

**Guía Metodológica
Para Elaboración de:**

**Planes Estratégico Facultativos
(PEF)**

Contenido

1. FINALIDAD DE LA GUÍA.....	1
2. MARCO CONCEPTUAL	1
2.1 Plan Estratégico Facultativo (PEF)	1
2.2 Relación entre Planes	1
3. PRINCIPIOS RECTORES.....	2
3.1 Alineación estratégica al PEI	2
3.2 Enfoque a resultados.....	3
3.3 Coherencia institucional.....	3
3.4 Viabilidad técnica y presupuestaria	3
3.5 Enfoque participativo	3
3.6 Transparencia y rendición de cuentas	5
4. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DEL PLAN FACULTATIVO	5
4.1 Presentación.....	5
4.2 Aspectos generales y metodológicos	6
4.2.1 Antecedentes y marco referencial	6
4.3 Enfoque Político Institucional	6
4.3.1 Mandato Constitucional.....	6
4.3.2 Principios, fines	6
4.3.3 Misión de la Facultad	6
4.3.4 Visión Facultativa	7
4.3.5 Valores.....	8
4.4 Diagnóstico.....	9
4.4.1 Análisis Interno.....	9
4.4.1.1 Contextualización.....	9
4.4.1.2.....	9
4.4.1.3 Competencias y atribuciones	9
4.4.1.4 Formación profesional.....	10
4.4.1.4.1 Grado	10
4.4.1.4.2 Posgrado	13
4.4.1.5 Gestión de la Investigación, Tecnología e Innovación.....	15

4.4.1.6 Gestión de la Interacción social y extensión	16
4.4.1.7 Gestión institucional.....	18
4.5 Evaluación del cumplimiento de Planes.....	20
4.6 Análisis Externo	20
4.6.1 Análisis PESTEL	20
4.6.2 Entorno competitivo	20
4.6.3 Percepción de actores externos.....	20
4.7 Análisis FODA	21
4.8 Marco Estratégico	24
4.8.1 Áreas estratégicas	24
4.8.2 Estructura de la Matriz de Planificación.....	24
4.8.2.1 Matriz de planificación	27
4.8.2.2 Programas y Proyectos Estratégicos (Prioritarios).....	28
4.9. Presupuesto Plurianual	29
4.10. Seguimiento y evaluación	29
4.11 Disposiciones Finales.....	29

Contenido de Tablas

TABLA 1 RELACIÓN ENTRE PLANES INSTITUCIONALES.....	2
TABLA 2 MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN.....	7
TABLA 3 ESTRUCTURA TÉCNICA SUGERIDA DE UNA VISIÓN	8
TABLA 4 DIFERENCIA ENTRE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES.....	10
TABLA 5 BRECHA EN COBERTURA ESTUDIANTIL	23
TABLA 6 EJEMPLO DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS.....	23
TABLA 7 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: Catálogo 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 Planes Estratégicos Facultativos (PEI), 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 Facultativo (PEF)

El plan estratégico facultativo (PEF) es el instrumento de planificación institucional de mediano plazo que operacionaliza los lineamientos y objetivos establecidos en el nivel estratégico institucional, mediante la definición de programas, proyectos, metas e indicadores, orientados al logro de resultados verificables en un periodo determinado, no menor a 3 años.

Tiene por finalidad articular la planificación estratégica con la programación operativa, constituyéndose en el marco de referencia para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Anuales (POA), asegurando la coherencia, consistencia y continuidad de la gestión institucional.

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 facultativos 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, facilitando su implementación de manera ordenada y coherente.

Finalmente, los planes facultativos deben operativizarse mediante el **Plan Operativo Anual (POA)**, instrumento de gestión que permite concretar la planificación estratégica en actividades, proyectos, metas, responsables y la correspondiente asignación presupuestaria anual, facilitando su ejecución, seguimiento y evaluación en cada gestión.

Tabla 1 Relación Entre Planes Institucionales

Plan	Horizonte	Función
Plan Estratégico Institucional PEI 2026 – 2030	5 años	Define visión y objetivos estratégicos
Plan Estratégico Facultativo PEF	3 a 5 años	Aterriza el PEI por facultad
Plan Operativo Anual POA	1 año	Ejecuta anualmente el Plan Estratégico Facultativo y el PEI

3. PRINCIPIOS RECTORES

Los Planes Facultativos deben cumplir con los siguientes principios rectores:

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 de las 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 Facultativo 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:

- Adoptar las áreas estratégicas institucionales: Formación Profesional, Investigación, Extensión Universitaria o Gestión Institucional.
- Establecer la correspondencia directa con uno o más objetivos estratégicos institucionales.
- Establecer correspondencia con Acciones Estratégicas Institucionales
- Formular objetivos de Gestión Institucional que se deriven de dichos objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales.
- 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 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 Facultativo 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 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 Facultativos 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, unidades académicas y administrativas.
- 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.

