
**Guía Metodológica
Para La Elaboración de:

Planes Estratégicos de
Área/Componentes
(PFA)**

Contenido

1. FINALIDAD DE LA GUÍA	1
2. MARCO CONCEPTUAL.....	1
2.1. Plan Estratégico de Área	1
2.2. Relación entre Planes	3
3. PRINCIPIOS RECTORES	3
3.1. Alineación estratégica al PEI	3
3.2. Enfoque a resultados.....	4
3.3. Coherencia institucional.....	4
3.4. Viabilidad técnica y presupuestaria	5
3.5. Enfoque participativo	5
3.6. Transparencia y rendición de cuentas	6
4. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL PLAN	7
4.1. Presentación.....	7
4.2. Aspectos generales y metodológicos	7
4.2.1. Antecedentes y marco referencial	7
4.2.2. Metodología de formulación del Plan.....	7
4.3. Enfoque Político Institucional	7
4.3.1. Mandato Constitucional.....	7
4.3.2. Principios, fines	8
4.3.3. Misión de Área	8
4.3.4. Visión de Área	8
4.3.5. Valores.....	9
4.4. Diagnóstico.....	9
4.4.1. Análisis Interno.....	9
4.4.1.1. Contextualización nacional e internacional de área	9
4.4.1.2. Competencias y atribuciones	10
4.4.1.3. Análisis específico de Área Estratégica.....	11
4.4.2. Evaluación del cumplimiento de Planes	20
4.5. Análisis Externo	20
4.5.1. Análisis PESTEL	20

4.5.2. Entorno competitivo (Solo para el área de Gestión de la Formación de Profesionales de Grado y Posgrado).....	20
4.5.3. Percepción de actores externos.....	21
4.6. Análisis FODA.....	22
4.7. Marco Estratégico	24
4.7.1. Estructura de la Matriz de planificación.....	24
4.7.2. Matriz de planificación.....	27
4.7.3. Matriz de Planificación Planes de Área	28
4.7.4. Programas y Proyectos Estratégicos (Prioritarios)	29
4.8. Presupuesto Plurianual	31
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	32
6. DISPOSICIONES FINALES.....	33

Contenido de Tablas

TABLA 1 PLAN ESTRATÉGICO POR ÁREA ESTRATÉGICA.....	2
TABLA 2 RELACIÓN ENTRE PLANES INSTITUCIONALES.....	3
TABLA 3 COMISIÓN TÉCNICA DE ÁREA	5
TABLA 4 MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN	8
TABLA 5 ESTRUCTURA TÉCNICA SUGERIDA DE UNA VISIÓN	9
TABLA 6 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES	10
TABLA 7 ACTUALIZACIÓN CURRICULAR POR PROGRAMA	14
TABLA 8 BRECHA EN COBERTURA ESTUDIANTIL	24
TABLA 9 EJEMPLO DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS	24
TABLA 10 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	26

ANEXOS

- Anexo 1: Cronograma De Actividades Elaboración De Planes Facultativos
- Anexo 2: Mecanismos De Coordinación Y Procedimiento
- Anexo 3 Contenido Del Plan Estratégico Facultativo
- Anexo 4: Catalogo Básico De Indicadores De Producto Por Área Estratégica Del Sistema Universitario
- Anexo 5 Ejemplo De Indicadores Por Ámbito
- Anexo 6: Criterios Para Planteamiento De Valores
- Anexo 7: Ejemplo de análisis PESTEL Facultad

1. FINALIDAD DE LA GUÍA

Establecer la metodología para la formulación de los Plan de Área, como instrumentos de planificación de mediano plazo que:

- Contribuyan directamente al PEI 2026–2030.
- Articulen la planificación estratégica con el POA anual.
- Permitan el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas institucional.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Plan Estratégico de Área

El Plan Estratégico de Área se define como un instrumento de planificación intermedia esencial para articular la visión del Plan Estratégico Institucional con la ejecución efectiva en cada función sustantiva universitaria. Su importancia radica en la capacidad de operativizar los objetivos estratégicos de mediano plazo, transformándolos en líneas de acción específicas, cuantificables y adaptadas a la realidad de cada unidad académica.

- a) Articulación entre la estrategia y la acción;** El plan estratégico institucional suele ser general y de mediano plazo. El Plan Estratégico de Área permite desagregar esos objetivos en líneas de acción concretas, asegurando que cada área (formación, investigación, extensión y gestión) contribuya de manera directa al cumplimiento institucional.
- b) Enfoque especializado por área estratégica;** Cada área tiene dinámicas, necesidades y resultados distintos. El Plan Estratégico de Área, permitirá definir objetivos específicos por área, estableciendo indicadores pertinentes, diferenciados según la naturaleza de cada función universitaria.
- c) Mejora de la eficiencia en la gestión;** Al contar con un curso de acción claro, se optimiza la asignación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos), se evita la duplicidad de esfuerzos y se priorizan actividades de mayor impacto.
- d) Facilita el seguimiento y la evaluación;** El plan de Área establece metas de mediano plazo, lo que permite: monitorear avances de manera periódica (anual), detectar desviaciones oportunamente, implementar acciones correctivas basadas en evidencia.
- e) Coherencia institucional y alineación de actores;** Permite que todas las unidades académicas y administrativas trabajen bajo una misma lógica, asegurando: una coordinación interinstitucional, claridad en roles y responsabilidades, compromiso de los actores con objetivos comunes.
- f) Adaptación al entorno (flexibilidad táctica);** A diferencia del plan estratégico (más rígido), el Plan Estratégico de Área tiene mayor capacidad de ajuste frente a cambios del entorno (normativos, tecnológicos, sociales), lo cual es clave en contextos dinámicos, respetando el Planteamiento del PEI.

La UAJMS, en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030, ha definido cuatro áreas estratégicas. En este marco, resulta fundamental establecer cursos de acción que permitan alcanzar las metas previstas en cada una de ellas. Para ello, cada área

estratégica debe contar con un plan intermedio que oriente su implementación, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1 Plan Estratégico Por Área Estratégica

No	AREA ESTRATÉGICA	No	PLAN ESTRATEGICO DE AREA	ALCANCE	ACTORES
I	Gestión de la Formación de grado y posgrado	1.1	Formación Profesional de Grado	Definir mejoras curriculares, innovación pedagógica y fortalecimiento de competencias profesionales de grado	- Vicerrector - Secretaria Académica - Secretaria General
		1.2	Formación Profesional de Posgrado	Definir mejoras curriculares, innovación pedagógica y fortalecimiento de competencias profesionales de posgrado	- Vicerrector - Secretaria de Educación Continua - Secretaria General
II	Gestión de la investigación, ciencia y tecnología	1.3	Investigación, ciencia y tecnología	Plantear líneas de investigación, financiamiento, producción científica y transferencia de conocimiento	- Vicerrector - Secretaria de Investigación Extensión Universitaria
III	Gestión de la Extensión e Interacción universitaria	1.4	Extensión Universitaria e Interacción social	Organiza la vinculación con la sociedad, impacto territorial y responsabilidad social	- Vicerrector - Secretaria de Investigación Extensión Universitaria
IV	Gestión institucional	1.5	Gestión Institucional: Componente I: Desarrollo Institucional y posicionamiento	Abarca los procesos de seguimiento, evaluación, mejora continua y proyección externa de la universidad. (Internacionalización, eficacia e imagen institucional,)	- Rector - Secretaria de Desarrollo Institucional
		1.6	Gestión Institucional- Componente II: Administración de Recursos Institucionales	Planificación, administración, optimización y control de todos los recursos (Financieros, humanos y físicos) necesarios para el funcionamiento de la universidad.	- Rector - Secretaria de Gestión Financiera

El Área Estratégica 1, referida a la gestión de la formación de profesionales, se estructura en dos planes intermedios diferenciados: uno orientado al nivel de grado y otro al nivel de posgrado. Esta división responde a las particularidades académicas, administrativas y financieras propias de cada nivel formativo, las cuales implican objetivos, modalidades de gestión, perfiles de estudiantes e indicadores de desempeño distintos. En consecuencia, la planificación diferenciada permite una gestión más eficiente, pertinente y alineada a los resultados esperados en cada ámbito.

En el caso del Área Estratégica 4: Gestión Institucional, debido a la diversidad de componentes que la integran —recursos financieros, humanos, infraestructura y equipamiento, así como la internacionalización y la eficacia en el cumplimiento de

metas— y considerando que estos son gestionados por distintas unidades organizativas, se recomienda estructurar un único plan intermedio. No obstante, para fines operativos, dicho plan debe organizarse en componentes o sub-planes internos, permitiendo una gestión diferenciada por unidad responsable, sin perder la coherencia y articulación estratégica del área.

2.2. Relación entre Planes

De acuerdo con la normativa nacional de planificación, todos los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) deben guardar correspondencia y alineación con el plan definido por su cabeza de sector. En el caso de las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, este plan corresponde al Plan de Desarrollo Universitario (PDU), el cual orienta las políticas, objetivos y lineamientos estratégicos del sector universitario.

A su vez, el PDU debe estar articulado con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), que constituye el principal instrumento de planificación del Estado a nivel nacional, garantizando que las acciones institucionales contribuyan al cumplimiento de las metas y políticas de desarrollo del país.

En el ámbito institucional, los planes de área se consideran planes intermedios, debido a que cumplen la función de traducir y articular los objetivos estratégicos institucionales establecidos en el PEI hacia niveles organizativos específicos de la universidad. Estos planes permiten adaptar las directrices estratégicas a las particularidades académicas, administrativas y de gestión de cada facultad o área, facilitando su implementación de manera ordenada y coherente.

Finalmente, los Planes Estratégicos de Área deben operativizarse mediante el Plan Operativo Anual (POA), instrumento de gestión que concreta la planificación estratégica en actividades, proyectos, metas, responsables y asignación presupuestaria anual, permitiendo su ejecución, seguimiento y evaluación en cada gestión.

Tabla 2 Relación Entre Planes Institucionales

Plan	Horizonte	Función
Plan Estratégico Institucional PEI 2026 – 2030	5 años	Define visión y objetivos estratégicos
Plan Estratégico de Área	5-3 años	Aterriza el PEI por área/facultad
Pla Operativo Anual POA	1 año	Ejecuta anualmente el Plan Intermedio y el PEI

3. PRINCIPIOS RECTORES

Los PEA deben cumplir:

3.1. Alineación estratégica al PEI

La alineación al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030 constituye el eje central del proceso de formulación de los Planes Intermedios de Áreas y Facultades, ya que garantiza la coherencia entre la planificación estratégica institucional y la planificación operativa.

Este proceso consiste en asegurar que los objetivos, estrategias, programas y proyectos definidos en el Plan Intermedio contribuyan de manera directa y verificable al logro de los objetivos estratégicos del PEI, evitando la dispersión de esfuerzos y promoviendo el uso eficiente de los recursos institucionales.

La alineación al PEI implica:

- Identificar el área estratégica institucional correspondiente (Formación Profesional, Investigación, Extensión Universitaria o Gestión Institucional).
- Establecer la correspondencia directa con uno o más objetivos estratégicos institucionales.
- Formular objetivos del Plan Intermedio que se deriven de dichos objetivos estratégicos.
- Diseñar estrategias, programas y proyectos que materialicen esa contribución.
- Garantizar que los proyectos puedan ser operativizados anualmente mediante el POA.
- Cada objetivo, estrategia, programa y proyecto del Plan Intermedio debe contribuir explícitamente al logro de uno o más objetivos estratégicos del PEI.
- No podrán incorporarse acciones que no estén vinculadas a las áreas estratégicas institucionales.
- La planificación de las unidades académicas y administrativas se convierte en un instrumento operativo del PEI, evitando la dispersión de esfuerzos institucionales.
- Este principio garantiza la unidad de dirección estratégica y el cumplimiento de la visión institucional.

Este enfoque permite que cada Plan Intermedio se constituya en un instrumento de implementación del PEI, fortaleciendo la unidad de dirección estratégica y la evaluación de resultados institucionales.

3.2. Enfoque a resultados

Los Planes Intermedios deben orientarse al logro de resultados concretos, medibles y verificables, más allá del simple cumplimiento de actividades.

Esto supone:

- Definir objetivos claros con indicadores y metas cuantificables.
- Priorizar el impacto en la calidad académica, la investigación, la extensión universitaria y la gestión institucional.
- Establecer productos y resultados esperados para cada programa y proyecto.

Este principio permite evaluar el desempeño institucional en función de logros alcanzados y no solo por ejecución presupuestaria.

