y de apoyo.
- Diseñar e implementar ofertas diversificadas de programas y proyectos de formación continua (Capacitaciones, especializaciones, maestrías y doctorados), que responda a las demandas del mercado laboral, las necesidades de actualización de la comunidad universitaria en educación inclusiva e intercultural.
- Incrementar la visibilidad y colaboración internacional de la universidad aumentando su posicionamiento exterior en los rankings nacionales e internacionales y ampliando la participación y vinculación de la institución en redes y organismos internacionales.

Bases conceptuales

Introducción

En el contexto del Programa Universitario "Innovación y Excelencia 2025-2028", se exploran los conceptos clave de: innovación, excelencia, formación continua, salud mental e internacionalización, desde una óptica específicamente universitaria. Para ello, se integran las visiones y enfoques de diversos autores para ofrecer una perspectiva completa.

Concepto de Innovación y Excelencia en la Gestión Organizacional y Universitaria

La gestión de la innovación es crucial para la universidad hoy día. Al respecto, Martínez-León y Hernández-Pérez (2020), así como Garnica Estrada y Franco Calderón (2020, 2021) enfatizan que en el ámbito universitario, la **gestión de la innovación** no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la calidad de los procesos sustantivos (docencia, investigación, extensión) y para responder a las demandas de un entorno en constante cambio. Esto implica la adopción de nuevas ideas, comportamientos y formas de trabajo (Alanoğlu & Demirtaş, 2016, citados por Moreno Ponce et al., 2022), que pueden abarcar desde la implementación de tecnologías emergentes y sistemas de información estratégica, hasta la reconfiguración de estructuras organizacionales que faciliten la creatividad y el aprendizaje continuo.

Por tanto, la gestión de la innovación, se convierte en un proceso estratégico que requiere flexibilidad académica, curricular y docente para la conversión de conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados, y que, según Portero Donoso y Chiriboga Maldonado (2024), es esencial para que la educación superior se reinvente y no se quede en modelos tradicionales ante las demandas de un mundo globalizado y digitalizado.

En este programa se asume el concepto aportado por Francisco Imbernón (1996), catedrático de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Barcelona, quien

define la **"innovación educativa"** como la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

Por su parte, la **excelencia en la gestión** de una organización o universidad trasciende la mera eficiencia para enfocarse en la creación de valor sostenido y el logro de resultados sobresalientes en todas sus dimensiones. A la luz de los modelos de excelencia como el *EFQM (European Foundation for Quality Management),* actualizado para reflejar los desafíos contemporáneos (mencionado en publicaciones como las de la UOC, 2023), la excelencia en gestión se caracteriza por principios como el liderazgo con visión e integridad, la gestión con agilidad, el desarrollo de la capacidad organizacional, el aprovechamiento de la creatividad y la innovación, y el alcance del éxito a través del talento de las personas.

Por tanto, en el contexto universitario, la excelencia en la gestión, como lo sugieren Ortiz Pérez et al. (2019), implica una gestión integrada de los procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad, buscando la satisfacción de las demandas de la sociedad y de todos los grupos de interés. Del mismo modo, autores como Delgado-Saeteros et al. (2023) y González-Cao (2023), refuerzan la idea de que una gestión excelente depende de una estructura organizacional robusta y una eficaz gestión del capital humano. En la UNC se asume el concepto de **"excelencia"** propuesto por Scielo Cuba (2022) como la capacidad de formular metas a mediano y largo plazo, establecer prioridades claras, delegar poder adecuadamente, controlar el desarrollo de tareas, mantener la imagen pública y asegurar la viabilidad financiera y política, elementos clave de la gobernabilidad.

En síntesis, la excelencia en la gestión no es un destino estancado, sino un viaje continuo de mejora y adaptación impulsado por una cultura organizacional que valora la calidad en cada proceso y resultado.

Formación Continua. Conceptos fundamentales

La formación continua, también conocida como educación continua o aprendizaje a lo largo de la vida, es indispensable en un mundo caracterizado por la rápida obsolescencia del conocimiento y la constante evolución tecnológica y laboral. En ese sentido, los teóricos Delgado-Saeteros et al. (2023), aunque se centran en el capital humano empresarial, refuerzan la idea de que la actualización constante de habilidades y conocimientos es vital para la productividad y la competitividad.

