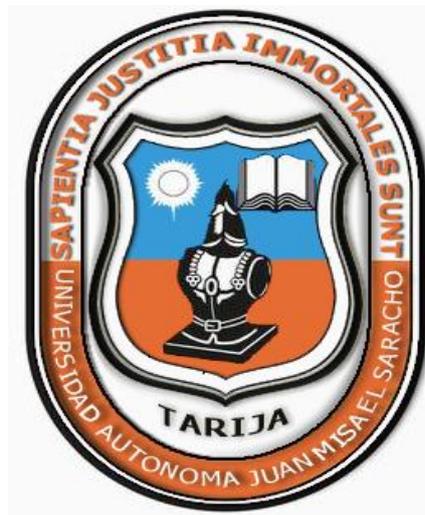


# **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL “PEDI 2012 – 2016”**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
“JUAN MISAEL SARACHO”**

[www.uajms.edu.bo](http://www.uajms.edu.bo)

**TARIJA – BOLIVIA**

# AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Ing. Marcelo Hoyos Montecinos  
**RECTOR**

Lic. Anselmo Rodríguez Ortega  
**VICERRECTOR**

**AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACÁDEMICAS**

| <b>AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS</b>        |  |
|---|--|
| <b>Secretarías Universitarias</b>         | <b>Autoridades</b>   |
| <b>GENERAL</b>                            | Ing. David Balderrama Paredes  |
| <b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>           | Lic. Hernán Flores Rivera  |
| <b>ACADEMICA</b>                          | Lic. Arminda Casso Lisarazu  |
| <b>EDUCACION CONTINUA</b>                 | Ing. Arturo Dubravcic Alaiza   |
| <b>GESTIÓN ADM. Y FINANCIERA</b>          | Lic. Mario Franco Ortiz  |
| <b>AUTORIDADES ACADÉMICAS</b>             |  |
| <b>Facultades</b>                         | <b>Autoridades</b>   |
| <b>CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS</b>     | DECANO: Dr. Mario Antonio Castellanos Trigo<br>VICEDECANO: Dr. Walter Alfredo Raña Arana   |
| <b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS</b>  | DECANO: Lic. Bernardo Muñoz Vargas<br>VICEDECANO: Lic. Víctor Vargas Rivera                |
| <b>CIENCIAS AGRICOLAS Y FORESTALES</b>    | DECANO: Ing. Ismael Acosta Galarza<br>VICEDECANO: Ing. Linder Espinoza Márquez             |
| <b>CIENCIAS Y TECNOLOGIA</b>              | DECANO: Ing. Luís Alberto Yurquina Flores<br>VICEDECANO: Ing. Clovis Gustavo Succi Aguirre |
| <b>ODONTOLOGIA</b>                        | DECANO: Dr. Carlos Kuncar Justiniano<br>VICEDECANO: Dr. Sergio Ávila Molina                |
| <b>CIENCIAS DE LA SALUD</b>               | DECANO: Dr. Carlos Hoyos Delfín<br>VICEDECANO: Lic. Miriam Vargas Vargas                   |
| <b>HUMANIDADES</b>                        | DECANO: Lic. Bismarck Gutiérrez Buzeta<br>VICEDECANO: Lic. Giovanna Barrero Ortega         |
| <b>CIENCIAS INTEGRADAS DEL GRAN CHACO</b> | DECANO: Lic. Jaime Condori Ávila<br>VICEDECANO: Lic. José Luis Narváez Flores              |
| <b>CIENCIAS INTEGRADAS DE BERMEJO</b>     | DECANO: Lic. Ricardo Colpari Diaz<br>VICEDECANO: Lic. Jaime Morón Gonzáles                 |
| <b>CIENCIAS INTEGRADAS DE VILLAMONTES</b> | DECANO: Ing. Amado Montes Barzón<br>VICEDECANO: Dra. Gina Pradel Guzmán                    |