3.3. Coherencia institucional

Los Planes Intermedios deben mantener consistencia interna y articulación con los demás instrumentos de planificación institucional (PEI, POA, presupuesto, normativas internas).

Esto implica:

- Evitar duplicidad de acciones entre facultades, áreas y unidades.
- Garantizar que los objetivos, estrategias y proyectos sean complementarios y no contradictorios.

- Asegurar que la planificación académica, administrativa y financiera se encuentre integrada en un solo marco institucional.
- Contar con el certificado de compatibilidad con el PEI. (ver anexo 1 procedimiento a seguir para contar con el certificado).

Este principio fortalece la organización sistémica de la universidad y promueve el trabajo coordinado entre instancias.

3.4. Viabilidad técnica y presupuestaria

Los Planes deben ser realistas y factibles de implementar, considerando la capacidad técnica, humana y financiera de la institución.

Esto implica que:

- Las acciones propuestas deben contar con responsables definidos.
- Los proyectos deben ser compatibles con el presupuesto institucional y las fuentes de financiamiento disponibles.
- Las metas deben ser alcanzables dentro del periodo 2026–2030.

Este principio previene la formulación de planes declarativos sin posibilidad real de ejecución y asegura una gestión responsable de los recursos públicos.

3.5. Enfoque participativo

El proceso de elaboración del PEA deberá desarrollarse bajo un enfoque participativo, para lo cual se conformará una Comisión Técnica de Planificación compuesta por las autoridades universitarias, secretarios universitarios, dado que de acuerdo al estatuto Orgánico ellos son los estrategas, los directores de departamento y otros que consideren con el propósito de asegurar la legitimidad, pertinencia y viabilidad técnica del instrumento de planificación.

La Comisión Técnica de Planificación es responsable de conducir de manera organizada y participativa la elaboración del PEA.

Tabla 3 Comisión Técnica de Área

N°	ACTORES	FUNCIONES	NORMATIVA
1	Vicerrector	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir la actividad académica, de pre y posgrado - Asegurar la elaboración del Plan general de Docencia Investigación y Extensión universitaria - Formular Políticas universitarias de docencia de investigación, extensión en el Marco del PEI - Establecer la política general de acceso de los estudiantes a la universidad - Garantizar la correcta aplicación de las distintas currículas académicas, la introducción de mejoras a las mismas y/o la creación de otras nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto Orgánico Artículo No 74
2	Secretario(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el desarrollo institucional a través de sus áreas estratégicas - Definir políticas, estrategias y lineamientos del área bajo su competencia - Dirigir y coordinar el funcionamiento de los Departamentos dependientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto Orgánico Artículo No 78 - Manual de Funciones

		<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y evaluar el cumplimiento de planes, programas y metas del PEI - Rendir informes periódicos a la autoridad superior sobre resultados y avances. (rendición de cuentas) 	
3	Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la elaboración de los planes de mediano y corto plazo - Ejecutar las políticas y lineamientos establecidos por los estrategas (secretarios). - Planificar y organizar las actividades operativas de su competencia. - Elaborar informes técnicos, estadísticas y reportes periódicos de los resultados de la planificación. - Coordinar con otros Departamentos para el cumplimiento de objetivos comunes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía Metodológica para elaboración de Planes Estratégicos de Área
4	Responsable(s) de Unidad	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la elaboración de Planes de mediano y corto plazo del área de su competencia - Contribuir al logro de metas operativas del Departamento. - Informar oportunamente sobre dificultades o incidencias en el cumplimiento de las estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía Metodológica para elaboración de Planes Estratégicos de Área
5	Técnico Coordinador del Plan Estratégico de Área	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar orientación metodológica permanente a la Comisión Técnica durante todo el proceso de elaboración del Plan. - Coordinar técnicamente las reuniones y talleres de trabajo - Recopilar y sistematizar la información generada por la Comisión Técnica - Verificar la alineación del Plan con el PEI 2026–2030. - Consolidar el documento del Plan, para su validación y aprobación - Elaborar las matrices técnicas del Plan, incluyendo la matriz de alineación estratégica, matriz de programas y proyectos, e indicadores. - Apoyar el proceso de socialización del Plan, elaborando presentaciones y materiales de difusión. - Custodiar la documentación técnica generada, - Coordinar con la Unidad de Planificación, para asegurar el cumplimiento de los lineamientos metodológicos vigentes. - Apoyar técnicamente la articulación con el POA, facilitando la desagregación en actividades anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía Metodológica para elaboración de Planes Estratégicos de Área

3.6. Transparencia y rendición de cuentas

Los Planes deben formularse y ejecutarse bajo criterios de transparencia en la información y responsabilidad institucional.

Esto implica:

- Publicar los planes aprobados y sus avances periódicos.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Informar de manera sistemática sobre el cumplimiento de metas y uso de recursos.

Este principio fortalece la confianza institucional, la fiscalización social y el control interno, asegurando una gestión universitaria responsable y orientada al bien público.

4. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL PLAN

4.1. Presentación

Debe incluir:

- Breve descripción del área y su rol social.
- Justificación de la elaboración del Plan Intermedio.
- Periodo de vigencia del plan (ej. 2026–2030).

Articulación con:

- Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Plan Operativo Anual (POA).
- Alcance del documento y público objetivo.
- Compromiso institucional con su ejecución.

4.2. Aspectos generales y metodológicos

4.2.1. Antecedentes y marco referencial

Debe desarrollar:

- Antecedentes del PEI y planes previos.
- Contexto histórico de la planificación institucional.

Marco normativo:

- Constitución Política del Estado.
- Ley de Educación.
- Estatuto Universitario.
- Reglamentos internos.
- Lineamientos nacionales de planificación.
- Relación con políticas públicas y planes nacionales.

4.2.2. Metodología de formulación del Plan

Debe explicar:

- Enfoque metodológico utilizado (participativo, estratégico, prospectivo).
- Talleres.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Análisis documental.
- Actores involucrados.
- Criterios de priorización.
- Instrumentos utilizados (matrices, FODA, PESTEL, indicadores).

4.3. Enfoque Político Institucional

4.3.1. Mandato Constitucional

(En el marco de los artículos 91 al 94 de la Constitución Política del Estado, la Carrera/Facultad ejerce las funciones sustantivas de formación profesional,

investigación científica e interacción social, con autonomía académica, orientando su accionar al desarrollo integral de la sociedad, la producción de conocimiento y la atención de las necesidades sociales y productivas del país.).

Debe incluir:

- Artículos de la Constitución relacionados con educación superior.
- Responsabilidades del Estado, la universidad-Área/Facultad
- Derechos y deberes institucionales.

4.3.2. Principios, fines

Debe describir:

- Principios del Área – en caso de no contar con los mismos considerar los institucionales (autonomía, calidad, inclusión, interculturalidad, otros).
- Fines del Área – en caso de no contar con los mismos considerar de la universidad o definir.

4.3.3. Misión de Área

La Misión debe contener los elementos más importantes que contiene la Misión Institucional de la UAJMS, se deben tomar en cuenta las funciones sustantivas de la Universidad para construir una Misión representativa, es importante recalcar que la Misión de las áreas deben centrarse en la función académica, buscando la formación integral del estudiante de la Universidad.

La misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades de sus integrantes. Sin una definición clara de misión, ninguna organización puede progresar.

La identificación de la Misión exige considerar las siguientes variables:

- La finalidad o propósito de la institución, que se expresa en el mandato legal (en el instrumento jurídico que lo crea), en el mandato social (en los objetivos de desarrollo de la región o país) y en sus objetivos permanentes.
- La identidad de la institución, que se expresa en lo que la hace reconocible y le permite diferenciarse de otras instituciones.
- La actividad de la institución, que está definida por su quehacer cotidiano.

Para la construcción de la Misión, se sugiere utilizar la siguiente matriz:

Tabla 4 Matriz Para la Identificación de la Misión

Identidad	Actividad	Finalidad
¿Quiénes somos? ¿Qué tipo de institución constituimos? ¿Cuáles son las características que nos diferencian de las otras entidades públicas?	¿Qué hacemos? ¿A través de qué actividades centrales cumplimos con nuestra responsabilidad?	¿Hacia dónde vamos? ¿Cuáles son los objetivos fundamentales de la actual administración de la institución?

4.3.4. Visión de Área

Los aspectos técnicos que se deben consideran para plantear la visión son los siguiente:

- Coherencia con la Visión Institucional
- Proyección a mediano y largo plazo
- Enfoque estratégico (no operativo)
- Pertinencia social y académica
- Enfoque en funciones sustantivas
- Viabilidad y realismo
- Identidad y especificidad del Área o Facultad
- Enfoque en calidad y excelencia
- Consistencia con el marco normativo

Una Visión bien formulada responde a:

Tabla 5 Estructura Técnica Sugerida de una Visión

Interrogantes	Ejemplo
¿Qué queremos ser?	Ser un Área/Facultad
¿En qué queremos destacar?	reconocida por su excelencia académica, su aporte a la investigación científica y su compromiso con la interacción social
¿Para quién?	desarrollo regional y nacional
¿Con qué impacto?	, contribuyendo al desarrollo regional y nacional en el marco de la misión institucional
¿En qué tiempo?	quinquenio

Ejemplo: “Consolidarse como un referente institucional en la formación profesional de grado, articulado plenamente con la visión institucional, que garantice procesos académicos de alta calidad, pertinentes social y académicamente, orientados al desarrollo integral del estudiante y a las demandas del entorno”.

4.3.5. Valores

Los criterios técnicos que se deben considerar para redactar los valores del Área estratégica son:

- Coherencia con los valores institucionales.
- Vinculación con la misión y visión
- Pertinencia académica y social
- Enfoque en la conducta y la práctica
- Claridad y precisión
- Número adecuado de valores
- Enfoque en calidad y excelencia
- Coherencia con el marco normativo
- Consenso participativo
- Estructura recomendada para redactar valores

4.4. Diagnóstico

4.4.1. Análisis Interno

El diagnóstico situacional permite conocer la realidad actual del área y establecer las bases técnicas para la formulación del Plan Intermedio, en coherencia con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026–2030.

4.4.1.1. Contextualización nacional e internacional de área

- Historia.
- Evolución
- Marco del sistema educativo.

4.4.1.2. Competencias y atribuciones

Cada área desarrolla competencias y atribuciones de acuerdo a sus características, orientando su accionar al cumplimiento de la misión universitaria, al desarrollo del conocimiento, a la atención de las necesidades sociales y productivas, y a la mejora continua de la calidad académica, en el marco de la normativa vigente y los lineamientos estratégicos institucionales.

a) Competencias

Las competencias se refieren al ámbito de responsabilidad y autoridad que una unidad, institución o cargo tiene para actuar sobre determinadas materias. Responden a la siguiente pregunta. ¿En qué tiene facultad legal o institucional para actuar?

Las competencias son el marco general de acción; incluyen:

- Campos de actuación (docencia, investigación, interacción social, gestión, etc.).
- Funciones sustantivas o administrativas que le corresponden.

Por ejemplo: El Área Estratégica tiene competencia en la formación profesional de grado y posgrado.

b) Atribuciones

Las atribuciones son las facultades específicas, concretas y operativas que se derivan de las competencias. Responden a la siguiente pregunta ¿Qué puede hacer específicamente dentro de su competencia?

Las atribuciones son acciones puntuales y detalladas Incluyen:

- Aprobar
- Ejecutar
- Supervisar
- Proponer
- Coordinar
- Administrar
- Evaluar

Tabla 6 Diferencia Entre Competencias y Atribuciones

Competencias	Atribuciones
Marco General	Acciones específicas
Campo de responsabilidad	Facultades concretas
Qué le corresponde hacer	Qué puede hacer
Nivel estratégico	Nivel operativo
Más abstractas	Más detalladas
Ejemplo	
El Área de Formación de grado y posgrado es competente para Diseñar, orientar y articular políticas académicas de formación de grado y posgrado alineadas al Plan Estratégico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y validar la creación, modificación o cierre de carreras y programas de posgrado. - Supervisar la implementación de los planes de estudio.

Las competencias establecen los ámbitos de actuación de una unidad orgánica, mientras que las atribuciones determinan las facultades específicas que esta ejerce para el cumplimiento de sus funciones.

- Las competencias definen el alcance.
- Las atribuciones definen el cómo se ejerce esa competencia.
- No se contradicen: se complementan.
- Las atribuciones siempre deben estar dentro de una competencia.

4.4.1.3. Análisis específico de Área Estratégica

Debe elaborarse una descripción específica del área, en función del plan o sub plan (por componentes) que se esté desarrollando.

I. GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL

a) Grado

El análisis de la formación profesional en el nivel de grado debe permitir identificar fortalezas, debilidades, brechas y oportunidades de mejora en la oferta académica y en los procesos formativos. Para ello, se deberán considerar los siguientes aspectos en los periodos 2021-2025:

1. Oferta académica.

Evaluar la pertinencia, actualización y coherencia de las carreras y programas ofertados, considerando:

- Correspondencia con las necesidades sociales, productivas y regionales.
- Actualización de planes de estudio.
- Articulación con políticas institucionales y nacionales.
- Existencia de duplicidad o dispersión de programas.
- Demanda real y proyección futura de las carreras.

2. Matrícula.

Analizar el comportamiento de la población estudiantil, considerando:

- Evolución histórica de la matrícula (crecimiento o disminución, último quinquenio 2021-2025)
- Distribución por carrera, semestre y modalidad.
- Relación entre cupos ofertados y estudiantes inscritos.

Tasa de ingreso, permanencia y reingreso; son indicadores que permiten evaluar el comportamiento de la trayectoria estudiantil desde el acceso hasta la continuidad en el sistema universitario. Cada uno mide un momento distinto del proceso formativo.

- **Tasa de ingreso;** Es el indicador que mide el porcentaje de nuevos estudiantes que se incorporan a una carrera o a la universidad en un periodo académico determinado, en relación con el total de postulantes o con la capacidad de admisión definida. Permite analizar el nivel de demanda de la carrera, acceso a la educación superior, cobertura institucional.

Proporción de estudiantes que ingresan por primera vez a una carrera en un periodo académico específico.

Ejemplo:

Postulantes: 300

Admitidos: 180

Tasa de ingreso = $(180 / 300) \times 100 = 60\%$

- **Tasa de permanencia;** Mide el porcentaje de estudiantes que continúan inscritos y activos en la carrera de un periodo académico a otro, es decir, que no desertan. Permite analizar la retención estudiantil, la estabilidad académica, efectividad de estrategias de apoyo.

Proporción de estudiantes que permanecen en el sistema educativo respecto al total de estudiantes matriculados en el periodo anterior.

Ejemplo:

Estudiantes matriculados en 2024: 200

Estudiantes que continúan en 2025: 170

Tasa de permanencia = $(170 / 200) \times 100 = 85\%$

3. Deserción y titulación.

Examinar los niveles de abandono y culminación de estudios:

- **Tasa de deserción por carrera y ciclo académico.** La tasa de deserción por carrera y ciclo académico es un indicador que mide el porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios en una carrera específica durante un ciclo académico determinado, sin haberse titulado ni haberse reinscrito en el periodo siguiente. Permite identificar momentos críticos de abandono y diferencias de deserción entre carreras. Este indicador analiza: El comportamiento de abandono estudiantil por carrera, los ciclos académicos con mayor riesgo de deserción (primer año, ciclos intermedios, últimos ciclos) la efectividad de las estrategias de retención estudiantil.
- **Principales causas de abandono** (académicas, económicas, personales).
- **Tiempo promedio de titulación** (Proporción de estudiantes que culminan su proceso formativo y obtienen el título profesional respecto a la cohorte de ingreso)
- **Titulación Oportuna** (Proporción de estudiantes que obtienen su título profesional dentro del tiempo normativamente establecido para su programa académico)
- **Egreso efectivo.** (se refiere a los estudiantes que concluyen su plan de estudios y obtienen su título profesional, sin importar si lo hicieron dentro del tiempo ideal o con retraso.)

El egreso efectivo mide eficiencia global del sistema; la titulación oportuna mide eficiencia temporal del sistema. Ambos indicadores deben analizarse juntos.

- **Brecha entre estudiantes matriculados y titulados.**

La brecha entre estudiantes matriculados y titulados es un indicador que muestra la diferencia existente entre el número de estudiantes que ingresan o se matriculan en una carrera y el número de estudiantes que logran culminar sus estudios y obtener su título profesional.

- Este indicador permite identificar:
 - Pérdidas en el proceso formativo.
 - Problemas de permanencia y egreso.
 - Ineficiencias del sistema académico.
 - Necesidad de estrategias de retención y titulación.

Estos indicadores miden la efectividad de las estrategias de retención estudiantil, evaluando el impacto de las acciones implementadas (tutorías, becas, acompañamiento académico, nivelación y orientación) en la disminución de la deserción.

4. Calidad académica.

Analizar el nivel de cumplimiento de estándares académicos y la pertinencia de la formación.

Debe considerar:

- Acreditación de carreras (nacional e internacional).
- Actualización y pertinencia de los planes de estudio.
- Perfil profesional de egreso y su coherencia con el mercado laboral.
- Nivel de formación del plantel docente (posgrado, especialización, experiencia).
- Resultados académicos (rendimiento).
- Cumplimiento de normas académicas institucionales.
- Infraestructura académica (laboratorios, bibliotecas, aulas, recursos tecnológicos).

5. Metodologías.

- Evaluar los enfoques pedagógicos utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Tipos de metodologías aplicadas (tradicionales, activas, por competencias).
- Uso de metodologías participativas (aprendizaje basado en problemas, proyectos, casos).
- Formación pedagógica del docente.
- Adecuación de metodologías al perfil del estudiante.
- Coherencia entre metodología y objetivos curriculares.

6. Evaluación.

Analizar los mecanismos de evaluación del aprendizaje y del desempeño académico.

- Tipos de evaluación (diagnóstica, formativa, sumativa).
- Instrumentos utilizados (exámenes, proyectos, rúbricas, portafolios).
- Transparencia y objetividad de los criterios de evaluación.
- Relación entre evaluación y competencias del perfil profesional.
- Sistemas de retroalimentación al estudiante.
- Normativa institucional de evaluación.

7. Percepción estudiantil.

Analiza la opinión de los estudiantes sobre la calidad del proceso formativo.

- Satisfacción con la enseñanza recibida.
- Percepción sobre docentes y contenidos.
- Opinión sobre infraestructura y servicios.
- Valoración de tutorías y apoyo académico.
- Clima académico e institucional.
- Resultados de encuestas y estudios de opinión.
- Indicadores:
 - Nivel de satisfacción estudiantil (%).
 - Principales observaciones y demandas recurrentes.
 - Evaluaciones docentes.

En el caso de no contar con información de la percepción estudiantil, se sugiere aplicar el cuestionario, que se presenta en anexo 7.

8. Innovación.

Evalúa el grado de incorporación de prácticas innovadoras en la formación profesional.

Debe analizar:

- Uso de tecnologías educativas (aulas virtuales, simuladores, laboratorios digitales).
- Integración de investigación y emprendimiento en la formación.
- Proyectos innovadores en el aula.
- Nuevas carreras o programas.
- Vinculación con el sector productivo.
- Fomento a la creatividad y pensamiento crítico.

b) Posgrado

Para realizar el diagnóstico de la Formación Profesional de Posgrado en el área o facultad, los componentes de programas, calidad, tecnología, docentes y vinculación externa deben analizarse de manera integral, considerando criterios académicos, institucionales y de pertinencia social. (la información estadística debe presentarse del quinquenio 2021-2025)

1. Programas.

- Analizar la oferta académica y su pertinencia.
- Tipos de programas de posgrado (diplomados, especialidades, maestrías, doctorados).
- Coherencia entre los programas y la misión institucional.
- Actualización curricular de los programas. (La actualización curricular de los programas de posgrado es el proceso periódico de revisión, adecuación y mejora de los planes de estudio, orientado a garantizar su pertinencia científica, calidad académica y coherencia con las demandas del entorno y las políticas institucionales.).

Tabla 7 Actualización Curricular Por Programa

No	PROGRAMA	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	ACTUALIZACIONES
1	Maestría en Gestión Pública	2024	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos contenidos sobre gobierno digital. - Metodologías basadas en proyectos. - Mayor carga investigativa. - Articulación con líneas institucionales de investigación.

- Pertinencia con las necesidades del entorno social y productivo.
- Demanda y matrícula por programa. (número de matriculados 2021-2025)
- Tasa de egreso y titulación.
- Modalidad de los programas (presencial, virtual, semipresencial).
- Duración y estructura académica (se refiere a como está organizado el sistema de posgrado de la universidad o facultativo, tanto desde el punto de vista académico como administrativo).
- Articulación con la formación de grado e investigación.

2. Calidad

- Evaluar el nivel académico de los programas de posgrado.
- Cumplimiento de estándares académicos; El cumplimiento de estándares académicos en los programas de posgrado consiste en la verificación sistemática de que estos se desarrollan conforme a los criterios de calidad establecidos en la normativa universitaria y en los marcos nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad.
- Procesos de evaluación y acreditación.
- Resultados académicos de los estudiantes.
- Producción científica asociada a los programas.
- Pertinencia del perfil de egreso.
- Existencia de sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Opinión de estudiantes y egresados.

3. Tecnología.

- Analizar el soporte tecnológico para el desarrollo de los programas.
- Plataformas virtuales de aprendizaje.
- Acceso a bibliotecas digitales y bases de datos.
- Uso de herramientas TIC en la enseñanza.
- Equipamiento tecnológico (aulas, laboratorios, conectividad).
- Sistemas de gestión académica.
- Soporte técnico para docentes y estudiantes.
- Seguridad de la información académica.

4. Docentes.

- Evaluar la idoneidad y formación del plantel docente de posgrado.
- Nivel de formación académica (maestría, doctorado).
- Experiencia profesional y académica.
- Producción científica.
- Capacitación pedagógica.
- Participación en investigación.
- Vinculación con redes académicas.
- Evaluación del desempeño docente.

5. Vinculación externa.

Analizar la relación del posgrado con el entorno social, productivo e institucional.

- Convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- Programas conjuntos o dobles titulaciones.
- Pasantías y prácticas profesionales.
- Proyectos con el sector productivo y social.
- Participación en redes académicas.
- Inserción laboral de graduados.
- Transferencia de conocimiento.

II. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Para realizar el diagnóstico del área de Investigación en la universidad (a nivel de áreas o facultades), los componentes de políticas, líneas, producción científica, proyectos, redes y transferencia deben analizarse de manera estructurada, permitiendo identificar capacidades, resultados, brechas y oportunidades de mejora.

1. Políticas.

- Analizar el marco normativo e institucional que orienta la investigación.
- Existencia de políticas institucionales de investigación. ¿La facultad cuenta con políticas claras de investigación? ¿Están alineadas con las políticas institucionales?
- Reglamentos de investigación vigentes.
- Incentivos para la investigación (económicos, académicos, reconocimiento).
- Procedimientos para formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
- Ética en la investigación.
- Financiamiento institucional destinado a investigación.

2. Líneas de Investigación

La Universidad debe definir líneas de investigación a nivel institucional como ejes estratégicos orientadores de la producción científica, las cuales podrán ser desarrolladas y especificadas por cada facultad en líneas propias, de acuerdo con su naturaleza disciplinar, manteniendo coherencia con las políticas institucionales.

Las líneas de investigación deben definirse con base a una metodología definida a nivel institucional en primera instancia y facultativas articuladas jerárquicamente, con coherencia institucional. Por lo que se debe analizar:

- líneas de investigación definidas a nivel institucional o facultativa según corresponda.
- Pertinencia con las necesidades regionales y nacionales.
- Articulación con programas académicos (grado y posgrado).
- Participación de docentes y estudiantes.
- Actualización periódica de las líneas.
- Coherencia con políticas institucionales.

3. Producción científica.

- Analizar los resultados académicos generados.
- Publicaciones en revistas científicas indexadas o arbitradas.
- Libros y capítulos de libros.
- Artículos indexados.
- Ponencias en congresos.
- Tesis y trabajos de grado.
- Calidad e impacto de las publicaciones.
- Participación en revistas institucionales.

4. Proyectos de Investigación.

Debe considerarse:

- Número de proyectos vigentes y concluidos.
- Proyectos financiados (internos y externos).
- Duración y alcance.
- Participación docente y estudiantil.
- Resultados obtenidos.
- Evaluación y seguimiento de proyectos.
- Gestión administrativa de los proyectos.

5. Redes.

Analizar la articulación con otras instituciones.

- Participación en redes de investigación.
- Convenios interinstitucionales.
- Proyectos colaborativos.
- Movilidad académica.
- Coautorías internacionales.
- Eventos científicos conjuntos.

6. Transferencia.

- Analizar cómo los resultados de la investigación llegan a la sociedad.
- Actividades de divulgación científica.
- Transferencia tecnológica.
- Patentes o registros.
- Asistencia técnica.
- Proyectos con impacto social.
- Vinculación con sector productivo.
- Uso de resultados en políticas públicas.

III. GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN

Para elaborar el diagnóstico del Área de Extensión Universitaria e Interacción Social en una universidad (a nivel de áreas o facultades), los componentes de programas sociales, actividades culturales, servicios comunitarios, proyectos productivos y bienestar estudiantil deben analizarse de manera integral, permitiendo identificar el grado de vinculación con la sociedad, el impacto social y las capacidades institucionales. La información estadística debe contemplar el periodo 2021-2025.

1. Programas sociales.

Analizar las acciones institucionales orientadas a la atención de problemáticas sociales.

Tipos de programas sociales implementados. ¿Qué programas sociales ejecuta la facultad o área?

- Objetivos y población beneficiaria.
- Cobertura territorial.
- Participación de estudiantes y docentes.
- Resultados e impacto social.
- Articulación con políticas públicas y planes de desarrollo.
- Sostenibilidad de los programas.
- Mecanismos de evaluación.

2. Actividades culturales.

- Analizar la promoción de la cultura, el arte y la identidad.
- Eventos culturales realizados (festivales, exposiciones, ferias, conciertos).
- Promoción de valores culturales y patrimoniales.
- Participación estudiantil y comunitaria.
- Vinculación con instituciones culturales.
- Frecuencia y continuidad de las actividades.
- Recursos destinados.
- Impacto cultural.

3. Servicios comunitarios.

Analizar los servicios que la universidad brinda a la sociedad.

- Servicios de asesoría técnica, legal, médica, educativa u otros.
- Acceso gratuito o de bajo costo.

- Calidad de los servicios brindados.
- Beneficiarios atendidos.
- Horarios y cobertura.
- Participación de estudiantes (prácticas o pasantías).
- Evaluación de los usuarios.

4. Proyectos productivos.

Analizar las iniciativas orientadas al desarrollo económico y productivo.

- Proyectos de emprendimiento.
- Proyectos de innovación productiva.
- Transferencia tecnológica.
- Participación estudiantil.
- Vinculación con el sector productivo.
- Resultados económicos y sociales.
- Sostenibilidad de los proyectos.

5. Bienestar estudiantil.

Analizar los servicios de apoyo integral al estudiante.

- Programas de salud física y mental.
- Becas y ayudas económicas.
- Orientación psicológica y vocacional.
- Comedores universitarios.
- Residencias estudiantiles.
- Actividades deportivas y recreativas. (En el diagnóstico deberán analizarse la oferta deportiva institucional, los niveles de participación estudiantil, la infraestructura y equipamiento disponibles, los mecanismos de gestión y organización, así como su impacto en el bienestar estudiantil y en la interacción social).
- Cobertura y accesibilidad.
- Nivel de satisfacción estudiantil.

IV. GESTIÓN INSTITUCIONAL

La gestión institucional comprende el conjunto de procesos organizativos, administrativos y de apoyo que permiten a la universidad cumplir sus funciones sustantivas. El diagnóstico deberá considerar la organización interna, los sistemas de planificación, la gestión de recursos humanos, la situación financiera, la infraestructura, los recursos tecnológicos y el nivel de internacionalización, identificando fortalezas, debilidades, brechas y oportunidades de mejora.

a) Gestión Institucional – Componente administración de recursos humanos, financieros y físicos

1. Recursos humanos.

Examinar la gestión del personal docente y administrativo. ¿El talento humano es suficiente y competente para cumplir la misión institucional, de área o facultad?

- Número y perfil del personal docente y administrativo.
- Nivel de formación académica del personal administrativo y docente.
- Procesos de selección, evaluación y capacitación.
- Estabilidad laboral.

- Distribución de cargas académicas.
- Clima laboral y motivación.
- Políticas de desarrollo profesional.

2. Organización interna.

Analizar la estructura organizativa y su funcionamiento. ¿La estructura organizativa es adecuada para cumplir los objetivos institucionales, de área o facultades?:

- Existencia de organigrama institucional actualizado
- Existencia de Manuales de funciones actualizado y aprobado
- Claridad en roles, competencias y atribuciones de las unidades.
- Coordinación entre rectorado, facultades, carreras y áreas.
- Eficiencia de los procesos administrativos.
- Nivel de descentralización y toma de decisiones.
- Fortalezas y debilidades en la estructura organizacional.

3. Finanzas.

Evaluar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de recursos. ¿Los recursos financieros son suficientes y se administran eficientemente?

- Presupuesto y su ejecución.
- Fuentes de financiamiento.
- Capacidad de generar recursos propios.
- Eficiencia del gasto.
- Transparencia y control financiero.
- Dependencia de recursos públicos.
- Limitaciones presupuestarias.

4. Infraestructura.

Analizar los espacios físicos y su adecuación a las funciones universitarias. ¿La infraestructura es adecuada para las actividades académicas y administrativas?

- Aulas, laboratorios, bibliotecas, auditorios, oficinas.
- Estado de conservación.
- Accesibilidad.
- Capacidad instalada vs población estudiantil.
- Seguridad.
- Mantenimiento.
- Expansión futura.

b) Gestión Institucional – Componente desarrollo Institucional y Posicionamiento

1. Planificación.

Evaluar los sistemas de planificación y seguimiento institucional.

- Existencia y vigencia de, planes facultativos y planes de área.
- Articulación entre PEI, POA y presupuesto.
- Uso de indicadores y metas.
- Sistemas de monitoreo y evaluación.
- Cumplimiento de planes anteriores.
- Cultura institucional de planificación.

2. Tecnología.

Evaluar los recursos tecnológicos y sistemas de información. ¿La tecnología apoya efectivamente los procesos académicos y administrativos?

- Plataformas académicas y administrativas.
- Sistemas de gestión (académico, financiero, RRHH).
- Conectividad.
- Equipamiento informático.
- Soporte técnico.
- Seguridad de la información.
- Innovación tecnológica.

3. Internacionalización.

Examinar el grado de inserción internacional de la universidad. ¿La universidad está integrada al sistema académico internacional?

- Convenios internacionales vigentes.
- Movilidad estudiantil y docente.
- Programas de doble titulación.
- Participación en redes académicas.
- Proyectos internacionales.
- Publicaciones académicas y de investigación conjuntas.

4.4.2. Evaluación del cumplimiento de Planes

(Las Áreas que no cuenten con planes específicos deberán referirse a los resultados de la evaluación del cumplimiento del PEI 2021–2025).

- Debe incluir:
- Grado de cumplimiento de metas.
- Logros alcanzados.
- Dificultades.
- Lecciones aprendidas.

4.5. Análisis Externo

4.5.1. Análisis PESTEL

Debe analizar factores:

- Políticos.
- Económicos.
- Sociales.
- Tecnológicos.
- Ambientales.
- Legales.

4.5.2. Entorno competitivo *(Solo para el área de Gestión de la Formación de Profesionales de Grado y Posgrado).*

- Oferta educativa.
- Demanda estudiantil.
- Tendencias del mercado laboral.

4.5.3. Percepción de actores externos

En los Planes Intermedios de Área, la percepción de actores externos deberá abordarse de manera específica, considerando únicamente a aquellos actores directamente vinculados con las funciones y servicios propios del área. El análisis comprenderá la valoración de la calidad, pertinencia, impacto y eficiencia de las acciones desarrolladas por el área, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la relación con su entorno.

En los Planes de Área, la percepción externa debe centrarse en:

- beneficiarios,
- usuarios,
- aliados estratégicos,
- instituciones vinculadas a esa área específica.

a. Plan Intermedio del Área de Investigación ¿Cómo perciben las instituciones externas la calidad y relevancia de la investigación universitaria?

Actores externos a considerar:

- Instituciones científicas.
- Organismos financiadores.
- Universidades aliadas.
- Sector productivo.
- Redes académicas.
- Aspectos a analizar:
 - Valoración de la calidad de la investigación desarrollada.
 - Pertinencia de las líneas de investigación.
 - Nivel de colaboración interinstitucional.
 - Reconocimiento académico.
 - Impacto de la producción científica.
 - Transferencia de resultados.

b. Plan Intermedio de Extensión Universitaria e Interacción Social ¿Cómo valora la comunidad el aporte social de la universidad?

Actores externos a considerar:

- Comunidades beneficiarias.
- Organizaciones sociales.
- Municipios.
- Instituciones educativas.
- Sector productivo local.
- Aspectos a analizar:
 - Impacto social de los programas de extensión.
 - Satisfacción de la comunidad con los servicios brindados.
 - Pertinencia de los proyectos sociales.
 - Continuidad de los programas.
 - Imagen social de la universidad.
 - Nivel de participación comunitaria.

c. Plan Intermedio del Área Financiera / Administrativa ¿Cómo perciben los actores externos la gestión financiera y administrativa de la institución?

Actores externos a considerar:

- Proveedores.
- Instituciones públicas.
- Entidades de control.
- Organismos financiadores.
- Usuarios de servicios institucionales.
- Aspectos a analizar:
- Transparencia en la gestión financiera.
- Cumplimiento de obligaciones.
- Eficiencia administrativa.
- Confianza institucional.
- Imagen de seriedad y responsabilidad.
- Calidad del servicio.

4.6. Análisis FODA

a. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar factores internos y externos que inciden en el desempeño del área.



- **Fortalezas:** Capacidades internas positivas que favorecen el cumplimiento de sus funciones (recursos humanos calificados, infraestructura, experiencia acumulada, procesos consolidados).
- **Oportunidades:** Factores externos favorables que pueden ser aprovechados para mejorar la gestión (políticas públicas, convenios, demanda social, avances tecnológicos).

- **Debilidades:** Limitaciones internas que dificultan el logro de objetivos (insuficiencia de recursos, procesos ineficientes, carencias de infraestructura, brechas de capacitación).
- **Amenazas:** Factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño (restricciones presupuestarias, cambios normativos, competencia, riesgos sociales o económicos).

b. Matriz cruzada.

La Matriz Cruzada constituye una herramienta de análisis estratégico que permite articular los factores internos y externos identificados en el diagnóstico institucional, generando estrategias orientadas al fortalecimiento de las capacidades institucionales, la superación de debilidades y la mitigación de riesgos. Su aplicación posibilita la formulación coherente de objetivos, programas y proyectos del Plan Intermedio.

Para construir la Matriz Cruzada se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Priorizar los factores más relevantes.
3. Cruzar los factores internos con los externos.
4. Formular estrategias por cada cruce (FO, DO, FA, DA).
5. Validar las estrategias con las comisiones.
6. Seleccionar las estrategias prioritarias para el Plan Intermedio.

El procedimiento de la Matriz Cruzada fue desarrollado durante el proceso de elaboración del PEI 2026–2030, por lo que podrá ser utilizado como base para la formulación de los Planes Intermedios, considerando que dicho instrumento ha sido debidamente analizado y aprobado por la Comisión Técnica de Elaboración.

En ese marco, al tratarse de un Plan Intermedio, corresponde priorizar el análisis de las brechas estratégicas identificadas, sin perjuicio de que la Matriz Cruzada pueda ser ajustada o adaptada a la naturaleza y al contexto específico de cada Área o Facultad.

c. Brechas estratégicas.

Las brechas estratégicas permiten identificar las diferencias existentes entre la situación actual y la situación deseada definida por el PEI.

Este análisis consiste en:

- Comparar los resultados actuales del área con los objetivos y metas institucionales del PEI.
- Determinar los aspectos en los que se requiere mejorar o fortalecer capacidades para alcanzar la situación esperada.
- Priorizar las brechas que tengan mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las brechas deben formularse de manera clara, objetiva y verificable.

Las brechas estratégicas deben expresar la diferencia entre la situación actual y la situación deseada establecida en el PEI, utilizando datos cuantificables siempre que sea posible.

Tabla 8 Brecha en Cobertura Estudiantil

Situación actual	Situación deseada (según PEI)	Brecha estratégica
Durante los últimos tres años, la tasa de matriculación en programas de grado ha disminuido en un promedio del 12% anual.	Incrementar la matrícula estudiantil en programas de grado en al menos un 5% anual.	Existe una brecha negativa entre la tasa actual de matriculación (-12%) y la meta institucional de crecimiento (+5%), lo que evidencia una reducción sostenida de la cobertura de formación profesional de grado.

d. Problemas estratégicos priorizados

Los problemas estratégicos son las situaciones críticas que limitan el logro de los objetivos institucionales y que requieren intervención mediante estrategias y proyectos del Plan Intermedio.

Su identificación implica:

- Derivar los problemas a partir del análisis FODA y de las brechas estratégicas.
- Formularlos como situaciones negativas existentes (no como soluciones).
- Priorizar aquellos problemas que tengan mayor impacto institucional, mayor urgencia y mayor viabilidad de intervención.