En el contexto universitario, López-Torres y Corredor-Arjona (2024) enfatizan que la formación continua permite a los profesionales y egresados adaptarse a las nuevas demandas del mercado, desarrollar nuevas competencias y reorientar sus carreras. Más allá de la capacitación técnica, la formación continua, según Alonso (2022), se enfoca en el desarrollo de habilidades blandas y competencias transversales, esenciales para la innovación y la resolución de problemas complejos. Del mismo modo, Forés, A. & Martínez, J. (2020) indican que "La formación continua es una herramienta clave para la resiliencia profesional, basada en competencias transversales y aprendizaje colaborativo en contextos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos)."

Como resumen de este apartado de conceptos, se destaca que la formación continua —también llamada aprendizaje a lo largo de la vida— es esencial en un mundo marcado por la rápida obsolescencia del conocimiento y los cambios vertiginosos, ya que permite a los profesionales actualizar habilidades, adaptarse a nuevas demandas y fortalecer su competitividad (Delgado-Saeteros et al., 2023; López-Torres & Corredor-Arjona, 2024).

Por tanto, la UNC reconoce el concepto de **Formación continua** propuesto por Castillo Arredondo (2022) quien refiere que es un "Proceso sistemático de mejora de competencias profesionales, vinculado a la evaluación formativa y al desarrollo de habilidades blandas (soft skills) en entornos laborales disruptivos."

Salud y bienestar: Una Mirada Conceptual

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. (OMS, 1948). El bienestar físico rrefiere al correcto funcionamiento del organismo y sus sistemas; el bienestar mental incluye el estado emocional y psicológico y el bienestar social trata de la capacidad de relacionarse de forma satisfactoria con otras personas y con el entorno. Ahora bien, la salud mental es reconocida cada vez más como un componente fundamental del bienestar general y una base para el desarrollo humano y organizacional. Así también, Jiménez, L. (2021) sostiene que la salud mental es "Un proceso dinámico influido por factores biológicos, psicológicos y sociales, donde el autocuidado y las redes de apoyo son pilares para el bienestar emocional."

En el ámbito universitario, autores como Berrío-Palomo y Orozco-Vargas (2020) destacan que la salud mental de estudiantes y docentes es un factor determinante del rendimiento académico, la retención y el clima institucional. Investigaciones actuales, como las de González-Calixto y Benavides-Vázquez (2023), subrayan la necesidad de implementar programas de prevención y promoción que aborden el estrés, la ansiedad y la depresión, problemas prevalentes en el entorno académico.

La tendencia actual, según Reyes-Ruiz et al. (2022), apunta hacia un modelo de "universidad promotora de salud", donde la salud mental se integra transversalmente en las políticas, el currículo y los servicios, reconociéndola como un pilar para la innovación y la adaptabilidad.

En este contexto, la UNC adopta el concepto de la OMS " La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". Al respecto, diseña y aplica múltiples acciones a fin de brindar salud y bienestar a todas las personas que conviven e interactúan en la UNC.

Internacionalización. Una visión conceptual

La internacionalización en la educación superior se ha convertido en una estrategia central que potencia la calidad, la investigación y la pertinencia global de las

universidades. De Wit y Altbach (2021), referentes en el campo, sostienen que la internacionalización no se limita a la movilidad de estudiantes y profesores, sino que abarca la integración de una dimensión internacional e intercultural en la enseñanza, la investigación, el servicio y la misión de la institución.

Por otro lado, Cueva y Solórzano (2023) destacan que esta apertura facilita el acceso a nuevas perspectivas académicas, la colaboración en proyectos de investigación de alto impacto y el desarrollo de competencias interculturales esenciales para los egresados en un mercado laboral globalizado. La internacionalización, según Coronel Medina et al. (2024), promueve la diversidad del pensamiento, fomenta la innovación a través del intercambio de ideas y metodologías, y eleva la visibilidad y el prestigio de la universidad a nivel mundial. Por su parte, De Wit, H. y Hunter, F. (2020) sostienen que la internacionalización "No se trata solo de movilidad estudiantil, sino de un cambio sistémico que incluye currículo, investigación colaborativa y compromiso social, evitando enfoques comerciales o neocoloniales."

Además, contribuye a la creación de redes de conocimiento transnacionales que abordan problemas globales, posicionando a la universidad como un actor relevante en el concierto internacional y un motor de excelencia académica e investigativa.