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

La elaboración de los Planes Facultativos, deben desarrollarse mediante procesos participativos que involucren a los actores institucionales relevantes.

Esto comprende:

- Autoridades académicas y administrativas.

- Docentes, estudiantes y personal administrativo.

El proceso de elaboración del Plan Estratégico Facultativo deberá desarrollarse bajo un enfoque participativo, para lo cual se conformará una Comisión Técnica de Planificación Facultativa compuesta por representantes de los estamentos docente, estudiantil y administrativo, así como por integrantes de la Sociedad Científica Estudiantil, con el propósito de asegurar la legitimidad, pertinencia y viabilidad técnica del instrumento de planificación.

La Comisión Técnica de Planificación Facultativa es responsable de conducir de manera organizada y participativa la elaboración del Plan de la Facultad. Siguiendo un cronograma (ver anexo 1) y procedimientos (ver anexo 2). De acuerdo con la normativa institucional, cada uno de los actores que integran la comisión debe cumplir un rol en el proceso de planificación, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1 Comisión Técnica de Planificación Facultativa

N°	Actores	Rol	Normativa
1	Decano	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el desarrollo facultativo con base a criterios de calidad, pertinencia, internacionalización, eficacia y eficiencia - Dirigir y coordinar la elaboración del Plan Quinquenal de Desarrollo Facultativo y velar su ejecución - Dirigir y coordinar la elaboración del POA y el Propuesto de la Facultad - Dirigir y consolidar el Plan Anual de docencia, investigación, extensión y posgrado, elaborado por las direcciones de carrera - Administrar responsablemente la ejecución del Plan Quinquenal de Facultativo y su correspondiente programación de POA 	Estatuto Orgánico Art. No 144
2	Vicedecano	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir la actividad académica de docencia, investigación y extensión universitaria - Elaborar propuesta de prioridades de docencia, investigación, extensión y educación continua. 	Estatuto Orgánico Art. No 148
	Directores de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, socializar y ejecutar el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Operativo Anual de la Carrera en base a normas de planificación y presupuesto. - Participar en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Operativo Anual Facultativo. - Coordinar, supervisar y evaluar conjuntamente con las instancias correspondientes actividades inherentes a la docencia, investigación y extensión. 	Estatuto Orgánico Art. No 157
3	Representante de la Comisión Científica Facultativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a la dirección de la Facultad y sus unidades de ejecución en la definición de su política académica, así como en la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo académico, investigación extensión y posgrado. 	Estatuto Orgánico Art. No 169
4	Representante Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en los procesos académicos de enseñanza-aprendizaje, investigación científica y tecnología, extensión universitaria y actividades culturales y deportivas. 	Estatuto Orgánico Art. No 263
5	Representante Sociedad Científica Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> - Promover, fomentar e impulsar la actividad científica, tecnológica y de investigación entre los estudiantes, coordinando actividades académicas y fortaleciendo el interés investigativo en el marco de la autonomía universitaria y el cogobierno paritario 	Reglamento Sociedad Científica de Estudiantes Artículo No1

6	UNADEF	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear y promover el continuo mejoramiento administrativo de la facultad, procurando eficiencia y facilitan el cumplimiento de los fines, propósitos y programas de la misma. - Apoyar a la dirección de la Facultad en la planificación organización, dirección y control de los recursos humanos, administrativos y financieros 	Estatuto Orgánico Art. No 177
7	Técnico Coordinador de la planificación facultativa	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar orientación metodológica permanente a la Comisión Técnica durante todo el proceso de elaboración del Plan Facultativo - Coordinar técnicamente las reuniones y talleres de trabajo - Recopilar y sistematizar la información generada por la Comisión Técnica - Verificar la alineación del Plan Facultativo con el PEI 2026–2030. - Consolidar el documento del Plan Facultativo, para su validación y aprobación. - Elaborar las matrices técnicas del Plan Facultativo, incluyendo la matriz de alineación estratégica, matriz de programas y proyectos, e indicadores. - Apoyar el proceso de socialización del Plan Facultativo, 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 del Plan Facultativo con el POA, facilitando la desagregación en actividades anuales. 	Guía Metodológica para elaboración de planes Facultativos
8	Otros que considera	De acuerdo a la dimensión de la facultad, la máxima autoridad sugerirá incluir más actores, como encargados de institutos de investigación, laboratorios, etc.	

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 FACULTATIVO

Cada facultad deberá elaborar su Plan y desarrollar su contenido de acuerdo con los lineamientos establecidos en el presente documento, considerando sus particularidades facultativas. Ver anexo 3.