| <b>EJECUTIVOS DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS</b> |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>SECRETARIOS EJECUTIVOS</b>                      | <b>Autoridades</b>             |
| <b>FEDERACIÓN UNIVERSITARIA DE DOCENTES</b>        | Ing. Juan Carlos Keri Mentasti |
| <b>FEDERACIÓN UNIVERSITARIA LOCAL</b>              | Univ Eliécer Guevara           |
| <b>SINDICATO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS</b>   | Sr. Renán Gutiérrez Orozco     |

| <b>ASESOR Y RESPONSABLES DEL PEDI 2012-2016</b>                      |   |
|--|---|
| <b>CONSULTORA: GDP, ASESORES – GESTIÓN PARA EL DESARROLLO S.R.L.</b> | M.Sc. Lic. Martha María de la Soledad Rodríguez |
| <b>SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>                        | MSc. Lic. Hernán Flores Rivera                  |
| <b>DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA</b>      | MSc. Lic. Anibal Jorge Cayo Zenteno             |



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
**JUAN MISAEL SARACHO**  
**RECTORADO**

Av. Víctor Paz E. 0149 — Tel. 6643110 — Casilla 51 — Tarija - Bolivia  
 Fax 00591-4-6643403 — E-mail: rector@uajms.edu.bo

R.H.C.U. No. 202/11  
 Tarija, diciembre 19 de 2011

**VISTOS:**

La solicitud de aprobación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012 - 2016

**CONSIDERANDO:**

Que, en el marco referencial del Plan Nacional de Desarrollo Universitario de la Universidad Boliviana 2009 – 2013, la Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho", debe responder a las necesidades de la sociedad y a la dinámica del desarrollo social, cultural, científico y tecnológico, generando calidad en la educación superior. Esta situación, exige un trabajo de los estamentos universitario (Docentes, Estudiantes y Administrativos); es decir, una búsqueda colectiva de las mejores formas de hacer, producir y generar el conocimiento y el desarrollo de la cultura, de la audacia y la imaginación para ser eficientes, eficaces y efectivos en el uso de los talentos humanos y los recursos financieros, para el logro de la misión y visión institucional.

Que, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012 – 2016, contempla en su marco conceptual, las experiencias metodológicas teórico –prácticas aplicadas en los tres planteles estratégicos desde la gestión 1997 al 2011, los cambios de la realidad nacional, departamental e institucional, así como los planteles de contingencias asumidos en la gestión 2011, en el ámbito de la Gestión por Resultados, Rendición Participativa de Cuentas; traducidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Que, el documento ha sido el resultado de una labor participativa de anteriores docentes, estudiantes y trabajadores administrativos en varios talleres de trabajo hasta llegar a un documento consensuado.

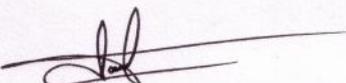
Que, el presente documento ha sido puesto a consideración de este máximo órgano de gobierno mereciendo su aprobación.

**POR TANTO, EL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO**

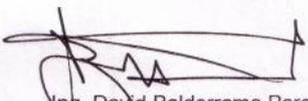
**RESUELVE:**

- Art. 1ro.** Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2012 – 2016, documento que forma parte de la presente resolución.
- Art. 2do.** Tome nota de la presente resolución, todas unidades académicas y administrativas de la UAJMS.