En la UNC se asume el concepto expuesto por Knight, J. (2019) "La internacionalización es el proceso intencional de integrar una dimensión global, intercultural o comparada en los propósitos, funciones y oferta de la educación superior, para mejorar la calidad y relevancia institucional."

En síntesis, la innovación y la excelencia en la gestión universitaria se consolidan como un proceso estratégico y continuo, centrado no solo en la mejora de los procesos sustantivos y la creación de valor sostenido, sino también en una cultura organizacional dinámica y adaptable. Esto se logra priorizando el bienestar integral (salud mental) de la comunidad académica, fomentando un aprendizaje continuo que responda a las demandas cambiantes del entorno, e impulsando una internacionalización que integre perspectivas globales.

De esta manera, la universidad no solo asegura su relevancia y calidad en un mundo en constante evolución, sino que se posiciona como un actor clave en la formación de profesionales competentes y en la solución de desafíos sociales a escala global.

Mapa estratégico

A continuación se ilustra un mapa estratégico basado en el eje central: Innovación y excelencia y sus ejes primordiales, que serán abordados desde una perspectiva integral, dinámica y en constante transformación. Este mapa tiene como núcleo central la búsqueda incansable de la Innovación y la Excelencia, principios que guiarán cada paso de esta iniciativa. A partir de este centro, se desprenden cuatro pilares fundamentales que serán abordados con una perspectiva integral, entendiendo sus interconexiones y sinergias.



Figura 1. Mapa de los Ejes principales y sus componentes. Programa de innovación y excelencia.
Fuente: Elaboración propia.

Características del eje de actuación

EJE PRINCIPAL: INNOVACIÓN Y EXCELENCIA

La innovación y la excelencia son dos pilares fundamentales para construir una educación de calidad en el marco del ODS 4. La innovación impulsa la aplicación de nuevas maneras de gestionar la gestión universitaria, el diseño y aplicación de nuevos modelos educativos, la creación de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, el uso de tecnologías emergentes y la incorporación de elementos internacionales en los contenidos educativos. Esto permite a los estudiantes desarrollar competencias relevantes para su futuro personal y profesional, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad y el trabajo en equipo.

Fomentar la excelencia en la Universidad Nacional de Concepción implica establecer altos estándares de calidad en todos los ámbitos, desde la formación de los docentes hasta la infraestructura y los recursos disponibles. Esto se traduce en una mayor exigencia Académica y la promoción de la movilidad internacional de estudiantes y profesores. Al invertir en innovación y excelencia, la UNC se convierte en motor de cambio social, capaz de formar líderes comprometidos con el desarrollo sostenible y la construcción de una Sociedad más más justa.

EJE 1: BUEN GOBIERNO

El primer eje refiere al BUEN GOBIERNO en la Universidad Nacional de Concepción es esencial para garantizar una gestión eficiente, transparente y responsable de los recursos y promover un ambiente de confianza y colaboración. La UNC se caracteriza por el ejercicio de un **modelo de gestión holístico transformacional**, actividad que se pretende seguir fomentando en las acciones cotidianas, porque inspira y motiva a la comunidad universitaria hacia metas ambiciosas. Este tipo de liderazgo fomenta el Aseguramiento de la Calidad, la participación, la creatividad y el compromiso de todos los miembros de la institución, lo que se traduce en una mayor calidad de la enseñanza, la investigación, la extensión, la gestión, la internacionalización.

La transparencia, a través de la rendición de cuentas, es otro pilar fundamental del Buen Gobierno que se pretende seguir potenciando en esta Casa de Educación Superior. Esto se materializará mediante la publicación sistemática de informes de gestión, la realización de claustros docentes, la organización de congresos y asambleas, reuniones de Consejo Superior Universitario y Consejos Directivos de Facultades y la implementación de proyectos de mejora continua que involucren a diversos actores. Estos mecanismos fortalecen la confianza en la Institución y se crean ambientes propicios para el desarrollo académico, la innovación y el compromiso social de la universidad.

Permite a la comunidad universitaria y a la sociedad en general conocer cómo se utilizan los recursos, cuáles son los resultados de la gestión y cómo se toman las decisiones. Esto fortalece la confianza en la Institución y garantiza que los recursos se utilicen de

manera eficiente y en beneficio de la comunidad. La implementación del buen gobierno en la universidad, crea un ambiente propicio para el desarrollo académico, la innovación y el compromiso social.