Los problemas deben redactarse de forma precisa, por ejemplo:

- “Limitada capacidad de investigación aplicada en la facultad”,
- “Débil articulación entre docencia y extensión universitaria”,
- “Insuficiente actualización curricular”.

Tabla 9 Ejemplo de Problemas Estratégicos Priorizados

Brecha estratégica	Problema estratégico	Objetivo específico	Indicador	Meta	Actividad/ Proyecto
Decrecimiento de la matrícula estudiantil	Débil captación	Incrementar matrícula	Tasa de matriculación	5% anual	Programa de captación
Baja pertinencia académica	Currículos desactualizados	Actualizar mallas	% de programas actualizados	100%	Rediseño curricular
Alta deserción	Falta de acompañamiento	Reducir deserción	Índice de deserción	≤10%	Programa de tutorías
Bajo posicionamiento	Escasa promoción	Fortalecer imagen institucional	Nº campañas anuales	6	Estrategia de comunicación

4.7. Marco Estratégico

4.7.1. Estructura de la Matriz de planificación

Con el propósito de sistematizar los objetivos institucionales y programar los objetivos estratégicos específicos, junto con sus respectivos indicadores, metas y responsables, se utilizará una herramienta denominada Matriz de Planificación Estratégica.

En el presente documento se incluye una plantilla oficial que deberá ser utilizada obligatoriamente, así como el catálogo de indicadores correspondiente (ver anexos), los cuales servirán de referencia para la correcta formulación y registro de la información.

El período de planificación deberá estar alineado con la temporalidad establecida en el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UAJMS, al igual que el resto de los componentes de la matriz. Conforme a lo dispuesto por la Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) N° 777, los Planes Estratégicos deberán formularse con un horizonte de mediano plazo de cinco (5) años. En ese marco, la elaboración de los Planes de Área constituye una prioridad para las autoridades y los distintos estamentos universitarios, a fin de garantizar su oportuna formulación e implementación.

La formulación de los objetivos se estructurará en los siguientes niveles:

- 1 **Objetivos Estratégicos Institucionales del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB)** (definidos en el PDU-PEI).
- 2 **Acciones Estratégicas Institucionales** (definidos en el PEI).
- 3 **Objetivos Estratégicos Intermedios**, formulados por cada Área.

1 **Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)**

Los objetivos estratégicos establecen los logros que la Universidad debe alcanzar en un período determinado, en concordancia con su misión y visión institucionales. Asimismo, contribuyen al cumplimiento de las políticas definidas y viabilizan la ejecución del PEI, expresando los cambios esperados como resultado de la aplicación de las políticas institucionales. Estos objetivos estratégicos tienen resultados y se miden por indicadores de efecto, lo que significa que los objetivos pretenden lograr un efecto por los productos generados. Se debe seleccionar aquellos relacionados al área y componente.

2 **Acciones Estrategias Institucionales (objetivos estratégicos de mediano plazo)**

Las Acciones Estratégicas Institucionales, conforme a los Lineamientos del Ministerio de Planificación, constituyen los objetivos estratégicos de mediano plazo y se miden a través de indicadores de producto. Dichas acciones se encuentran previamente establecidas en el PEI; en consecuencia, las áreas deben adoptarlas de manera obligatoria, ajustándolas a sus características específicas.

3 **Objetivo de Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo)**

Los objetivos intermedios de un Plan Intermedio constituyen metas de carácter táctico que traducen los objetivos estratégicos de mediano plazo establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) en resultados concretos y alcanzables dentro de un período determinado (generalmente anual o bianual). Su función principal es operativizar el PEI, permitiendo que este se ejecute progresivamente a través del Plan Operativo Anual (POA).

En este sentido, los objetivos de corto plazo:

- Derivan directamente de las acciones estratégicas del PEI, asegurando coherencia y alineación con la misión, visión y políticas institucionales.
- Expresan resultados específicos y verificables, que representan avances medibles hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de mediano plazo.
- Tienen un carácter táctico y funcional, ya que orientan la acción de las áreas administrativas en el corto plazo.
- Se formulan en términos de cambio o mejora, no solo como actividades, sino como logros esperados en la gestión institucional.
- Se miden mediante indicadores de producto, proceso e insumo lo que permite evaluar su contribución real al cumplimiento del PEI.
- Se ejecutan a través del POA, donde se desagregan en operaciones, actividades, responsables, plazos y recursos.

En síntesis, los objetivos intermedios actúan como un puente entre la planificación estratégica y la planificación operativa, articulando el mediano plazo (PEI) con el corto plazo (POA), y garantizando que las acciones anuales contribuyan de manera directa y sistemática al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 10 Aspectos a Considerar Para el Planteamiento de Objetivos

Criterios	Descripción	Ejemplo práctico de objetivo bien formulado
Alineación estratégica	Debe vincularse al PEI y a las políticas institucionales.	Fortalecer la calidad académica de la Universidad durante el periodo 2026-2030
Basado en diagnóstico	Responde a un problema o brecha identificada.	Establecer lineamientos para reducir la deserción estudiantil en primer año mediante un sistema de tutorías académicas durante el periodo 2026–2028.
Claridad y precisión	Expresa claramente qué se logrará y en qué ámbito.	Definir políticas para optimizar los procesos de inscripción y registro académico para disminuir los tiempos de atención al estudiante.
Enfoque en resultados	Plantea un cambio o efecto esperado, no solo actividades.	Determinar políticas para Incrementar el porcentaje de estudiantes que concluyen su carrera oportunamente.
Medible y evaluable	Permite construir indicadores y metas cuantificables.	Aumentar la tasa de titulación oportuna del 50% al 70% al año 2029.
Viabilidad	Considera recursos y capacidades reales.	Implementar un sistema digital de trámites académicos con cobertura en todas las carreras hasta 2027.
Temporalidad definida	Tiene horizonte de tiempo claro.	Consolidar el modelo de educación virtual institucional durante el periodo 2026–2029.
Pertinencia social	Responde a necesidades del entorno social y productivo.	Fortalecer la vinculación universidad-sociedad mediante programas de extensión en comunidades rurales del departamento.
Coherencia interna	Se articula con programas y operaciones.	Desarrollar un sistema integral de seguimiento académico articulado con el programa de permanencia estudiantil.
Redacción técnica adecuada	Usa verbos orientados a resultados.	Garantizar la mejora continua de la gestión administrativa universitaria mediante la estandarización de procesos al 2030.

4.7.2. Matriz de planificación

4.7.3. Matriz de Planificación Planes de Área

A	P	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)						ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL ACCIÓN MEDIANO PLAZO	OBJETIVO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL ACCIÓN CORTO PLAZO	OPERACIÓN						RESPS												
		Descripción	Resultado	C o d	Indicador de Efecto	META	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					C o d	Descripción	C o d	Descripción	C o d	Descripción	C o d	Indicador de Producto/proceso/ insumo	LINEA BASE	META	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					Directo	Involucrados
							2016	2017	2018	2019	2020											2016	2017	2018	2019	2020		
		Fortalecer la productividad científica, tecnológica e innovación y su difusión en diferentes áreas del conocimiento, con alto nivel de contribución a la solución de diversos problemas de la sociedad y al desarrollo socioeconómico	Incrementar de 0% a 17% la Tasa crecimiento de la productividad científica, para contribuir al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación hasta la gestión 2030 en la UAJMS	Tasa de crecimiento de la productividad científica	17	0	-	25	20	94	6	Incrementar de 0 a 14 el No. de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional hasta la gestión 2030		Fortalecer la visibilidad y el prestigio académico de la UAJMS a nivel internacional		Nº de Artículos científicos publicados en revistas internacionales arbitradas e indexadas (SCOPUS, ELSEVIER Y OTRAS)	0	14	0	2	4	4	4	SIEI				
Incrementar de 10 a 80 el No. de artículos publicados en revistas nacionales indexadas hasta la gestión 2030												Coordinar la publicación de artículos científicos en revistas nacionales indexadas	Nº de artículos científicos publicados en revistas nacionales indexadas	10	80	10	10	20	20	20	S.I. y E.U.							
												Supervisar la publicación de artículos científicos en revistas nacionales indexadas	Nº de artículo(s) científico(s) publicado(s) en revistas nacionales indexadas	10	80	10	10	20	20	20	DICYT							

4.7.4. Programas y Proyectos Estratégicos (Prioritarios)

Los Programas y Proyectos Estratégicos deberán formularse por cada área estratégica institucional, definiendo claramente su alcance, responsables, justificación técnica, beneficiarios e indicadores de resultado, en coherencia con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional. Su implementación permitirá operativizar los objetivos estratégicos y asegurar el cumplimiento de la misión universitaria.

ÁREA ESTRATÉGICA	PROGRAMA	PROYECTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACCION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL	ALCANCE	RESPONSABLES	JUSTIFICACIÓN	BENEFICIARIOS	INDICADOR	
Formación Profesional (Grado y Posgrado)	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Académica		Desarrollar una Gestión Curricular innovadora en las carreras de grado, que permita una formación integral, flexible y de calidad, con pertinencia social		Actualización curricular, capacitación docente, innovación pedagógica	Vicerrectorado Secretaría Académica	Garantizar una formación pertinente y de calidad acorde a las demandas sociales y productivas	Estudiantes, docentes, empleadores	Tasa de Carreras y/o programados con diseños curriculares innovados % de carreras con currículo actualizado;	
		Actualización Curricular por Competencias		Incrementar de 8 a 33 el No. de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados hasta la gestión 2030	Revisión y rediseño de planes de estudio con enfoque por competencias	Facultades, Comisiones Curriculares	Adecuar los programas académicos a los avances científicos y tecnológicos	Estudiantes, docentes	N.º de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados	
	Programa de Aseguramiento de la Calidad Académica					Autoevaluación de las carreras con miras a ser acreditada a nivel nacional e internacional	Vicerrectorado secretaria Académica	Garantizar la calidad académica de los programas formativos.	Estudiantes	Tasa de crecimiento global de carreras acreditadas Tasa de crecimiento global de carreras acreditadas
		Acreditación de carreras a nivel nacional		Asegurar la calidad de la formación profesional en diversas áreas del conocimiento, con oferta académica de carreras de grado de alto nivel	Incrementar de 14 a 18 el No. de Carreras acreditadas a nivel nacional hasta la gestión 2030	Proceso sistemático de evaluación, mejora y certificación de la calidad académica de los programas de formación profesional	Facultades Carreras	Permite verificar que los programas de formación cumplen con estándares académicos definidos a nivel nacional, asegurando que los estudiantes reciban una educación pertinente y de calidad.	Estudiantes,	N.º de Carreras de grado acreditadas a nivel nacional
		Acreditación de carreras a nivel internacional			Incrementar de 2 a 3 el No. de Carreras acreditadas a nivel internacional hasta la gestión 2030		Facultades Carreras	Permite verificar que los programas de formación cumplen con estándares académicos definidos a nivel internacional, asegurando que los estudiantes reciban una educación pertinente y de calidad	Estudiantes	N.º de Carreras de grado acreditadas a nivel internacional

Investigación, Ciencia y Tecnología	Programa de Publicaciones Científicas	Fortalecer la publicación y difusión científica, tecnológica e innovación	Fortalecer la difusión en diferentes áreas del conocimiento, con alto nivel de contribución a la solución de diversos problemas de la sociedad y al desarrollo socioeconómico	Incrementar de 0 a 14 el No. de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional hasta la gestión 2030	Desarrollo de líneas de investigación, financiamiento de proyectos, publicaciones y redes académicas	Dirección de Investigación, Facultades, Institutos	Incrementar la producción científica y su impacto social	Investigadores, estudiantes, sociedad	Tasa de crecimiento de la productividad científica
				Incrementar de 10 a 80 el No. de artículos publicados en revistas nacionales indexadas hasta la gestión 2030					Nº de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional
				Incrementar de 10 a 40 el No. de revistas y/o publicaciones que surjan de procesos de investigación con código ISSN hasta la gestión 2030					Nº de revistas nacionales indexadas
				Incrementar de 0 a 4 el No. de patentes registradas por las universidades en SENAPI hasta la gestión 2030					Nº de revistas y/o publicaciones que surjan de procesos de investigación con código ISSN
	Programa de Fortalecimiento de la Investigación Institucional	Proyectos de investigación en diferentes áreas del conocimiento	Fortalecer la productividad científica, tecnológica e innovación en diferentes áreas del conocimiento, con alto nivel de contribución a la solución de diversos problemas de la sociedad y al desarrollo socioeconómico	Incrementar de 2 a 35 el No. de proyectos de investigación en diferentes áreas del conocimiento hasta la gestión 2030	Desarrollo de proyectos de investigación en las distintas disciplinas o áreas de conocimiento de la universidad; fortalecimiento de las líneas de investigación, participación activa de docentes, articulación entre investigación, docencia y extensión universitaria, difusión de resultados, generación de conocimiento aplicado	DYCIT Facultad Carreras SCE Institutos de Investigación	Fortalecer la generación de conocimiento científico y tecnológico en áreas prioritarias para la universidad, Impulsar el desarrollo académico de docentes investigadores, Promover la innovación y el desarrollo tecnológico en beneficio de la sociedad, contribuir a la solución de problemáticas regionales y nacionales.	Comunidad académica, población en general	Nº de proyectos de investigación en ejecución en diferentes áreas del conocimiento.
				Incrementar de 5 a 10 Proyectos de investigación en ejecución con participación de estudiantes hasta la gestión 2030					Nº de proyectos de investigación en ejecución con participación de estudiantes