4.1 Presentación

La Presentación del documento debe redactarse de forma articulada, iniciando con una descripción sucinta de la facultad y su rol social, seguida de la justificación técnica para la implementación de este plan estratégico durante el periodo 2026-2030. Es imperativo que

el texto describa la articulación directa con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y su vinculación operativa con el Plan Operativo Anual (POA), estableciendo con claridad el alcance del documento, el público objetivo al que se dirige y el firme compromiso de la unidad académica con la ejecución y el seguimiento de las metas propuestas para el desarrollo institucional.

4.2 Aspectos generales y metodológicos

4.2.1 Antecedentes y marco referencial

Debe desarrollar:

- Antecedentes del PEF 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.

4.3 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-Facultad
- Derechos y deberes institucionales.

4.3.2 Principios, fines

Debe describir:

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

4.3.3 Misión de la Facultad

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 facultades deben centrarse en la función académica, buscando la formación integral del estudiante de la Universidad.

Misión es una explicación simple y clara de lo que la institución hace, para quién, cómo y para qué. Así, toda institución es un órgano de la sociedad para la realización de una tarea

que es socialmente necesaria. Su meta, por ende, no es la mera supervivencia, sino que existe para llevar a cabo una misión y cumplirla.

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 2 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 Facultativa

La Visión es la declaración del estado futuro deseado de la facultad en un horizonte de 5 a 10 años. No describe lo que la facultad hace hoy (Misión), sino lo que *aspira a ser* y el impacto que proyecta alcanzar.

- **Requisitos Técnicos Clave**

Para que la Visión sea válida y estratégica, debe cumplir con cuatro pilares:

- Alineación Institucional: Debe ser coherente con la Visión de la UAJMS y el PEI 2026-2030, contribuyendo al rumbo estratégico de la universidad sin contradecir sus principios.
- Enfoque Estratégico (No Operativo): Debe centrarse en el posicionamiento, la calidad educativa y el impacto social. Evite listar tareas cotidianas, funciones administrativas o metas numéricas específicas.
- Identidad y Pertinencia: Debe reflejar la naturaleza específica de la facultad (ej. salud, tecnología) y su respuesta a las necesidades del contexto regional y nacional.
- Viabilidad Realista: Debe ser ambiciosa pero alcanzable, fundamentada en las capacidades y recursos reales de la unidad.

- **Funciones Sustantivas a Incluir**

Una visión integral debe proyectar excelencia en:

- Formación Profesional: Calidad y pertinencia académica.
- Investigación Científica: Generación de conocimiento innovador.
- Interacción Social: Compromiso y aporte al desarrollo del entorno.

- **Estructura de Redacción (Fórmula Sugerida)**

La Visión debe redactarse en un solo párrafo, de forma directa y sin ambigüedades, respondiendo a estas preguntas:

Tabla 3 Estructura Técnica Sugerida de una Visión

Interrogantes	Ejemplo
¿Qué queremos ser?	“Ser una Facultad líder/referente...
¿En qué queremos destacar?	...en excelencia académica e investigación aplicada...
¿Para quién y que impacto?	...contribuyendo al desarrollo sostenible de Tarija y Bolivia.
¿En qué tiempo?	...al término del quinquenio 2026-2030.”

Errores comunes a Evitar

- Confusión con la Misión: No use verbos de acción actual como "formar" o "capacitar"; use estados de logro como "ser reconocida" o "consolidarse".
- Copiar y Pegar: No replicar literalmente la visión de la universidad; se debe adaptar a la realidad disciplinar de la facultad
- Exceso de tecnicismos: Evite frases largas o lenguaje confuso que dificulte la comprensión de la comunidad universitaria.

4.3.5 Valores

Los criterios técnicos que se deben considerar para redactar los valores de una Facultad universitaria son: (mayor detalle ver anexo 6):

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

4.4 Diagnóstico

4.4.1 Análisis Interno

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

4.4.1.1 Contextualización

4.4.1.2. Contextualización Nacional de la Facultativa: carreras y/o programas nacionales (iguales y/o similares y relacionadas a los de la Facultad).

- Historia.
- Evolución
- Marco del sistema educativo.
- Creación de unidades académicas.

4.4.1.3 Competencias y atribuciones

La Facultad universitaria ejerce competencias y atribuciones en los ámbitos de la formación profesional, la investigación científica, la interacción social y la gestión institucional, 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.

1. 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.).
- Materias sobre las que puede tomar decisiones.
- Funciones sustantivas que le corresponden.