EJE 2: FORMACIÓN CONTINUA

El segundo eje es la FORMACIÓN CONTINUA, tanto de directivos, de docentes, de funcionarios en general y de estudiantes, que constituye un proceso fundamental para garantizar la calidad de la educación y la actualización de conocimientos de los diferentes actores universitarios.

La formación continua de los directivos universitarios es un factor clave para el éxito de cualquier institución de educación superior. Los directivos son los principales gestores de la calidad, responsables de tomar decisiones estratégicas que impactan en todos los ámbitos de la universidad, desde la formación de los estudiantes hasta la investigación y la vinculación con el medio. Por ello, es fundamental que los directivos universitarios se mantengan actualizados sobre las últimas tendencias en educación, gestión y liderazgo. La formación continua les permite adquirir nuevas herramientas y conocimientos para mejorar la toma de decisiones, optimizar la gestión de los recursos y promover una cultura de calidad en toda la institución.

En el caso de los docentes, esta formación debe ir más allá de la simple actualización de contenidos, y debe enfocarse en el desarrollo de habilidades pedagógicas innovadoras, el afianzamiento del hábito lector, la exploración de nuevos modelos educativos, la educación inclusiva e intercultural, la comprensión de las tendencias actuales en la educación superior, como la formación por competencias, los créditos académicos y la incorporación de las TIC, la inteligencia artificial como herramienta de aprendizaje e innovación educativa. Esto permitirá a los docentes adaptarse a los cambios en los planes de estudio, a las nuevas demandas del mercado laboral y a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes del siglo XXI.

Para los estudiantes, la formación continua implica la adquisición de habilidades y competencias que les permitan desenvolverse con éxito en un mundo laboral cada vez

más competitivo y exigente. Esto incluye el desarrollo de habilidades de autoaprendizaje, la capacidad de adaptación a los cambios, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, el fortalecimiento del hábito de la lectura. La formación por competencias y el sistema de créditos académicos son herramientas importantes para este proceso, ya que permiten a los estudiantes personalizar su trayectoria formativa y adquirir conocimientos y habilidades relevantes para su futuro profesional. De esta manera, la formación continua se convierte en un elemento clave para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, y para su inserción en la sociedad como ciudadanos críticos, creativos y comprometidos.

La formación continua del personal administrativo, técnico y de apoyo también es esencial para el éxito en la UNC. Este personal, que a menudo se encuentra en la primera línea de contacto con estudiantes, profesores y la comunidad en general, necesita actualizar constantemente sus habilidades y conocimientos para brindar un servicio eficiente y de calidad.

Por lo tanto, en este contexto de potenciar la formación continua en la universidad, la lectura de libros emerge como la primera y fundamental estrategia. Este hábito, que fomenta la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades esenciales, se erige como el punto de partida para impulsar el crecimiento intelectual de toda la comunidad universitaria. Asimismo, se impulsarán las capacitaciones en diversas áreas y temáticas referidas a la formación por competencias, créditos académicos, salud mental, programas de posgrados, coloquios y reuniones de trabajo. De esta manera, la universidad se convertirá en una Institución que aprende, en un espacio dinámico de sinergia constante, donde la lectura, el arte, la literatura y otras iniciativas se complementan para enriquecer el conocimiento, promover la excelencia académica, la innovación permanente y el desarrollo integral de todos sus miembros.

EJE 3: SALUD Y BIENESTAR

El cuarto eje hace referencia a la SALUD Y BIENESTAR, tema relevante en el ámbito universitario. El estrés académico, las presiones sociales y económicas, así como los desafíos propios de la etapa universitaria, pueden afectar el bienestar emocional de estudiantes, docentes y personal administrativo. Por esta razón, la universidad ha decidido implementar un programa integral de Salud y Bienestar que abarque a toda la comunidad universitaria. Se ofrecerán servicios de atención psicológica, talleres de manejo del estrés, la ansiedad; así como diversas actividades de promoción de la salud mental, la salud física, realización de proyectos

Este programa de salud mental no solo busca atender los problemas existentes, sino también promover una cultura de bienestar institucional. Se busca crear un ambiente que potencie la salud física, salud mental, se ofrezca apoyo a quienes lo necesiten y se fomente el desarrollo de habilidades para afrontar los desafíos de la vida universitaria y social. La universidad se compromete a invertir recursos y esfuerzos para garantizar que la salud tanto física como mental sea una prioridad en la agenda universitaria.