4.8. Presupuesto Plurianual

El plan deberá contemplar un presupuesto estructurado por programa financiero, articulado con una programación anual que permita organizar de manera eficiente la ejecución de recursos; asimismo, deberá identificar claramente las fuentes de financiamiento disponibles, tanto internas como externas, establecer criterios de priorización en función de los objetivos estratégicos y necesidades institucionales, y garantizar la sostenibilidad financiera mediante una adecuada planificación, uso responsable de los recursos y previsión de su continuidad en el tiempo.

a) Gasto Corriente

ACCION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO)			OBJETIVO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL ACCIÓN DE CORTO PLAZO)		OPERACIÓN		INDICADORES				PROGRAMACIÓN FÍSICANPLURIANUAL					PROGRAMACION FINANCIERA PLURIANUAL					
C O D	DENOMINACIÓN	PRODUCTO O RESULTADO	C O D	DENOM	PRODUCTO	C O D	DENOM	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE	META	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030
1	Incrementar de 8 a 33 el No. de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados hasta la gestión 2030	Nº de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados		Mejorar y actualizar los planes de estudio y las prácticas educativas para que respondan de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes y a las demandas del entorno social, cultural y laboral actual al 2026	carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovado	1	Monitorear la implementación de las disposiciones normativas para la innovación curricular en las diferentes fases y etapas	carreras de grado académicos con diseño curriculares innovados	No	8	22	10	5	5	5	0	100	50	50	50	0
						2	Realizar seguimiento a la evaluación de las currículas de las carreras	currícula(s) evaluada(s)	No	8	22	10	5	5	5	0	80	30	30	30	0
TOTAL																	180	80	80	80	0

b) Inversión

NOMBRE DEL PROYECTO	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO)		OBJETIVO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL (ACCIÓN DE CORTO PLAZO)		OPERACIÓN	INDICADORES				PROGRAMACION FINANCIERA PLURIANUAL					MONTO Bs.					
	C O D	DENOMINACIÓN	PRODUCTO O RESULTADO	C O D		DENOM	PRODUCTO	DENOM	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE	META	2026	2027		2028	2029	2030		
Implementar la innovación curricular basada en competencias en carreras de la UAJMS		Incrementar de 8 a 33 el No. de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados hasta la gestión 2030	Nº de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados		Realizar un diagnóstico y estudio de contexto (laboral, social y productivo) para cada carrera.	Estudio de contexto diagnóstico curricular	Levantamiento de información (encuestas, entrevistas)	% de información recopilada	%	8	100	100	100	100	100	100	100	100,00		
							Estudio de mercado laboral	Documento elaborado	No	0	22 estudios (1 por carrera)	10	5	5	5	0	500.000,00			
							Diagnóstico curricular	Informes diagnósticos	No	8	22 informes	10	5	5	5	0	100,00			
					Diseñar y actualizar los planes de estudio bajo el enfoque de formación basada en competencias.	carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados		Diseñar y actualizar los planes de estudio bajo el enfoque de formación basada en competencias.	Docentes capacitados en diseño curricular y metodologías activas.	Definición de perfiles de egreso	Perfiles aprobados	No	8	22 perfiles	10	5	5	5	0	200.000,00
										Diseño de mallas curriculares	Mallas aprobadas	No	8	22 mallas	10	5	5	5	0	100.000,00
										Elaboración de programas analíticos	% de asignaturas diseñadas	No	8	100% de asignaturas diseñadas	100	100	100	100	0	100.000,00
										Talleres en competencias	Nº de talleres realizados	No	0	5 talleres	1	1	1	1	1	500.000,00
										Capacitación en metodologías activas	Nº de docentes capacitados	No	0	400 docentes	100	100	100	100	0	200.000,00
	Evaluación de capacitación	% de docentes evaluados	%	0	100%	25	25	25	25	0	50.000,00									
TOTAL																1.650.100,00				

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación deberán desarrollarse mediante la implementación de un sistema de monitoreo estructurado que incluya la definición de indicadores claros, el establecimiento de una periodicidad para su medición y la asignación de responsables específicos para

su cumplimiento, a fin de garantizar el control sistemático del avance del plan. Para ello, se deberán emplear instrumentos como informes periódicos, reuniones de seguimiento y evaluaciones formales que permitan analizar el desempeño y los resultados alcanzados. Asimismo, este proceso deberá incorporar mecanismos de retroalimentación orientados a realizar ajustes oportunos en las acciones y a promover la mejora continua, asegurando la eficacia, eficiencia y pertinencia de la gestión.

6. DISPOSICIONES FINALES

El plan deberá establecer de manera clara su vigencia, definiendo el periodo de aplicación; identificar a los responsables de su ejecución, precisando funciones y niveles de responsabilidad; describir el procedimiento para su actualización, incluyendo los mecanismos, tiempos y criterios para su revisión periódica; y contemplar el proceso de aprobación institucional correspondiente, en concordancia con la normativa vigente, a fin de garantizar su validez, implementación efectiva y sostenibilidad.

Anexo 2: Mecanismos De Coordinación Y Procedimiento Para La Formulación De Planes Estratégicos De Área (PEA)

1. Consideraciones Generales

La formulación de los Planes Estratégicos de Área (PEA) requiere una estructura de coordinación y gestión que garantice coherencia técnica, articulación institucional y orientación a resultados. A diferencia de los planes facultativos, los PEA responden a la lógica funcional de áreas estratégicas, las cuales pueden estar organizadas por componentes (académico, investigación, interacción social, gestión, entre otros), lo que demanda un abordaje metodológico específico.

El éxito de este proceso depende de la existencia de un equipo técnico responsable, así como de mecanismos efectivos de coordinación interna y articulación con actores institucionales vinculados al área.

El presente anexo establece los mecanismos de coordinación y el procedimiento para la elaboración de los PEA, constituyéndose en una base operativa para su desarrollo.

2. Conformación de la Comisión Técnica de Área (CTA)

La Comisión Técnica de Área (CTA) será conformada por disposición de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) o la instancia competente, de área estratégica, mediante el instrumento administrativo correspondiente.

- 1 Áreas sustantivas con resolución Vicerrectoral
- 2 Áreas administrativas con resolución Retoral

La CTA se constituye en la instancia responsable de liderar la formulación del Plan Estratégico de Área y tendrá la atribución de convocar y articular Mesas de Trabajo por Componente (MTC), en función de la estructura y naturaleza del área estratégica.

Las MTC se configuran como espacios técnicos de participación, donde se generan insumos especializados para la construcción del plan.

3. Organización de la Comisión Técnica de Área

La conformación del equipo técnico deberá responder a la naturaleza del área estratégica, garantizando representatividad técnica y capacidad operativa. Se recomienda un equipo reducido y funcional, con un máximo de ocho (8) integrantes.

La composición sugerida es la siguiente:

- Secretario Universitario: responsable del Área Estratégica (quien preside la Comisión)
- Técnico designado para coordinar de planificación del área
- Secretarios - Responsables de componentes (cuando corresponda)
- Representantes de unidades vinculadas al área – Directores, Jefes de Unidad
- Personal técnico especializado (según temática)

En función de la complejidad del área, podrán incorporarse actores adicionales que aporten al proceso de planificación.

4. Objetivo de la Comisión Técnica de Área

Formular el Plan Estratégico de Área, bajo un enfoque técnico, articulado y orientado a resultados, que permita operacionalizar los lineamientos del Plan Estratégico Institucional (PEI), en el ámbito específico del área, asegurando su coherencia con los componentes que la integran.

5. Funciones de la Comisión Técnica de Área

La Comisión Técnica de Área tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar el diagnóstico interno y externo del área, considerando su ámbito de acción y entorno institucional.
- Identificar y analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) específicas del área y sus componentes.
- Definir lineamientos estratégicos del área, en coherencia con el PEI (objetivos, resultados y prioridades).
- Diseñar la estructura del Plan Estratégico de Área, incorporando la lógica por componentes cuando corresponda.
- Elaborar la matriz de planificación estratégica (objetivos, resultados, indicadores y metas).
- Recopilar, sistematizar y validar la información técnica de apoyo para la formulación del plan.
- Coordinar procesos de socialización y validación con las unidades y actores vinculados al área.

6. Procedimiento General

El proceso de formulación del PEA se desarrollará de manera articulada, considerando las siguientes etapas:

- 1 Conformación e instalación de la Comisión Técnica de Área
- 2 Identificación de componentes y actores clave del área
- 3 Convocatoria y desarrollo de Mesas de Trabajo por Componente (MTC)
- 4 Elaboración del diagnóstico y análisis FODA del área y sus componentes
- 5 Definición de lineamientos estratégicos del área
- 6 Formulación de la matriz estratégica por componentes
- 7 Integración y consolidación del Plan Estratégico de Área
- 8 Socialización, validación y ajustes del documento
- 9 Aprobación por la instancia correspondiente

El presente anexo permite fortalecer la coordinación, la especialización técnica y la coherencia metodológica en la formulación de los Planes Estratégicos de Área, asegurando su adecuada articulación con el Plan Estratégico Institucional.

ANEXO 3: CONTENIDO DEL PLAN ESTRATEGICO AREA/COMPONENTE

Antecedentes

PARTE I ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

1.1. Marco Normativo Legal del Enfoque Político Institucional

- Mandato Constitucional de Desarrollo de la Educación Superior
- Ley 070 en la Educación Superior
- Sistema De Planificación Integral Del Estado Y Subsistemas (SPIE)
- Plan de Desarrollo Universitario (PDU)
- Plan Estratégico Institucional UAJMS 2026 – 2030

1.2. Enfoque Político Institucional

- Misión
- Visión
- Principios
- Valores

PARTE II: DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis Interno

A. Contexto Histórico-Institucional de la Facultad

- Contextualización nacional del Área Estratégica
- Cronología de creación de la o las unidades organizativas que dirigen el área estratégica.
- Productos que genera el Área Estratégica
-

Describir el Área estratégica o componente de acuerdo al plan que se esté desarrollando

B. Formación Profesional de Grado y Posgrado

Formación Profesional de Grado

- Características de la Formación Profesional (Rendimiento Académico)
- Currícula y Programas Académicos
- Metodología de enseñanza
- Formación del Personal Docente
- Evaluación y Acreditación
- Satisfacción de estudiantes y Egresados

Formación Profesional de Posgrado

- Currícula y Programas Académicos
- Metodología de Enseñanza
- Formación y Desarrollo del Personal Docente
- Evaluación y Acreditación
- Vinculación con el Sector Productivo

- Satisfacción de Estudiantes y Egresados
- Recursos Físicos, Tecnológicos e Infraestructura
- Innovación y Emprendimiento
- Contexto Sociocultural y Económico

C. Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

- Políticas y Estrategias de Investigación
- Estructura Organizativa
- Calidad y Cantidad de la Producción Científica
- Colaboración y Redes
- Formación y Desarrollo del Personal Investigador
- Recursos e Infraestructura
- Ética y Responsabilidad Social
- Divulgación y Transferencia de Conocimiento
- Financiación y Sostenibilidad

D. Interacción Social y Extensión Universitaria

- Políticas y Estrategias de Extensión
- Programas y Actividades de Extensión
- Vinculación con la Comunidad
- Participación de Estudiantes y Docentes
- Recursos e Infraestructura
- Formación y Capacitación
- Divulgación y Comunicación
- Impacto Social y Evaluación de Resultados
- Sostenibilidad y Compromiso a Largo Plazo

E. Gestión Institucional

- Estructura organizativa
- Planificación estratégica
- Gestión de Recursos humanos
- Gestión Financiera
- Infraestructura y Recursos Tecnológicos
- Gestión de la Innovación
- Comunicación y Relaciones Públicas
- Sostenibilidad y Responsabilidad Social

2.2. Análisis Externo del Área Estratégico o componente

A. Contexto Internacional

B. Contexto Nacional

- Entorno Político
- Entorno Económico
- Entorno Social
- Entorno Tecnológico
- Entorno Competitivo

- Entorno Cultural
- Entorno Legal
- Percepción y Reputación

2.3. Análisis FODA

2.4. Cruce de Variables

PARTE III: MARCO ESTRATÉGICO

3.1. Articulación PDES – PDU

- Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones

3.2. Matriz de Planificación

3.3. Consideraciones para la Implementación del Plan

- Articulación Competencial
- Roles de Actores

3.4. Programas y Proyectos Estratégicos (Prioritarios)

PARTE IV: PRESUPUESTO PLURIANUAL QUINQUENAL

- a) Presupuesto Plurianual en bolivianos
- b) Presupuesto Plurianual de Inversión Plurianual.