**REGÍSTRESE, HÁGASE CONOCER Y CÚMPLASE**

  
 M.Sc. Ing. Marcelo Hoyos Montecinos  
**PRESIDENTE H.C.U.**

es conforme

  
 Ing. David Balderrama Paredes  
**SECRETARIO GENERAL**

## CONTENIDO

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| AUTORIDADES UNIVERSITARIAS   | I         |
| AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACÁDEMICAS   | li        |
| EJECUTIVOS DE LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS  | lii       |
| ASESOR Y RESPONSABLES DEL PEDI 2012-2016   | lv        |
| R. H. C. U.  | v         |
| CONTENIDO  | viii      |
| PRESENTACIÓN   | xi        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Introducción .....   | 1         |
| 1.2 Aspectos Legales e Históricos .....  | 2         |
| 1.3 La Planificación Estratégica en Juan Misael Saracho.....   | 3         |
| 1.4 Retos e Impactos Esperados en el Sistema Universitario .....   | 5         |
| 1.5 Vinculación de Plan Nacional, Departamental, Educación Secundaria con el<br>Sistema Universitarios ..... | 6         |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN.....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 Conceptualización Metodológica.....  | 8         |
| 2.2 Proceso de Planificación Estratégica .....   | 11        |
| 2.3 Organización del Proceso de Planificación.....   | 14        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>ETAPA FILOSÓFICA.....</b>   | <b>16</b> |
| 3.1 Identificar Productos – Mandato Legal.....   | 16        |
| 3.2 Principios, Valores, Visión y Misión Institucional .....   | 22        |
| 3.2.1 Principios y Valores .....   | 22        |
| 3.2.2 Visión y Misión Institucional.....   | 24        |
| 3.3. Mapeo de Actores .....  | 25        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO .....</b>   | <b>27</b> |
| 4.1 Diagnóstico Institucional .....  | 27        |
| 4.2. Identificación y Justificación de la Matriz FODA .....  | 28        |
| 4.2.1 Análisis del Contexto Externo .....  | 28        |
| 4.2.2 Análisis del Contexto Interno .....  | 30        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 Matriz FODA .....  | 33        |
| 4.3.1 Matriz de Impacto .....  | 33        |
| 4.3.2 Síntesis del análisis FODA.....  | 34        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>PLAN DE ACCIÓN 2012 - 2016 .....</b>  | <b>37</b> |
| 5.1 Líneas Generales de Acción.....  | 37        |
| 5.2 Mapa Estratégico y Perspectivas Institucionales .....  | 40        |
| 5.3 Cuadro de Mando Integral .....   | 42        |
| <br>BIBLIOGRAFÍA .....   | <br>55    |
| <br>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....  | <br>57    |
| <br>ANEXOS .....   | <br>59    |
| ANEXO N° 1.....  | 60        |
| VINCULACIÓN DEL PLAN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y DE<br>EDUCACIÓN SECUNDARIA CON EL SISTEMA UNIVERSITARIO ..... | 60        |
| ANEXO N° 2.....  | 68        |
| PASOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE<br>DESARROLLO INSTITUCIONAL.....                    | 68        |
| ANEXO N° 3.....  | 72        |
| ORGANIZACIÓN DEL PEDI .....  | 72        |
| ANEXO N° 4.....  | 75        |
| METODOLOGIA DE VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, VALORES, VISIÓN<br>Y MISIÓN INSTITUCIONAL.....                  | 75        |
| ANEXO N° 5.....  | 76        |
| ESTRUCTURA ORGÁNIZATIVA DE LA UAJMS .....  | 76        |

## PRESENTACIÓN

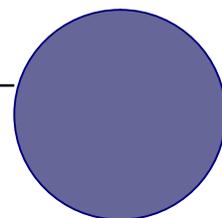
Las nuevas políticas de la gestión gubernamental, pasan de un sistema neoliberal a un sistema social - plurinacional, provocando cambios radicales en la visión y misión institucional, con repercusiones en el Departamento de Tarija, las Regiones y en especial, en el Sistema Universitario Boliviano. En este contexto, la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija, avanza en la conceptualización, diseño y construcción de un nuevo modelo educativo, denominado, **la Segunda Reforma de la Educación Superior**, basado en el plan de contingencia, sobre las necesidades más urgentes; lo que obliga a toda la comunidad universitaria a asumir los **principios de compromiso y participación** activa, orientados a la generación de resultados, que se traducen en objetivos, políticas, programas y proyectos, que serán logrados positivamente en la medida que se haga uso de las herramientas administrativas, de Planificación y Dirección Estratégica, enfocadas a una Gestión por Resultados, Cuadro de Mando Integral y la Rendición Participativa de Cuentas.