Así mismo, se impulsarán proyectos y actividades extracurriculares. A través de iniciativas deportivas, sociales, culturales, recreativas y educativas, fortaleciendo los lazos comunitarios y fomentando un ambiente de buena convivencia. Estas actividades podrán promover activamente hábitos saludables, proteger la seguridad y consolidar un entorno donde cada miembro se sienta valorado y respaldado en su bienestar integral, proyectado a lograr la salud universitaria.

Del mismo modo, el tema de la seguridad vial, se estará impulsando desde la UNC, para proteger la integridad física de todos los miembros de la comunidad universitaria y de la población en general. Para ello, se seguirá implementando planes y proyectos que promuevan la educación vial, el respeto a las normas de tránsito y la creación de entornos seguros para la movilidad. La seguridad vial es responsabilidad de todos los que forman parte de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general. Es urgente construir una comunidad más segura y saludable para todos.

EJE 4: INTERNACIONALIZACIÓN

La INTERNACIONALIZACIÓN se erige como el tercer eje fundamental de desarrollo para la universidad, complementando sus esfuerzos en gestión, docencia, extensión e investigación. Este eje estratégico busca proyectar a la institución hacia el ámbito global, fomentando la colaboración académica, científica y cultural con instituciones de prestigio internacional. La gestión de la internacionalización se abordará desde una perspectiva integral, involucrando a directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo en la creación de redes y alianzas estratégicas que impulsen la movilidad académica, el intercambio de conocimientos y la participación en proyectos internacionales.

La internacionalización del currículum se presenta como una herramienta clave para formar profesionales competentes en un mundo globalizado. Se promoverá la incorporación de contenidos y perspectivas internacionales en los planes de estudio, así como el desarrollo de habilidades interculturales en los estudiantes. Esto les permitirá comprender y abordar los desafíos globales desde una perspectiva más amplia, preparándolos para desenvolverse en entornos multiculturales y contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras a problemas complejos. La internacionalización, en definitiva, se concibe como un proceso dinámico que transformará a la universidad en un actor relevante en el escenario mundial.

CUADRO DE CRONOGRAMA DE ACCIONES 2025- 2028

Año	Eje Principal	Meta Principal	Indicadores	Actividades
2025	Buen Gobierno	-Continuar con la publicación de los informes de gestión anual en actos públicos y en la plataforma digital accesible a toda la comunidad universitaria. -Realizar un Claustro Docente con la comunidad académica cada año. Lograr más del 80% de ejecución presupuestaria en forma anual.	- Número de informes publicados/año. .Porcentaje de participación en consultas. •Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes	-Desarrollar actividades por el Comité de Buen Gobierno en el marco del Programa. - Difundir informes de gestión en diferentes formatos. - Realizar talleres de formación en gobernanza para autoridades y comunidad académica.

		Alcanzar un 90% de cumplimiento en la entrega y publicación de informes anuales.		
2025	Formación Continua	-Aplicar una encuesta de diagnóstico de necesidades de formación a más del 50% de la comunidad universitaria antes de finalizar 2025. -Diseñar y aprobar al menos 2 nuevos programas de formación continua (Programas de posgrado) para 2026 -Alcanzar una matrícula mínima de 200 participantes en los nuevos programas durante el primer año de implementación. -Evaluar la satisfacción de los participantes con una meta de al menos 80% de satisfacción positiva en encuestas posprograma	•Porcentaje de encuestados sobre el total de la comunidad. •Número de programas diseñados y aprobados. •Número de matriculados en los nuevos programas. •Porcentaje de satisfacción de los participantes.	- Encuesta de necesidades de formación a la comunidad universitaria. - Diseño de 5 nuevos cursos/capacitaciones. - Lanzamiento piloto de 2 programas de formación continua. - Convenios con instituciones externas para doble titulación.
2025	Salud y Bienestar	Desarrollar al menos 3 Proyectos de promoción de la salud física y mental en la institución. Implementar un servicio de atención psicológica que atienda al menos a 200 personas durante el primer año. Realizar al menos 3 campañas de sensibilización y talleres de prevención al año. Reducir en un 20% los casos reportados de crisis psicológicas graves en la comunidad universitaria para 2028	•Número de profesionales y estudiantes involucrados en estos proyectos. •Número de atenciones psicológicas realizadas. •Número de campañas/talleres ejecutados. • Porcentaje de reducción de casos graves	- Involucramiento de equipo multidisciplinario. - Campaña de sensibilización sobre salud física y mental. - Implementar servicio de atención psicológica básica. - Primer ciclo de talleres de resiliencia y autocuidado. -Capacitaciones sobre educación vial y de seguridad personal.
2025	Internacio na -lización	Realizar un diagnóstico de internacionalización con participación de al menos el 60% de las facultades antes de concluir el año 2025. Elaborar y aprobar un Programa de Acción de internacionalización antes de finalizar 2025.	Porcentaje de facultades participantes en el diagnóstico. Fecha de aprobación del Programa de Internacionaliza ción.	Involucramiento de personal de relaciones internacional es existentes. - Diseño del Programa de Internacionalización. - Primeras reuniones con universidades extra njeras para acuerdos de colaboración.