PARTE V: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Anexo 4: Catalogo Básico de Indicadores De Producto por Área Estratégica del Sistema Universitario

No	Indicador	Descripción	Fórmula	Tipología
ÁREA 1: FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO				
1	Nº de carreras con diseños curriculares innovados	Cuantifica carreras con currículo actualizado e innovado para mejorar la calidad formativa, incluye rediseño, ajuste o complementación.	\sum carreras con diseño curricular actualizado	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
2	Nº de académicos con grado de Doctor	Mide docentes con doctorado para fortalecer la calidad académica	\sum docentes con grado de Doctor	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
3	Nº de libros académicos (ISBN)	Mide la producción bibliográfica docente como apoyo al aprendizaje	\sum publicaciones académicas con ISBN	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
4	Nº de titulados con Licenciatura	Mide la cantidad de estudiantes que concluyen exitosamente su formación universitaria y obtienen el título profesional de licenciatura en un periodo determinado, y permite evaluar el resultado final del proceso formativo, en cumplimiento del objetivo principal de la universidad: la formación de profesionales.	\sum titulados con licenciatura	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
5	Nº de titulados Técnico Superior	Mide formación técnica superior universitaria	\sum titulados técnico superior	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
6	Nº de matriculados en área urbana	Mide la cantidad de estudiantes matriculados en carreras o unidades académicas ubicadas en zonas urbanas durante un periodo determinado, y permite evaluar el nivel de cobertura y acceso a la educación superior en contextos urbanos. Asimismo, refleja la demanda educativa en áreas urbanas, la capacidad institucional para atender a esta población y la concentración de la matrícula en centros urbanos	\sum estudiantes matriculados (urbano)	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
7	Nº de matriculados en área rural	Mide la cantidad de estudiantes matriculados en carreras o programas que se desarrollan en áreas rurales durante un periodo determinado, y permite evaluar el nivel de acceso y cobertura de la educación superior en zonas rurales. Asimismo, refleja el grado de inclusión educativa territorial, la presencia institucional fuera de los centros urbanos y la atención a poblaciones rurales.	\sum estudiantes matriculados (rural)	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
8	Nº de carreras acreditadas nacionalmente	Mide la cantidad de carreras que han obtenido acreditación por organismos nacionales, en cumplimiento de estándares de calidad establecidos a nivel país	\sum carreras acreditadas nacionales	Obligatorio para Plan de Formación de Grado
9	Nº de carreras acreditadas internacionalmente	Mide la cantidad de carreras que han obtenido acreditación por organismos internacionales, cumpliendo estándares de calidad reconocidos a nivel global.	\sum carreras acreditadas internacionales	Obligatorio para Plan de Formación de Grado

10	Nº de titulados con Doctorado	Mide titulados en posgrado doctoral	Σ titulados con doctorado	Obligatorio para Plan de Formación de Pos -Grado
11	Nº de titulados con Maestría	Mide titulados en maestría	Σ titulados con maestría	Obligatorio para Plan de Formación de Pos -Grado
12	Nº de titulados con Especialidad	Mide titulados en programas de especialidad	Σ titulados con especialidad	Obligatorio para Plan de Formación de Pos -Grado
13	Nº de titulados con grado de diplomado	Mide la cantidad de personas que han concluido y obtenido un diplomado en programas de educación continua o posgrado durante un periodo determinado.	Σ de titulados con grado de diplomado	Obligatorio para Plan de Formación de Pos -Grado
14	Nº de becas socioeconómicas	Mide apoyo económico a estudiantes	Σ becas socioeconómicas	Obligatorio para Plan de Extensión Universitaria
15	Nº de becas académicas	Mide incentivos por rendimiento académico	Σ becas académicas	Obligatorio para Plan de Extensión Universitaria
16	Nº de estudiantes afiliados al SSU	Mide cobertura de seguro estudiantil	Σ estudiantes afiliados	Obligatorio para Plan de Extensión Universitaria
ÁREA 2: INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA				
17	Nº de artículos en revistas internacionales indexadas	Mide la cantidad de artículos científicos publicados por docentes, estudiantes, administrativos e investigadores en revistas internacionales indexadas durante un periodo determinado.	Σ artículos indexados internacionales	Obligatorio para el Área de Investigación
18	Nº de artículos en revistas nacionales indexadas	Mide la cantidad de artículos científicos publicados por docentes, estudiantes, administrativos e investigadores en revistas nacionales indexadas durante un periodo determinado.	Σ artículos indexados nacionales	Obligatorio para el Área de Investigación
19	Nº de libros/revistas con ISBN/ISSN	Mide la cantidad de libros y revistas académicas producidas por la universidad que cuentan con registro formal ISBN (para libros) o ISSN (para revistas), en un periodo determinado.	Σ publicaciones con ISBN/ISSN	Obligatorio para el Área de Investigación
20	Nº de patentes registradas	Mide la cantidad de patentes que han sido oficialmente registradas por la universidad (o sus investigadores) ante las instancias competentes, en un periodo determinado.	Σ patentes registradas	Obligatorio para el Área de Investigación
21	Nº de trabajos de investigación realizados por los centros/institutos de investigación	Mide la cantidad de trabajos de investigación desarrollados y concluidos por los centros o institutos de investigación de la universidad en un periodo determinado, y permite evaluar la producción científica institucional generada por estas unidades especializadas. Incluye proyectos de investigación ejecutados, estudios científicos y técnicos, informes de investigación y publicaciones derivadas de las actividades investigativas.	Σ de trabajos de investigación realizados por los centros /institutos de investigación	Obligatorio para el Área de Investigación

22	Nº de proyectos de investigación en ejecución en diferentes áreas del conocimiento	Mide la cantidad de proyectos de investigación que se encuentran en ejecución en la universidad, abarcando distintas áreas del conocimiento-líneas de investigación- durante un periodo determinado, y permite evaluar la dinámica y capacidad investigativa institucional. Asimismo, refleja el nivel de actividad en investigación, la diversidad disciplinaria y la continuidad de los procesos investigativos.	Σ de proyectos de investigación en ejecución en diferentes áreas del conocimiento	Obligatorio para el Área de Investigación
23	Nº de proyectos de investigación en ejecución con participación de estudiantes	Mide la cantidad de proyectos de investigación que se encuentran en desarrollo activo y en los que participan estudiantes durante un periodo determinado. Evalúa el grado de integración de los estudiantes en actividades de investigación	Σ de proyectos de investigación en ejecución con participación de estudiantes	Obligatorio para el Área de Investigación
ÁREA 3: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA				
24	Nº de proyectos de interacción social	Mide la cantidad de proyectos que la universidad ejecuta en vinculación directa con la sociedad, orientados a atender necesidades sociales, productivas o comunitarias. (proyectos con comunidades, programas de desarrollo local, asistencia técnica o social, intervención en salud, educación, medio ambiente, producción, etc).	Σ proyectos de extensión ejecutados	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria
25	Nº de proyectos de emprendimiento ejecutados por estudiantes	Mide la cantidad de proyectos de emprendimiento que han sido desarrollados y ejecutados por estudiantes en un periodo determinado - iniciativas de negocio como resultado de proyectos/actividades de investigación-.	Σ de Nº de proyectos de emprendimiento ejecutados por estudiantes	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria
26	Nº de participantes en la certificación de competencias laborales	Mide la cantidad de personas que participan en procesos de evaluación y certificación de competencias laborales en un periodo determinado	Σ de Nº de participantes en la certificación de competencias laborales	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria
27	Nº de estudiantes que culminaron los programas de idiomas	Mide la cantidad de estudiantes que han completado satisfactoriamente programas de formación en idiomas ofrecidos por la universidad, en un periodo determinado.	Σ de Nº de estudiantes que culminaron los programas de idiomas	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria
28	Nº de resultados de investigación transferidos	Evalúa la capacidad de transferencia y uso del conocimiento generado por la universidad, específicamente: (vinculación entre investigación y sociedad, impacto práctico de la investigación, aporte al desarrollo económico y social	Σ resultados transferidos	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria

29	N° de servicios a la sociedad	<p>Mide la cantidad de servicios que la universidad presta directamente a la sociedad, en respuesta a necesidades sociales, productivas, técnicas o culturales. Estos servicios son acciones concretas de atención, no necesariamente proyectos estructurados (como en interacción social), sino prestaciones específicas y continuas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios Académicos; Relacionados con formación y capacitación: (cursos cortos, diplomados programas de educación continua, capacitación a instituciones externas - Servicios Técnicos y Especializados; Basados en conocimiento profesional:(consultorías, asistencia técnica, elaboración de estudios - ambientales, económicos, sociales-, asesoramiento a instituciones públicas o privadas) - Servicios Científico-Tecnológicos; Prestados desde laboratorios o centros (análisis de laboratorio, ensayos técnicos, certificaciones, pruebas de calidad - Servicios de Salud (atención médica, odontología, psicología, campañas de salud) - Servicios Sociales y Comunitarios (apoyo a comunidades, programas sociales, asistencia legal gratuita, extensión rural - Servicios Culturales y Deportivos (eventos culturales, talleres artísticos, actividades deportivas abiertas a la comunidad) - Servicios Productivos o Empresariales (venta de productos alimenticios, transferencia de tecnología productiva) 	\sum servicios prestados	<p>Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria</p>
30	N° de actividades culturales	<p>Mide la cantidad de actividades culturales organizadas o desarrolladas por la universidad en un periodo determinado. (presentaciones artísticas -música, danza, teatro-, exposiciones -arte, fotografía, patrimonio-, ferias culturales, talleres y concursos culturales. eventos de rescate y promoción de identidad cultural.</p>	\sum actividades culturales	<p>Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria</p>
31	N° de actividades deportivas	<p>Mide la cantidad de actividades deportivas organizadas o desarrolladas por la universidad en un periodo determinado. (campeonatos internos o Inter facultativos, torneos con otras instituciones, eventos recreativos deportivos, programas de actividad física y bienestar, participación en competencias oficiales.</p>	\sum actividades deportivas	<p>Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria</p>
32	N° de actividades de extensión	<p>Mide la cantidad de estudiantes que han completado satisfactoriamente programas de</p>	\sum de actividades de extensión desarrolladas por estudiantes	<p>Obligatorio para el Área de Interacción</p>

	desarrolladas por estudiantes	formación en idiomas ofrecidos por la universidad, en un periodo determinado.		Social y Extensión Universitaria
33	N° de campañas de sensibilización	Mide la cantidad de campañas de sensibilización desarrolladas por la universidad en un periodo determinado, orientadas a informar, educar y generar conciencia sobre temas específicos- salud (prevención, bienestar), medio ambiente, igualdad de género, prevención de violencia, responsabilidad social	Σ de N° de campañas de sensibilización	Obligatorio para el Área de Interacción Social y Extensión Universitaria
ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL				
34	N° de convenios internacionales ejecutados	Mide la cantidad de convenios internacionales que han sido efectivamente implementados, es decir, aquellos acuerdos que no solo están firmados, sino que han generado acciones concretas. (intercambios estudiantiles o docentes, proyectos conjuntos de investigación, programas académicos compartidos, capacitaciones o asistencia técnica	Σ convenios ejecutados	Obligatorio para el Componente de Desarrollo Institucional
35	N° de redes internacionales en las que participa	Mide el nivel de inserción y participación de la universidad en redes académicas internacionales, es decir, cuántas redes, consorcios o alianzas internacionales integra activamente.	Σ participaciones en redes	Obligatorio para el Componente de Desarrollo Institucional
36	% ejecución del presupuesto	Mide el grado de utilización de los recursos financieros programados en un periodo determinado (generalmente una gestión anual).	$(\text{Monto ejecutado} / \text{Monto programado}) \times 100$	Obligatorio para el Componente Gestión Administrativa y Financiera
37	% incremento de recursos propios	Mide el crecimiento porcentual de los ingresos propios generados por la institución en un periodo determinado, respecto al periodo anterior.	$((\text{Recursos actuales} - \text{anteriores}) / \text{anteriores}) \times 100$	Obligatorio para el Componente Gestión Administrativa y Financiera
38	N° de procesos académicos y administrativos internos, automatizados, sistematizados e integrados	Mide el grado de transformación digital institucional, reflejado en la cantidad de procesos internos que han sido: - automatizados (sin intervención manual) - sistematizados (gestionados mediante sistemas informáticos) - integrados (interconectados entre diferentes áreas o plataformas)	Σ de Procesos académicos y administrativos internos, automatizados, sistematizados e integrados.	Obligatorio para el Componente de Desarrollo Institucional
39	N° de proyectos de inversión en infraestructura ejecutados	Mide el nivel de ejecución de proyectos de inversión destinados a la construcción, ampliación, mejoramiento o refacción de infraestructura institucional. (construcción de aulas, laboratorios, oficinas, ampliación de edificios universitarios, refacción o rehabilitación de infraestructura existente, obras de servicios básicos y espacios académicos)	Σ de proyectos de inversión en infraestructuras ejecutados	Obligatorio para el Componente de Desarrollo Institucional