Por ejemplo: *La Facultad tiene competencia en la formación profesional de grado y posgrado en su área disciplinar.*

2. 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

Por ejemplo: *Son atribuciones de la Facultad: elaborar planes de estudio, organizar procesos académicos, supervisar el desempeño docente y ejecutar proyectos de investigación.*

Tabla 4 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	
La Facultad es competente en la formación profesional, investigación científica e interacción social en su área de conocimiento	Diseñar planes de estudio, ejecutar programas de investigación, organizar actividades de interacción social, administrar recursos y evaluar resultados.

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.

4.4.1.4 Formación profesional

4.4.1.4.1 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)
- **Titulación efectiva.** (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.)

La titulación efectiva 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 un cuestionario.

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.

4.4.1.4.2 Posgrado

Para realizar el diagnóstico de la Formación Profesional de Posgrado en la 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 con las necesidades del entorno social y productivo, los tipos de programas de posgrado (diplomados, especialidades, maestrías, doctorados), la coherencia entre los programas y la misión institucional, modalidad de los programas (presencial, virtual, semipresencial).
- Demanda y matrícula por programa. (número de matriculados 2021-2025), tasa de culminación y titulación.

- Duración y estructura académica (se refiere a como está organizado el sistema de posgrado 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.

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.

4.4.1.5 Gestión de la Investigación, Tecnología e Innovación

Para realizar el diagnóstico del área de Investigación en la universidad (a nivel de 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.

Son disposiciones de carácter general que orientan y regulan el accionar institucional en el mediano y largo plazo, en concordancia con los objetivos estratégicos establecidos. En este sentido, las facultades deberán adoptar las políticas definidas en el PEI, siendo su cumplimiento de carácter obligatorio.

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 detalladas 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 a nivel institucional en primera instancia y facultativas articuladas jerárquicamente, con coherencia institucional. Por lo que se debe analizar:

- Las líneas de investigación definidas a nivel facultativo con base a las institucionales.
- Si las líneas de investigación deben estar planteadas con pertinencia con las necesidades regionales y nacionales.
- Si están articuladas con programas académicos (grado y posgrado).
- Si fueron planteadas con la participación de docentes y estudiantes.
- Si existen una actualización periódica de las líneas.

3. Producción Científica Universitaria.

La producción científica universitaria, en el ámbito de la investigación científica y tecnológica, se entiende como el conjunto de resultados generados por la actividad investigativa desarrollada en la universidad, que aportan conocimiento nuevo, innovación o soluciones a problemas específicos.

Esta producción se materializa en diversos productos, tales como:

- Artículos científicos publicados en revistas especializadas.
- Libros y/o capítulos de libros académicos.
- Proyectos de investigación concluidos.
- Desarrollo de tecnologías, prototipos o patentes.
- Ponencias en eventos académicos y científicos.
- Publicaciones en revistas científicas indexadas o arbitradas.
- Tesis y trabajos de grado.

En términos normativos, la producción científica universitaria constituye el resultado verificable, sistemático y evaluable de los procesos de investigación, orientado a la generación, difusión y aplicación del conocimiento, en coherencia con las líneas de investigación y las políticas institucionales.

4. Proyectos de Investigación.

En el contexto de la universidad pública boliviana, los **proyectos de investigación** consisten en procesos sistemáticos, planificados y metodológicamente estructurados, orientados a la generación de conocimiento científico, tecnológico o social, en respuesta a problemáticas prioritarias del entorno local, regional o nacional.

Estos proyectos se desarrollan en el marco de las políticas institucionales, líneas de investigación y normativas vigentes, y son ejecutados por docentes, investigadores y, en muchos casos, con la participación de estudiantes.

Asimismo, su finalidad no solo es la generación de conocimiento, sino también la contribución al desarrollo científico, tecnológico y social del país, en concordancia con las funciones sustantivas de la universidad pública: investigación, formación académica e interacción social.

5. Redes Universitarias en ámbito de la investigación científica y tecnológica

Son estructuras de colaboración académica que fortalecen la investigación mediante el trabajo conjunto y articulado entre diversas instituciones, implican:

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

6. Transferencia Científica y Tecnológica.

Es el proceso que permite que el conocimiento generado en la universidad trascienda el ámbito académico y se convierta en soluciones útiles para la sociedad.

En términos normativos, la transferencia científica y tecnológica

- Vincula la universidad con su entorno (empresas, estado y sociedad).
- Promueve la aplicación de resultados de investigación en procesos, productos o servicios.
- Incluye mecanismos como: convenios, asistencia técnica, licenciamiento de tecnologías, patentes, consultorías y capacitación especializada.
- Fomenta la innovación y el desarrollo productivo.
- Contribuye al impacto social y económico del conocimiento generado.

4.4.1.6 Gestión de la Interacción social y extensión

Para elaborar el diagnóstico del Área de Extensión Universitaria e Interacción Social en las 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.