		Incrementar y actualizar en un 20% los convenios internacionales vigentes para 2028. Aumentar en un 20% las actividades de internacionalización.	Número de convenios internacionales firmados. Número de estudiantes/docentes en movilidad internacional.	

AÑO 2026

Año	Eje Principal	Meta Principal	Indicadores	Actividades
2026	Buen Gobierno	Alcanzar un Índice General de Transparencia (IGT) del 80% en encuestas anuales aplicadas a la comunidad universitaria y agentes externos para 2028, usando escalas tipo Likert1. Publicar 2 informes de gestión y resultados por año en un portal de transparencia accesible a toda la comunidad. Realizar al menos 4 foros o consultas participativas anuales con un 60% de participación de estudiantes, docentes y personal administrativo1.	Valor porcentual del IGT obtenido a partir de encuestas tipo Likert aplicadas anualmente a la comunidad universitaria y agentes externos. (Se calcula como la media porcentual de las respuestas, donde 1 = 0% transparencia y 5 = 100% transparencia -Cantidad de informes de gestión y resultados publicados anualmente en el portal de transparencia institucional. Meta: mínimo 2 informes por año. -Número de foros o consultas realizadas anualmente. Porcentaje de participación de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, administrativos) en dichos eventos. Meta: al menos 4 foros al año con un 60% de participación Incremento porcentual anual respecto a la línea base (2025). Resultados de encuestas de satisfacción o percepción sobre la	Publicación semestral de informes de gestión. - Foros abiertos de consulta y retroalimentación. - Implementación de buzón digital de sugerencias y denuncias.

			calidad, claridad y utilidad de la información publicada. Por ejemplo, porcentaje de usuarios que califican la información como "clara" o "muy clara".	
2026	Formación Continua	Ampliar la oferta y matrícula en programas de formación continua	•Incrementar en un 25% la cantidad de programas de formación continua (capacitaciones, diplomados, maestrías, doctorados) ofertados para 2028 respecto a 20252. • Aumentar la matrícula en programas de formación continua en un 30% para 2028, tomando como base el número de inscritos en 20252. • Lograr que al menos el 80% de los programas ofertados cuenten con reconocimiento o acreditación de calidad para 2028. • Alcanzar una tasa de satisfacción del 85% entre los participantes de los nuevos programas, medida a través de encuestas post-curso.	- Lanzamiento de 5 nuevos programas (especializaciones y diplomados). - Primeras cohortes de maestrías y doctorados. Evaluación de impacto y satisfacción de participantes. - Alianzas con empresas para prácticas y empleabilidad.
2026	Salud y Bienestar	Ampliar servicios y cobertura.	•Incrementar en un 40% el número de beneficiarios de los servicios de bienestar y apoyo psicológico para 2028 respecto a 2025. • Ampliar la cobertura de servicios psicológicos a todas las facultades y sedes de la universidad antes de 2027. • Realizar al menos 8 campañas de prevención y sensibilización sobre salud mental por año. • Reducir en un 15% los casos reportados de crisis psicológicas graves en la comunidad universitaria para 2028.	Implementación de programa de detección temprana. - Red de apoyo entre pares. - Jornadas de capacitación para docentes y administrativos en salud mental. - Evaluación semestral de servicios.