Estas herramientas de la Planificación Estratégica, responden a las Líneas Generales de Acción que para la UAJMS, son el referente de la modernización, el perfeccionamiento de sus funciones sustantivas y el fortalecimiento de sus recursos, a partir de lo cual la UAJMS, redefine la nueva estructura organizacional así como las funciones, que son la base para la orientación de la Planificación quinquenal.

Para alcanzar, **eficiencia, eficacia y efectividad en “JMS”**, se propone: el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el quinquenio 2012–2016, **que será la base para lograr una nueva cultura de Planificación y Dirección Estratégica, que responda con calidad educativa a la sociedad en general.**

Porque: **Juntos Somos Universidad.**

**Ing. Marcelo Hoyos Montecinos**  
RECTOR - UAJMS



## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD**

#### **1.1 Introducción**

En el marco referencial del Plan Nacional de Desarrollo Universitario de la Universidad Boliviana 2009-2013, la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”, debe responder a las necesidades de la sociedad y a la dinámica del desarrollo social, cultural, científico y tecnológico, generando: **calidad en la educación superior. Esta situación**, exige un trabajo de los estamentos universitarios (Docentes, Estudiantes y Administrativos); es decir, una búsqueda colectiva de las mejores formas de hacer, producir y generar el conocimiento y el desarrollo de la cultura, de la audacia y la imaginación para ser eficientes, eficaces y efectivos en el uso de los talentos humanos y los recursos financieros, para el logro de la misión y visión institucional.

“En este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo Universitario de la Universidad Boliviana 2009-2013 es el marco y la base conceptual con el que se regula el proceso de planificación y evaluación para que cada una de las instituciones universitarias que conforman el sistema, circunscriban sus planes de desarrollo curricular, de investigación científica, de interacción social y de gestión en sus procesos de planificación. Consecuentemente, el PEDI 2012- 2016, asimila la voluntad de los actores universitarios, traducidas en los siguientes fundamentos:

- a) **Orientación hacia la solidaridad social y el desarrollo sostenible.**
- b) **Respeto a la pluralidad de ideas, principios, fines y objetivos de la universidad.**
- c) **Cobertura para la participación de la comunidad universitaria en la definición de sus grandes tareas con el fin de fortalecer los criterios de pertenencia, respeto a la autonomía universitaria y el cogobierno institucional.**
- d) **Compromiso con la realidad y la soberanía nacional a partir del respeto por nuestros recursos humanos, naturales e institucionales.**
- e) **Una visión holística, heterogénea y heterodoxa de la realidad.**

En ese sentido se asume la planificación estratégica como la metodología explícita para traducir la estrategia institucional en planes y programas de acción, comprometiendo a todos los niveles de autoridad jerárquica para su cumplimiento. En consecuencia, la planificación estratégica, es el proceso mediante el cual la organización define o redefine su curso de acción hacia el futuro, a mediano y largo plazo, lo que permite jerarquizar objetivos y prever los medios para lograrlos.”<sup>1</sup>

En el próximo quinquenio y con este compromiso, el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de Juan Misael Saracho “PEDI 2012-2016**, permitirá formar una nueva cultura de Planificación y Dirección Estratégica, que responda a una educación superior de calidad para la sociedad en general y bajo la visión: “Juntos Somos Universidad”.

## 1.2 Aspectos Legales e Históricos

El 6 de junio de 1946, un grupo de intelectuales tarijeños dirigidos por el Dr. Federico Avila y Avila, suscriben el acta de fundación de la Universidad de Tarija “Juan Misael Saracho”, luego se procede a la lectura y aprobación de su primer Estatuto Orgánico. El 24 de enero de 1950 mediante Resolución R.8.C.INT/GOB/MEDU, el Ministerio de Educación, Bellas Artes y Asuntos Indígenas de Bolivia le otorga la correspondiente personería jurídica.