Se entienden como conjuntos organizados y sistemáticos de acciones, proyectos y actividades que la universidad desarrolla de manera sostenida, con el propósito de contribuir a la atención de necesidades y problemáticas sociales de la comunidad.

Estos programas articulan la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo, promoviendo la vinculación directa de la universidad con la sociedad y fortaleciendo su responsabilidad social.

En términos normativos, los programas sociales:

- Responden a demandas y problemáticas del entorno social, económico y cultural.
- Se estructuran en torno a objetivos, metas e indicadores definidos.
- Integran proyectos y actividades específicas de intervención social.
- Promueven la participación activa de la comunidad universitaria.
- Generan impacto social medible y evaluable.

2. Actividades culturales.

Las actividades culturales se entienden como el conjunto de acciones organizadas por la universidad orientadas a la promoción, difusión, preservación y fortalecimiento de las manifestaciones culturales, artísticas e identitarias de la sociedad.

3. Servicios comunitarios.

Son acciones mediante las cuales las facultades brindan atención directa a la comunidad, aplicando el conocimiento en beneficio social. Estos servicios pueden ser de acceso gratuito o de bajo costo. Prestados a través de centros, laboratorios, talleres, oficinas jurídicas, clínicas, otros.

4. Proyectos productivos.

Son instrumentos mediante los cuales la facultad impulsa iniciativas económicas sostenibles, aplicando el conocimiento para generar desarrollo en la comunidad.

Estos proyectos articulan el conocimiento académico con la práctica, promoviendo la participación de docentes, estudiantes y actores sociales, con el propósito de impulsar capacidades productivas, innovación y sostenibilidad. Estos proyectos:

- Están orientados a la generación de valor económico y social.
- Responden a potencialidades y necesidades del entorno (local o regional).
- Integran conocimientos técnicos, científicos y tecnológicos en su desarrollo.
- Promueven el emprendimiento y la innovación.
- Se estructuran con objetivos, metas, cronograma e indicadores.
- Buscan sostenibilidad y continuidad en el tiempo.

5. Bienestar estudiantil.

En el ámbito de la Interacción Social y Extensión Universitaria, el Bienestar Estudiantil se entiende como el conjunto de políticas, programas, servicios y acciones orientadas a

garantizar condiciones adecuadas para el desarrollo integral, la permanencia y el éxito académico de los estudiantes.

Este componente busca atender necesidades sociales, económicas, de salud y desarrollo personal, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población estudiantil.

En el contexto universitario, el deporte se considera un componente fundamental del bienestar porque contribuye al desarrollo físico, mental y social de los estudiantes, complementando su formación académica.

4.4.1.7 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.

1. Organización interna.

Se debe evaluar de manera sistemática la estructura organizativa de la facultad, no solo en cuanto a su actualización y aprobación formal, sino también en su funcionamiento efectivo, asegurando que todas las unidades organizativas operen mediante la designación formal de responsables, a fin de verificar que dicha estructura sea funcional, eficiente y esté alineada a los objetivos institucionales.

2. Planificación.

El análisis de la planificación facultativa debe verificar que esta sea coherente, técnicamente formulada, viable, ejecutable y evaluable, garantizando su contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales. ¿el área o facultad planifica, ejecuta y evalúa sus acciones de forma sistemática?

- 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.

3. Recursos humanos.

La facultad deberá analizar si el personal es suficiente, idóneo, adecuadamente distribuido y alineado a la planificación, contribuyendo de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales. ¿El recurso humano académico y administrativo es suficiente y competente para cumplir la misión facultativa?:

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

- Clima laboral y motivación.
- Políticas de desarrollo profesional.

4. Finanzas.

La facultad deberá analizar su sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de sus recursos. ¿Los recursos financieros son suficientes y se administran eficientemente?, considerado los siguientes aspectos.

- 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.

5. Infraestructura.

La facultad deberá analizar la disponibilidad de espacios físicos y si es adecuada a sus actividades académicas y administrativas. Deberá analizar el estado de conservación de las aulas, laboratorios, bibliotecas, auditorios, oficinas, accesibilidad; la capacidad instalada vs población estudiantil; si esta infraestructura cuenta con un plan o programa de mantenimiento preventivo y correctivo.

6. Tecnología.

La facultad debe evaluar si cuenta con recursos tecnológicos y sistemas de información y si estos apoyan efectivamente los procesos académicos y administrativos. Evaluar, por ejemplo:

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

7. Internacionalización.

La facultad debe determinar si la internacionalización está institucionalizada, planificada, operativa y con resultados concretos, contribuyendo a la calidad académica, la investigación y la proyección global de la facultad. Debe examinar si cuenta con:

- Convenios internacionales vigentes.
- Movilidad estudiantil y docente.
- Programas de doble titulación con carácter internacional.
- Participación en redes académicas internacionales.
- Proyectos de inversión internacionales.
- Publicaciones académicas y de investigación conjuntas a nivel internacional

4.5 Evaluación del cumplimiento de Planes

Las Facultades deberán sustentar su formulación en los resultados del cumplimiento de sus planes facultativos de gestiones anteriores y, en su defecto, en la información proveniente de los Planes Operativos Anuales (POA) correspondientes al período 2021–2025.).