2026	Internacionalización	Aumentar la movilidad y visibilidad internacional.	•Incrementar la proporción de estudiantes internacionales entrantes al 5% del total de la matrícula para 2028 (por ejemplo, si en 2025 es 2.5%, duplicar la cifra)3. •Lograr que al menos el 5% de los estudiantes realicen estancias académicas internacionales antes de graduarse para 20283. • Aumentar en un 50% el número de convenios y proyectos de colaboración internacional vigentes para 2028. Mejorar la posición de la universidad en al menos un ranking internacional reconocido, subiendo 20 posiciones para 2028 respecto a 2025	Programas de intercambio estudiantil y docente. - Organización de simposios internacionales. - Publicación de investigaciones conjuntas. - Participación en rankings internacionales.

AÑO 2027 y 2028

Año	Eje Principal	Meta Principal	Indicadores	Actividades
2027 y 2028	Buen Gobierno	Evaluar y ajustar mecanismos de gobernanza.	Índice de Gobernanza Institucional: Resultado de un autodiagnóstico anual que evalúe dimensiones clave (transparencia, participación, eficiencia, rendición de cuentas) con categorías como no alcanzado, en proceso, alcanzado y superado. Número de revisiones o auditorías internas/externa realizadas sobre procesos de gobernanza por año. Porcentaje de cumplimiento de indicadores del PE dimensión: gestión de	Auditoría externa de procesos de gobernanza. - Revisión y mejora de normativas internas. - Capacitación avanzada en liderazgo y gestión.

			gobierno en plazos establecidos. Nivel de satisfacción de la comunidad universitaria con la gestión institucional, medido mediante encuestas anuales. Tiempo promedio de respuesta a solicitudes o consultas de la comunidad relacionadas con la gestión universitaria.	
2027 y 2028	Formación Continua	Diversificar y consolidar la oferta académica.	Diversificar y consolidar la oferta académica Número total de programas académicos nuevos (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) diseñados y aprobados anualmente. Porcentaje de carreras y programas con acreditación de calidad vigente. Tasa de matrícula en programas de formación continua, con metas de crecimiento annual. Tasa de retención y graduación. Nivel de satisfacción de estudiantes y docentes en programas nuevos, medido por encuestas. Número de modalidades de enseñanza implementadas (presencial, virtual, híbrida).	Lanzamiento de doctorados. - Programas de formación virtual y a distancia. - Convenios para certificaciones internacionales. - Seguimiento a egresados y empleabilidad.

2027 y 2028	Salud y Bienestar	Consolidar la cultura de bienestar institucional.	Consolidar la cultura de bienestar institucional Número de programas y servicios de bienestar implementados (asesorías psicológicas, talleres, campañas) por año. Porcentaje de cobertura de servicios de bienestar respecto al total de la comunidad universitaria. Número de participantes en actividades de bienestar y salud física y mental anualmente. Índice de percepción del bienestar institucional, medido mediante encuestas de clima organizacional. Número de capacitaciones realizadas para docentes, personal estudiants en temas de bienestar o salud mental.	- Encuestas de clima institucional. - Programas de mentoría y acompañamiento. - Publicación de resultados y buenas prácticas. - Integración de la salud mental en el currículo.
2027 y 2028	Internacionalización	Fortalecer redes y proyectos internacionales.	Fortalecer redes y proyectos internacionales Número de convenios internacionales activos y nuevos firmados anualmente. Número y porcentaje de estudiantes y docentes en movilidad internacional (entrantes y salientes). Número de proyectos de investigación colaborativos internacionales en curso. Participación en redes y organismos internacionales, medido	Liderar consorcios internacionales. - Movilidad de personal administrativo. - Proyectos de investigación multinacionales. - Incremento de publicaciones en revistas de alto impacto.

			porcantidad de membresías y actividades. Posición en rankings internacionales o indicadores de visibilidad global. Número de eventos internacionales organizados o coorganizados por la universidad.	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alanoğlu, M., & Demirtaş, S. (2016). *Innovation management in universities: A conceptual framework.* (Citado por Moreno Ponce et al., 2022).

Castillo, S. (2022). *Formación continua y evaluación del desempeño docente*. Editorial La Muralla.