Desde su creación hasta el año 1997, la UAJMS, atraviesa escenarios políticos, económicos y sociales, emergentes de la restauración de la democracia, que le hacen difícil precisar la visión y misión institucional, agudizando así su creciente grado de aislamiento de la sociedad y el deterioro de su imagen pública.

A partir de la formulación del primer **Plan Quinquenal 1997 - 2001**, con el acelerado proceso de globalización y la revolución científica – tecnológica que se vive en el mundo, la universidad tarijeña, consolida el **Plan Piloto de Acción IESALC/UNESCO PARA EL CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO, 2000-2004**, mediante el cual se inicia un proceso de cambio y transformación, el mismo que se institucionaliza con un nuevo Estatuto Orgánico aprobado por R.H.C.U.A. No. 005/04, del 13 de agosto de 2004.

---

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2009 -2013, Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, La Paz – Bolivia, Edición, 2010, Pag. 19.

En las **gestiones 2005 y 2006**, se trabaja con planes de corto plazo que tampoco responden a cabalidad a la visión y misión institucional. Esta contingencia exige en la gestión 2007, que la UAJMS, formule un plan quinquenal, que se expresa en el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2011**, el mismo que genera nuevas herramientas administrativas de acuerdo al entorno político, económico, social y tecnológico, con una visión de futuro del Estado Plurinacional.

La UAJMS, como parte del Sistema de la Universidad Boliviana, abraza los principios generales de Autonomía y Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil. Es una persona colectiva de derecho público con identidad, construida alrededor de su visión, misión, principios, valores y criterios rectores, que se expresan en sus símbolos institucionales del escudo, himno y bandera. El lema institucional destaca: "Sapientia Et Justitia Inmortales Sunt."

### 1.3 La Planificación Estratégica en Juan Misael Saracho

El diseño y ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012-2016, dependen en última instancia del **compromiso, responsabilidad y ejecución** de los actores encargados de hacer realidad los programas y proyectos de Juan Misael Saracho.; Es decir, que docentes, estudiantes, administrativos y actores sociales, juntos deben alcanzar la visión y misión definidas en este plan quinquenal.

La Universidad no puede estar desligada de la realidad global de la nación y el mundo, ni aislada de las nuevas tendencias que están en el escenario latinoamericano y mundial.

El mayor desafío en la **Segunda Reforma de la Educación Superior**, será acercar al intelectual, a las poblaciones rurales y urbanas; adaptar la ciencia, la tecnología moderna a la realidad nacional y departmental; promover el espíritu de servicio a la comunidad; articular las funciones de enseñanza, investigación y extensión universitaria, en busca de generar calidad, pertinencia, eficiencia, eficacia y efectividad, bajo las siguientes premisas, recomendadas por el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana:

- **La Viabilidad institucional** que dependerá de la capacidad que se tenga para ajustar el desempeño en función a las necesidades de la sociedad, el cambio de los escenarios científicos y el desarrollo sostenible.

- **La actividad institucional expresada en sus funciones sustantivas** debe consolidar y fortalecer el desarrollo sostenible del país y la región.
- **La Universidad debe ser un factor de cambio** en la dinámica social, a través de iniciativas creativas e innovadoras que contribuyan al desarrollo de la sociedad.

La UAJMS, interpreta los signos del tiempo actual, de una época de transición trascendental, en la que “los cambios de paradigmas no sólo son necesarios, sino imprescindibles”, Por ello, la UAJMS avanza en la conceptualización, diseño y construcción de un nuevo modelo educativo, sustentado en el conocimiento, la interculturalidad, el desarrollo humano sostenible, con una educación que articule los valores ancestrales y universales orientados a desarrollar y consolidar la convivencia pacífica y una cultura de paz, tolerancia, solidaridad y justicia social, sin descuidar, el cotidiano empleo de enfoques pedagógicos modernos y el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en el marco de las grandes tendencias que configuran la educación superior.