Debe incluir:

- Grado de cumplimiento de metas.
- Logros alcanzados.
- Dificultades.
- Lecciones aprendidas.
- Medidas correctivas a aplicar

4.6 Análisis Externo

4.6.1 Análisis PESTEL

Realizar un análisis PESTEL en el marco de un plan táctico de una facultad es fundamental porque permite identificar y comprender los factores externos que pueden influir en su funcionamiento, desempeño y cumplimiento de objetivos en el mediano plazo.

A diferencia del análisis interno, el PESTEL ayuda a anticipar oportunidades y amenazas del entorno, facilitando una planificación más realista, pertinente y adaptable a cambios del contexto. Es importante este análisis debido a que:

- Permite tomar decisiones informadas considerando el entorno.
- Reduce riesgos e incertidumbre.
- Asegura la pertinencia de las acciones de la facultad.
- Facilita la adaptación a cambios externos (normativos, económicos, tecnológicos, etc.).

Mayor detalle, ver anexo 7.

4.6.2 Entorno competitivo

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

4.6.3 Percepción de actores externos

La percepción de actores externos comprende la valoración que realizan los empleadores, la sociedad y otras instituciones sobre el desempeño académico, profesional y social de la Facultad. Este análisis deberá considerar la opinión de los empleadores respecto a las competencias de los egresados, la percepción de la sociedad sobre el impacto social de la institución y la imagen institucional proyectada en el entorno, a fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la formulación de objetivos estratégicos.

1. Opinión de empleadores

Evaluar la percepción de instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales que emplean a egresados de la Facultad. Evaluar si los titulados responden adecuadamente a las demandas del entorno laboral, para lo cual se debe evaluar:

- Nivel de satisfacción de los empleadores con la formación recibida por los egresados.
- Competencias profesionales más valoradas y aquellas que presentan debilidades.
- Correspondencia entre el perfil profesional y las exigencias del mercado laboral.
- Desempeño laboral, ética profesional y responsabilidad social de los titulados.
- Recomendaciones de los empleadores para la mejora de los programas académicos.

2. Opinión de la sociedad

En este punto la facultad deberá considerar:

- Reconocimiento social de la Facultad
- Impacto de los programas de extensión universitaria e interacción social.
- Participación en proyectos comunitarios, productivos o sociales.
- Contribución a la solución de problemáticas locales y regionales.
- Nivel de confianza de la población en la institución.

4.7 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 Facultativo.

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 Facultativo.

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, considerando que dicho instrumento ha sido debidamente analizado y aprobado por la Comisión Técnica de Elaboración.

En ese marco, al tratarse de un Plan Facultativo, 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 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 de la facultad 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 5 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 facultativo.

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 6 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

4.8 Marco Estratégico

4.8.1 Áreas estratégicas

La planificación tiene como punto de partida el diagnóstico de cada Facultad. A partir de este análisis, se formulan objetivos estratégicos específicos, los cuales deberán estar debidamente articulados con el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad, en concordancia con el Marco Estratégico del Reglamento del Sistema de Planificación (RSP) del SUB, que define las áreas estratégicas institucionales.

Las áreas estratégicas constituyen las dimensiones o pilares fundamentales del Sistema de la Universidad Boliviana, en las cuales se concentra la mayor atención y asignación de recursos durante la vigencia del PEI de la UAJMS. Estas áreas, establecidas por el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) para la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, deberán ser adoptadas por las Facultades en la elaboración de sus respectivos Planes.

Las áreas estratégicas son las siguientes:

- Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado
- Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gestión de la Interacción Social y la Extensión Universitaria
- Gestión Institucional

4.8.2 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 Anexos del presente documento se incluye una plantilla oficial que deberá ser utilizada obligatoriamente, así como el catálogo de indicadores correspondiente, 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 Facultativos y 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:

- Objetivos Estratégicos Institucionales del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) (definidos en el PDU-PEI).
- Acciones Estratégicas Institucionales (definidos en el PEI).
- Objetivos Estratégicos Específicos, formulados por cada Facultad.

- **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.

- **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 o facultades deben adoptarlas de manera obligatoria, ajustándolas a sus características específicas.