40	N° de proyectos de inversión en equipamiento ejecutados	Mide el nivel de ejecución de proyectos de inversión destinados a la adquisición, renovación o mejora de equipamiento institucional. (compra de equipos de laboratorio, adquisición de tecnología (hardware, software), maquinaria especializada, mobiliario técnico)	Σ de proyectos de inversión de equipamiento ejecutados	Obligatorio para el Componente Gestión Administrativa y Financiera
41	N° de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipamiento ejecutadas	Mide el nivel de ejecución de acciones de mantenimiento realizadas por la institución sobre: <ul style="list-style-type: none"> infraestructura (aulas, edificios, laboratorios, áreas comunes) equipamiento (mobiliario, equipos tecnológicos, maquinaria, etc.) 	Σ de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipamiento ejecutados	Obligatorio para el Componente Gestión Administrativa y Financiera
42	N° de personal capacitado en áreas relacionadas a sus funciones.	Mide el nivel de capacitación del personal institucional, es decir, cuántos funcionarios (docentes, administrativos o técnicos) han recibido formación directamente vinculada a sus funciones laborales.	Σ de personal capacitado en áreas relacionadas a sus funciones	Obligatorio para el Componente Gestión Administrativa y Financiera

A nivel del Sistema Universitario se establecen 35 indicadores en el catálogo básico, de los cuales 33 fueron programados en el PEI, además de 7 indicadores propios definidos por la universidad, alcanzando un total de 42 indicadores.

Anexo 5 Ejemplo De Indicadores por Ámbito

Ámbito	Indicador
Formación Profesional de Grado y Posgrado	
Calidad académica	- Relación docente-estudiante.
Metodologías	- Porcentaje de asignaturas con metodologías activas. - Uso de plataformas virtuales. - Capacitación docente en pedagogía universitaria.
Evaluación del estudiante	- Índice de aprobación/reprobación. - Existencia de rúbricas y guías de evaluación
Programas de posgrado	- Número de programas activos. - Tasa de titulación
Calidad	- Tasa de aprobación. - Producción científica de pos-graduantes
Tecnología	- Programas con apoyo virtual. - Acceso a bases de datos científicas.
Docentes	- Número de docentes con doctorado. - Producción científica anual de docente. - Resultados de evaluación docente.
Vinculación externa	- Empleabilidad de graduados. - Actividades de cooperación académica.
Gestión de la Investigación, Tecnología e Innovación	
Líneas de investigación	- Número de líneas de investigación activas. - Docentes adscritos por línea de investigación. - Proyectos por línea de investigación. - Número de institutos de investigación por línea de investigación
Producción Científica	- Índice de producción científica por docente. - Número de tesis y trabajos de grado
Proyectos de investigación	- Número de proyectos ejecutados por línea de investigación - Número de proyectos que generaron patentes - Número de proyectos financiados con recursos externos
Gestión de la Interacción social y extensión	
Programas sociales	- Número de beneficiarios - Número de docentes y estudiantes participantes de los programas
Servicios comunitarios	- Número de beneficiarios. - Número de estudiantes y/o docentes y/o administrativos que prestan el servicio
Bienestar estudiantil	- Número de servicios prestados a los estudiantes - Tipos de servicios brindados. - Resultados de encuestas de satisfacción con respecto a los servicios de bienestar estudiantil.
Gestión Institucional	
Organización Interna	Número de unidades con manual de funciones aprobado / Número de unidades existentes Número de procesos facultativos formalizados (reglamentos, procedimientos) / Número de procesos facultativos. Índice de coordinación interinstitucional (reuniones, comités, articulación).
Planificación	% de cumplimiento de metas del plan facultativo y del POA. Plan facultativo alineado al PEI. Número seguimientos al POA realizadas por año. Nivel de articulación PEI- PF-POA-Presupuesto.

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Relación docente/estudiante. - Relación administrativa/estudiante - % de docentes con posgrado (maestría, doctorado). - % de administrativos posgrado (maestría, doctorado). - % de personal capacitado anualmente. - Tasa de rotación del personal. - Nº de evaluaciones de desempeño realizadas. - Índice de satisfacción laboral. - % de cargos cubiertos por concurso de méritos. - Promedio de carga académica docente.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - % de ejecución presupuestaria anual. - % de recursos propios respecto al presupuesto total. - Variación anual del presupuesto institucional. (Se refiere a la diferencia porcentual entre el presupuesto de un año y el presupuesto del año anterior, - sirve para evaluar la sostenibilidad financiera, analizar tendencias presupuestarias). - % de gasto en actividades académicas. - Tiempo promedio de ejecución de procesos financieros. - Nº de observaciones de auditoría. - Índice de transparencia financiera.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - m² de infraestructura por estudiante comparado con parámetros estándar para educación superior. - % de aulas y laboratorios en condiciones adecuadas. - Índice de mantenimiento anual. Se refiere al porcentaje de instalaciones, ambientes o equipos que fueron intervenidos con acciones de mantenimiento (preventivo o correctivo) respecto al total existente en la institución. - % de infraestructura accesible (personas con discapacidad). - Nº de laboratorios equipados. - Nivel de satisfacción con infraestructura (encuesta). - Capacidad instalada vs demanda estudiantil.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - % de procesos institucionales digitalizados. - Nº de plataformas académicas en funcionamiento. - Ancho de banda por estudiante/docente. - % de personal con acceso a sistemas informáticos. - Nº de capacitaciones en TIC por año. - Nivel de uso de aulas virtuales.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de estudiantes en movilidad académica. - Nº de docentes en movilidad académica. - Nº de proyectos internacionales ejecutados. - Nº de publicaciones con coautoría internacional. - % de programas con enfoque internacional. - Nivel de dominio de idiomas extranjeros (docentes/estudiantes).

Para aplicar cualquiera de los indicadores, se deberá elaborar su ficha técnica de acuerdo a formato establecido por la Unidad de Planificación.

Anexo 6 Criterios Para Planteamiento de Valores

- 1. Coherencia con los valores institucionales.**

Los valores de la Facultad deberán:

 - Estar alineados con los valores de la Universidad.
 - No contradecir los principios institucionales.
 - Complementar la identidad institucional.
 - No crear valores ajenos a los establecidos por la Universidad.

- 2. Vinculación con la misión y visión**

Los valores deben:

 - Respalda la Misión de la Facultad.
 - Contribuir al logro de su Visión.
 - Orientar el comportamiento institucional hacia el futuro deseado.

- 3. Pertinencia académica y social**

Los valores deben reflejar:

 - Compromiso con la formación profesional.
 - Responsabilidad social universitaria.
 - Ética académica.
 - Servicio a la sociedad.

- 4. Enfoque en la conducta y la práctica**

Los valores no deben ser solo conceptos abstractos, sino:

 - Principios que orienten la conducta.
 - Guías para la toma de decisiones.
 - Referentes del comportamiento esperado de: Autoridades, Docentes, Estudiantes, Personal administrativo.

- 5. Claridad y precisión**

Los valores deben:

 - Redactarse de forma clara y comprensible.
 - Evitar ambigüedades.
 - Presentarse en forma de lista breve.
 - Incluir una breve definición explicativa de cada valor.

- 6. Número adecuado de valores**

Se recomienda:

 - Entre 5 y 10 valores como máximo.
 - Evitar listas excesivamente largas.
 - Priorizar los más relevantes.

- 7. Identidad propia del Área o Facultad**

Los valores deben reflejar:

 - La naturaleza disciplinar.
 - La cultura académica propia.
 - El campo de conocimiento específico.

Ejemplo:

- *Una Facultad de Salud enfatiza ética y responsabilidad.*
- *Una Facultad de Ingeniería enfatiza innovación y precisión.*

8. Enfoque en calidad y excelencia

Los valores deben promover:

- Calidad académica.
- Mejora continua.
- Innovación.
- Profesionalismo.
- Compromiso institucional.

9. Coherencia con el marco normativo

Los valores deben Respetar:

- Constitución Política del Estado.
- Estatuto Universitario.
- PEI.
- PDU.
- Normativa del Sistema Universitario Boliviano.

10. Consenso participativo

Los valores deben:

- Ser contruidos con participación de la comunidad universitaria.
- Reflejar acuerdos institucionales.
- Ser validados por instancias competentes.

11. Estructura recomendada para redactar valores

Cada valor debe incluir:

- **Nombre del valor + breve definición**

Ejemplo:

- **Responsabilidad:** Cumplimos nuestras funciones académicas con compromiso y transparencia en beneficio de la sociedad.

Errores comunes a evitar:

- Copiar directamente los valores institucionales sin adaptación.
- Usar conceptos vagos sin explicación.
- Incluir demasiados valores.
- Redactarlos solo como palabras sueltas sin definición.
- Confundir valores con objetivos.

Anexo 7: Ejemplo de Análisis PESTEL de Área

FACTOR	ASPECTO A ANALIZAR	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO APLICADO A AREA	INDICADOR SUGERIDO
Político	Políticas educativas	Normativas y lineamientos del gobierno en educación superior	Nuevas regulaciones del Ministerio de Educación sobre acreditación de carreras	Nº de normativas aplicables implementadas
	Financiamiento público	Asignación de recursos estatales	Reducción del presupuesto universitario anual	% de variación del presupuesto
	Estabilidad política	Cambios de gobierno y su impacto	Cambio de autoridades que redefine prioridades educativas	Nº de cambios en políticas institucionales
Económico	Situación económica del país	Crecimiento, inflación, empleo	Crisis económica reduce matrícula estudiantil	Tasa de matrícula anual
	Costos operativos	Gastos de funcionamiento	Incremento en costos de servicios básicos o insumos	% incremento de costos operativos
	Acceso a financiamiento	Becas, créditos educativos	Disminución de programas de becas para estudiantes	Nº de estudiantes beneficiados
Social	Demanda educativa	Interés de la población por estudiar	Mayor demanda de carreras tecnológicas	Nº de postulantes por carrera
	Cambios demográficos	Edad, población estudiantil	Reducción de población joven en la región	Tasa de crecimiento poblacional
	Cultura y valores	Percepción social de la educación	Preferencia por educación virtual	% de estudiantes en modalidad virtual
Tecnológico	Innovación educativa	Uso de TIC en enseñanza	Implementación de aulas virtuales	Nº de plataformas implementadas
	Infraestructura tecnológica	Equipos, conectividad	Falta de laboratorios modernos	% de cobertura tecnológica
	Digitalización	Automatización de procesos	Sistema de gestión académica en línea	Nº de procesos digitalizados
Ecológico (Ambiental)	Normativa ambiental	Regulaciones ecológicas	Políticas de reciclaje en campus	Nº de programas ambientales
	Sostenibilidad	Uso responsable de recursos	Reducción del consumo de papel	% reducción de papel
	Cambio climático	Impacto ambiental en infraestructura	Eventos climáticos afectan instalaciones	Nº de incidentes climáticos
Legal	Marco normativo	Leyes que regulan educación superior	Leyes de autonomía universitaria	Nº de normativas cumplidas
	Regulación laboral	Derechos del personal docente	Cambios en contratos laborales	Nº de conflictos laborales
	Propiedad intelectual	Derechos de investigación	Registro de patentes universitarias	Nº de investigaciones registradas