Como resultado de las acciones vinculadas con la gestión universitaria, la UAJMS ha adoptado la planificación estratégica como la herramienta para la gestión universitaria. A partir de ella ha concretado su Plan de Desarrollo Quinquenal (2000 – 2004), sobre cuya base se han diseñado los Planes de Desarrollo Facultativo (2002 – 2006) y planes trienales de desarrollo de los departamentos. Para la capacitación en gestión de sus recursos humanos se desarrolló un programa de Maestría en Gestión Universitaria con la Cátedra UNESCO del CEPES de Cuba y diferentes cursos de postgrado en programación y planificación académica.

La UAJMS asume que la evaluación institucional es el proceso fundamental para el desarrollo de una gestión universitaria de calidad, con pertinencia social, promoviendo el desarrollo de las potencialidades del estudiante. Razones fundamentales para incorporar dentro del sistema de planificación universitaria, los subsistemas computarizados de planificación y evaluación a corto y largo plazo, de conformidad a lo establecido en el SPO, como se expresa a continuación:

| SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  |   |
|---|---|
| DPTO. PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA   | DPTO. DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Subsistema de Elaboración de POAs</b> (Septiembre de cada año).</li> <li>✓ <b>Seguimiento y Control de los POAs</b> (Semestral: Julio y Anual: Febrero de cada año).</li> <li>✓ <b>Evaluación de POAs</b> (Semestral: Julio y Anual: Febrero de cada año).</li> <li>✓ <b>Evaluación de PEDI 2007 – 2011</b> (Cada dos años).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Autoevaluación Institucional</b> (cada quinquenio)</li> <li>✓ <b>Evaluación Externa de Pares</b> (cada quinquenio)</li> </ul> |

#### 1.4 Retos e Impactos Esperados en el Sistema Universitario

En el caminar de estos años, el Sistema Universitario Boliviano ha identificado, retos e impactos, como resultado de la evaluación de los planes estratégicos ejecutados hasta el 2009, que de una u otra manera, representan la razón de los nuevos objetivos y operaciones a desarrollar hasta el 2013. Los resultados de la evaluación, se acercan mucho a la realidad que afronta la UAJMS, por lo que es necesario tomarlos en consideración, con el propósito de dirigirnos hacia el mismo objetivo.

| RETOS E IMPACTOS ESPERADOS EN EL CEUB   |  |
|---|--|
| RETOS   | IMPACTOS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>“Fortalecimiento del Sistema Universitario.</b></li> <li>- <b>Pertinencia y calidad de los programas académicos de la Universidad Boliviana.</b></li> <li>- <b>Calidad de la investigación y los servicios.</b></li> <li>- <b>Aplicación eficiente de nuevas tecnologías.</b></li> <li>- <b>Garantizar el financiamiento necesario y suficiente.</b></li> <li>- <b>Implementar la infraestructura adecuada.</b></li> <li>- <b>Capacitación del personal docente.</b></li> <li>- <b>Consolidación de la Política de Desarrollo - Curricular basada en</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desarrollo social y económico sostenible.</b></li> <li>- <b>Creatividad cultural.</b></li> <li>- <b>Elevar el nivel de vida de la sociedad.</b></li> <li>- <b>Respeto a los derechos humanos.</b></li> <li>- <b>Fortalecimiento de la democracia.</b></li> <li>- <b>Cultura de la tolerancia.</b></li> <li>- <b>Respeto al medio ambiente”<sup>2</sup>.</b></li> </ul> |

<sup>2</sup> Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2009 -2013, Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, La Paz – Bolivia, Edición, 2010, Pags. 117,118.

|  |  |
|--|--|
| <b>competencias.</b><br>- Igualdad de oportunidades para el acceso a la educación.<br>- Acuerdos de cooperación eficaces.<br>- Atender con creatividad a la demanda creciente. |  |
|--|--|