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

Los objetivos de Gestión Institucional denominado por el VIPFE como acciones de corto plazo de un Plan facultativo 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 (OGI):

- **Derivan directamente de los objetivos estratégicos 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 facultades, unidades y 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 de Gestión Institucional, 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 7 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 Facultad de Ciencias Sociales en concordancia con el PEI 2026–2030.
Basado en diagnóstico	Responde a un problema o brecha identificada.	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.	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.	Incrementar el porcentaje de estudiantes que concluyen su carrera en el tiempo establecido al 2028.
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 proyectos 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 2028.

4.8.2.2 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	Acción Estratégica Institucional (AEI)	Alcance	Responsables	Justificación	Beneficiarios	Indicador
Gestión	Programa de Fortalecimiento de la Calidad Académica	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	Nº de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados
	Programa de Aseguramiento de la Calidad Académica	Acreditación de carreras a nivel nacional	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,	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel nacional
Investigación, Ciencia y Tecnología	Programa de Publicaciones Científicas	Fortalecer la publicación y difusión científica, tecnológica e innovación	Incrementar de 0 a 4 el No. de patentes registradas por las universidades en SENAPI hasta la gestión 2030	Fortalecer la visibilidad institucional y el posicionamiento académico de la universidad, incrementando su reconocimiento en rankings, redes de investigación y cooperación interinstitucional.	Facultad Carreras DY CIT	La difusión garantiza la socialización del conocimiento, facilitando el intercambio de ideas, la retroalimentación académica y la construcción colectiva del saber.	Comunidad académica, población en general	No de patentes registradas por las universidades en SENAPI

4.9. 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.

4.10. 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.

4.11 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 DEL PLAN ESTRATÉGICO FACULTATIVO (PEF)

1. Consideraciones Generales

La elaboración del Plan Estratégico Facultativo (PEF) requiere la implementación de una estructura organizativa y de gestión que garantice eficiencia, participación y calidad técnica en el proceso. El éxito de este instrumento depende tanto de la conformación de un equipo ejecutor sólido, como de la articulación efectiva con los distintos grupos de interés que conforman la Facultad.

En este sentido, el presente anexo establece los mecanismos de coordinación y el procedimiento a seguir, constituyéndose en una base operativa para el desarrollo del PEF.

2. Conformación de la Comisión Técnica Facultativa (CTF)

La conformación de la Comisión Técnica Facultativa (CTF) será dispuesta por el Decano de la Facultad mediante la emisión de la correspondiente Resolución Facultativa.

La CTF se constituye en la instancia responsable de liderar el proceso de formulación del PEF y tendrá la atribución de convocar y articular el funcionamiento de las Mesas de Trabajo Facultativas (MTF), en coordinación con las diferentes unidades académicas y administrativas de la Facultad.

Las MTF se establecen como espacios participativos de planificación, donde se recogen insumos técnicos y aportes de los distintos actores institucionales.

3. Organización de la Comisión Técnica Facultativa

El Decano, en coordinación con el Vicedecano, conformará el equipo técnico responsable de la elaboración del PEF. Se recomienda que la Comisión esté integrada por un máximo de ocho (8) miembros, garantizando representatividad y capacidad operativa. La composición sugerida es la siguiente:

- 1 Decano y Vicedecano
- 2 Responsable de la Unidad de Autoevaluación y Acreditación (UNADA)
- 3 Responsable de la Unidad de Evaluación y Desarrollo Facultativo (UNADEF)
- 4 Directores de Departamento
- 5 Representante del estamento docente
- 6 Ejecutivo del Centro de Estudiantes
- 7 Representante de las Sociedades Científicas Estudiantiles
- 8 Esta estructura busca equilibrar la participación de actores estratégicos, técnicos y representativos de la comunidad facultativa.

4. Objetivo de la Comisión Técnica Facultativa

Concertar, promover y formular el Plan Estratégico Facultativo, bajo un enfoque integral y participativo, que oriente el accionar institucional de la Facultad y asegure su articulación con el Plan Estratégico Institucional (PEI), facilitando su traducción en la programación operativa anual (POA).

5. Funciones de la Comisión Técnica Facultativa

La Comisión Técnica Facultativa tendrá las siguientes funciones:

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Facultad, considerando variables académicas, administrativas y del entorno.
- Identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Definir de manera consensuada la misión y visión de la Facultad, en coherencia con el PEI.
- Diseñar la estructura del Plan Estratégico Facultativo y elaborar la matriz de planificación estratégica (objetivos, resultados, indicadores y metas).
- Revisar y sistematizar la información de apoyo necesaria para la formulación del plan.
- Promover procesos de socialización y validación del PEF con los diferentes actores institucionales.