Alonso, M. (2022). *El valor de las habilidades blandas en la formación continua*. Revista Universidad y Sociedad**,** 14(1), 123–130. https://scielo.sld.cu

Berrío-Palomo, L. R., & Orozco-Vargas, A. (2020). Salud mental y bienestar en estudiantes universitarios: una revisión de la literatura. Revista Electrónica de Psicología Iztacala, 23(2), 115-132.

Castells, M. (1999). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red. Alianza Editorial.

Coronel Medina, G. A., Gadvay Alarcón, L. A., & Quishpe Lema, E. A. (2024). La internacionalización de la educación superior en América Latina: Desafíos y oportunidades. Revista Científica UISRAEL, 11(1), 123-138.

Cueva, D. H., & Solórzano, M. N. (2023). Internacionalización de la educación superior en el contexto de la globalización. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 8(4), 11-25.

Delgado-Saeteros, E., Intriago-Briones, H., Alcívar-Cedeño, G., & García-Peña, M. (2023). Gestión del capital humano como estrategia para la productividad en las organizaciones. *Dom. Cien., 9*(4), 1805-1823.

De Wit, H. & Hunter, F. (2020). *The Future of Internationalization in Higher Education: Next Generation Insights*. Routledge.

Knight, J. (2019). *Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges*. IAU & Elsevier.
Forés, A. & Martínez, J. (2020). *Neurociencia para la formación continua*. Plataforma Editorial.

Fullan, M. (2013). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.

Jiménez, L. (2021). *Salud Mental en Sociedades Digitales*. Editorial Pirámide.

Garnica Estrada, J. A., & Franco Calderón, G. E. (2020). La gestión de la innovación en las universidades: Un enfoque para el análisis. *Revista Electrónica de Gestión Organizacional, 8*(2).

Garnica Estrada, J. A., & Franco Calderón, G. E. (2021). Innovación en la gestión universitaria: un modelo conceptual. *Revista Cubana de Educación Superior, 40*(3).

González-Cao, M. (2023). La estructura organizacional y su influencia en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Empresariales, 15*(2), 45-60.

González-Calixto, C., & Benavides-Vázquez, V. (2023). Programas de apoyo psicológico para estudiantes universitarios: una revisión sistemática. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, 32(1), 78-95.

López-Torres, A. M., & Corredor-Arjona, A. (2024). La educación continua como factor clave para la empleabilidad en el siglo XXI. Revista de Educación y Desarrollo Profesional, 20(1), 50-65.

Martínez-León, I. D., & Hernández-Pérez, D. E. (2020). La gestión de la innovación en la universidad: una propuesta desde el contexto cubano. *Revista Varela, 20*(57), 290-305.

Moreno Ponce, R. G., Reyes Castro, J. G., & Villagómez Aguilar, P. H. (2022). Gestión de la innovación en universidades públicas: una revisión sistemática. *Revista Científica UISRAEL, 9*(3), 253-270.

Navas-Fonseca, C. A., Rodríguez-Martínez, M. J., & Pérez-Martínez, R. L. (2023). La universidad como promotora de reskilling y upskilling en la era digital. España.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Salud mental: Fortalecer nuestra respuesta.*

Ortiz Pérez, O. A., Infante Cossío, S. M., Valdés Valdés, Y. E., & Infante Cossío, G. M. (2019). Gestión de la calidad en las universidades: un enfoque estratégico. *Revista de Investigación en Gestión de la Calidad, 5*(2), 1-15.

Portero Donoso, B. A., & Chiriboga Maldonado, R. A. (2024). Desafíos y oportunidades de la gestión de la innovación en la educación superior ecuatoriana. *Revista Ciencia América, 13*(1), 1-15.

Reyes-Ruiz, M. T., Castro-Sánchez, L. M., & Hernández-García, J. L. (2022). La universidad promotora de salud mental: un modelo integral. *Revista de Salud Pública, 24*(3), 150-165.

Scielo Cuba. (2022). *La gobernabilidad en la universidad: un reto para la excelencia*. Revista Universidad y Sociedad**,** 14(3), 85–93. Recuperado de https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300085

Schlechty, P. C. (2002). Working on the work: An action plan for teachers, principals, and superintendents. Jossey-Bass

UNESCO. (2015). Repensar la educación: Hacia un bien común mundial. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UOC. (2023). *Modelos de excelencia en la gestión: el modelo EFQM actualizado.* España.

.