6. Procedimiento General

El proceso de formulación del PEF se desarrollará de manera secuencial y articulada, contemplando las siguientes etapas:

- Instalación de la Comisión Técnica Facultativa
- Convocatoria y desarrollo de Mesas de Trabajo Facultativas
- Elaboración del diagnóstico y análisis FODA
- Definición de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos)
- Formulación de la matriz estratégica
- Socialización, validación y ajustes del documento
- Aprobación mediante instancia correspondiente

El presente anexo constituye un instrumento orientador que fortalece la coordinación, participación y rigurosidad técnica en la formulación del Plan Estratégico Facultativo.

Anexo 3: Contenido Del Plan Estratégico Facultativo

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 de la Facultad
- Cronología de creación de la facultad, institutos y áreas administrativas
- Productos Facultativos

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

- 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. **Definición de Áreas Estratégicos (mismas del PEI)**
 - Gestión De La Formación Profesional Del Grado y Posgrado
 - Gestión De La Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
 - Gestión De La Interacción Social y La Extensión Universitaria
 - Gestión Institucional de Calidad
- 3.3. **Matriz de Planificación**
- 3.4. **Consideraciones para la Implementación del Plan**
 - Articulación Competencial
 - Roles de Actores

PARTE IV: PRESUPUESTO PLURIANUAL QUINQUENAL

- 4.1. **Presupuesto Plurianual en bolivianos**
- 4.2. **Presupuesto Plurianual de Inversión Plurianual**

PARTE V: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Anexo 4: Catálogo 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
2	Nº de académicos con grado de Doctor	Mide docentes con doctorado para fortalecer la calidad académica	\sum docentes con grado de Doctor	Obligatorio
3	Nº de libros académicos (ISBN)	Mide la producción bibliográfica docente como apoyo al aprendizaje	\sum publicaciones académicas con ISBN	Opcional
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
5	Nº de titulados Técnico Superior	Mide formación técnica superior universitaria	\sum titulados técnico superior	Opcional
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
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
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
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	Opcional
10	Nº de titulados con Doctorado	Mide titulados en posgrado doctoral	\sum titulados con doctorado	Opcional
11	Nº de titulados con Maestría	Mide titulados en maestría	\sum titulados con maestría	Obligatorio

12	Nº de titulados con Especialidad	Mide titulados en programas de especialidad	Σ titulados con especialidad	Obligatorio
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
14	Nº de becas socioeconómicas	Mide apoyo económico a estudiantes	Σ becas socioeconómicas	Obligatorio
15	Nº de becas académicas	Mide incentivos por rendimiento académico	Σ becas académicas	Obligatorio
16	Nº de estudiantes afiliados al SSU	Mide cobertura de seguro estudiantil	Σ estudiantes afiliados	Obligatorio
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	Opcional
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
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
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	Opcional
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 los centros e institutos 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
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	Opcional (propio)

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).	\sum proyectos de extensión ejecutados	Obligatorio
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-.	\sum de Nº de proyectos de emprendimiento ejecutados por estudiantes	Opcional
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	\sum de Nº de participantes en la certificación de competencias laborales	Opcional
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.	\sum de Nº de estudiantes que culminaron los programas de idiomas	Opcional
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	\sum resultados transferidos	Obligatorio
29	Nº 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) 	\sum servicios prestados	Obligatorio

		<ul style="list-style-type: none"> - 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) 		
30	Nº de actividades culturales	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.	Σ actividades culturales	Obligatorio
31	Nº de actividades deportivas	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.	Σ actividades deportivas	Opcional
32	Nº de actividades de extensión desarrolladas por estudiantes	Mide la cantidad de estudiantes que han completado satisfactoriamente programas de formación en idiomas ofrecidos por la universidad, en un periodo determinado.	Σ de actividades de extensión desarrolladas por estudiantes	Obligatorio
33	Nº 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 Nº de campañas de sensibilización	Obligatorio
ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL				
34	Nº 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	Opcional
35	Nº 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	Opcional
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
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

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: <ul style="list-style-type: none"> - 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.	Opcional
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	Opcional
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	Opcional
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	Opcional
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

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. De este conjunto, algunos tienen carácter obligatorio, lo que implica que deben ser necesariamente programados, mientras que los indicadores opcionales se incorporan en función de la naturaleza y características de cada facultad. Cada uno de los indicadores cuenta con fichas técnicas.

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. - N° 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. - N° 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). - N° 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. - N° de plataformas académicas en funcionamiento. - Ancho de banda por estudiante/docente. - % de personal con acceso a sistemas informáticos. - N° de capacitaciones en TIC por año. - Nivel de uso de aulas virtuales.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - N° de estudiantes en movilidad académica. - N° de docentes en movilidad académica. - N° de proyectos internacionales ejecutados. - N° 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.

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 Facultad

FACTOR	ASPECTO A ANALIZAR	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO APLICADO A UNA FACULTAD	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