### 1.5 Vinculación de Plan Nacional, Departamental, Educación Secundaria con el Sistema Universitarios

La vinculación de los planes nacionales, educación secundaria y universitaria, debe responder a las normas y las exigencias del mercado laboral, que busca profesionalizar a una gran parte de la población tarijeña en diferentes áreas del saber, sean estas técnicas o universitarias, lo cierto que cada joven tarijeño, debe identificar su vocación, para poder ejercer y entregar su máximo potencial; es de ahí que el PEDI 2012-2016, pone en consideración la siguiente normatividad (ver anexo N° 1)

| PLAN NACIONAL<br>2010 - 2015  | PDES<br>2012-2016   | CUB<br>2009 - 2013   | UAJMS<br>2004   | NIVEL<br>SECUNDARIO-<br>BACHILLERES                    |
|---|---|--|---|--|
| <b>Constitución Política del Estado Plurinacional (2008):</b> Capítulo Sexto, Sec.2, Art. 91 al 97 - Educación Superior<br><br><i>PARA VIVIR BIEN</i> | <b>Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social:</b> Eje de Productividad: Educación | <b>Plan Nacional de Desarrollo Universitario (2009-2013):</b> Proceso Metodológico de la Formulación del Plan Nacional de Desarrollo Universitario pag. 23 y Análisis Histórico Situacional pag. 29. | <b>Estatuto Orgánico de la UAJMS</b> (2004) Art. 1 al 320 | <b>Ley 070:</b> Avelino Siñani - Elizardo Pérez (2010) |

**El Plan Nacional:** a través de la Constitución Política del Estado Plurinacional Boliviano, en los Art. 91 al 97, establece el derecho y la obligatoriedad de las universidades de otorgar la educación superior, en el marco de las autonomías e igualdad de jerarquías en el sistema universitario, bajo las siguientes consideraciones:

- Formación de profesionales.
- Obligatoria y suficientemente subvencionadas por el estado
- Crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural.
- Implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas.
- Generación de unidades productivas
- La formación post-gradual en sus diferentes niveles.

**El Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social PDDDES 2012 – 2016**, en su eje: Desarrollo y Justicia Social, el Objetivo Estratégico y la Política N° 6, contempla y garantiza, el acceso a los servicios de educación con calidad, calidez y pertinencia.

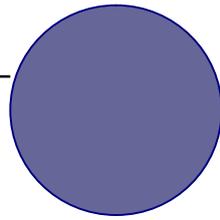
### **Ley Marco de Autonomías y Descentralización.**

El Art. 93, establece la obligatoriedad de conducir y regular el proceso de planificación nacional, regional, departamental e institucional, contemplando sus formas propias de desarrollo económico, social, político, organizativo y cultural, con equidad de género e igualdad de oportunidades, de acuerdo con su identidad y visión, en sujeción a ley especial.

### **Ley 070: Aveliño Siñani - Elizardo Pérez**

El Artículo 52 (Formación Superior Universitaria), señala que “es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país”.

Consecuentemente la universidad debe incorporar la interconectividad en los procesos de formación, investigación e interacción social, de manera que contribuya mediante la ciencia, la innovación tanto teórica como práctica a la solución de los problemas nacionales y regionales, cumpliendo con el mandato social de irradiar el conocimiento, en los diferentes niveles de grado académicos, definidos en el Art.54, que establece: Pregrado, Técnico Superior, Licenciatura, Postgrado, Diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado.



## CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012 – 2016, contempla en su marco conceptual, las experiencias metodológicas teórico – prácticas aplicadas en los tres planes estratégicos desde la gestión, 1997 al 2011, los cambios de la realidad nacional, departamental e institucional, así como los planes de contingencias asumidos en la gestión 2011, en el ámbito de la Gestión por Resultados, Rendición Participativa de Cuentas; traducidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Entre las fuentes de información verificables, utilizadas podemos hacer referencia a:

- ✓ Constitución Política del Estado Plurinacional
- ✓ El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social PNDES 2010-2015.
- ✓ Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social PDDES 2012-2016
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo Universitario PNDU 2009 -2013
- ✓ Estatuto Orgánico de la UAJMS (2004)
- ✓ Ley 070: Aveliño Siñani - Elizardo Pérez
- ✓ Evaluación Institucional de la UAJMS – 2011 (Autoevaluación y evaluación externa).
- ✓ Evaluación del PEDI 2007 – 2011 – Computarizado / Mayo 2011
- ✓ Evaluación del POA INSTITUCIONAL 2011 / Marzo 2011
- ✓ Informe / Seguimiento, Control y Evaluación POAs 2007 – 2010

### 2.1 Conceptualización Metodológica

**El Sistema de la Universidad Boliviana**, a través del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), conceptualiza a la **planificación estratégica** como: ***“El conjunto de elementos de cálculos y estimación que precede y preside la acción para influenciar la construcción del futuro, es decir reflexionar antes de actuar, pero reflexionar de manera sistémica, analítica y flexible, precisando objetivos, tratando de prever avenidas de aproximación a esos objetivos y en instancia final al cumplimiento de la misión institucional”***<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Plan Nacional de Desarrollo Universitario, **Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana**, gestión 2003-2007, Bolivia, Pág.15.

**Planificación Estratégica.**- Según Gerry Jonson y Kevan Scholes, es **“Una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla”**<sup>4</sup>

**Gestión por Resultados.**- Según, PADEP –GTZ, **“Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la política del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión”**<sup>5</sup>

**Rendición Participativa de Cuentas.**- Según El PADEP –GTZ, **“Es la responsabilidad de las entidades públicas (agente) de responder ante los actores fundamentales (sociedad y otras instancias de gobierno con la que se ha acordado) por los resultados (efectos específicos obtenidos) en la implementación –en la cuota parte que les corresponde– de política pública, estrategias institucionales, planes y presupuestos operativos de manera honesta, transparente y receptiva (esto último se refiere a la capacidad institucional de los servidores públicos de incorporar el conocimiento, la experiencias y las opiniones de los ciudadanos)”**.<sup>6</sup>

**Cuadro de Mando Integral.**- Es una **herramienta de gestión y de monitoreo y evaluación** de las instituciones públicas que permite describir y traducir los objetivos y políticas de las mismas, a tiempo que se convierte en una herramienta poderosa de **articulación con la Programación de Operaciones y el Presupuesto**.

La articulación del plan estratégico con los planes operativos, responden al **mapa estratégico** que percibe la integralidad o visión sistémica en el logro de determinados resultados que se vinculan a las distintas **perspectivas o áreas de éxito**.

---

<sup>4</sup> GERRY JONSON Y KEVAN SCHOLES; (2001), **Dirección Estratégica**, 5ta Edición, Edit. PPH Prentice Hall, España, Pag. 46

<sup>5</sup> Secretaria de Gestión Pública; **Planeamiento Estratégico**; Programa de Apoyo a la gestión Pública Descentralizada y Lucha Contra la Pobreza – PADEP – GTZ, La Paz, 2008; Pág. 41.

<sup>6</sup> Secretaria de Gestión Pública; **Planeamiento Estratégico**; Programa de Apoyo a la gestión Pública Descentralizada y Lucha Contra la Pobreza – PADEP – GTZ, La Paz, 2008; Pág. 41.

Los mapas estratégicos son un instrumento que proporciona una visión clara de la **estrategia de una institución/organización**, ya que permite al equipo gerencial conocer el camino y ruta crítica para llegar a la estrategia propuesta; entendiendo estos conceptos como:

**Mapa Estratégico.-** Es la descripción de la estrategia de la institución a partir de los vínculos de los objetivos de las distintas áreas de éxito en términos de causa efecto.

**Perspectivas.-** Son las distintas categorías o agrupaciones de resultado que se vinculan a través de relaciones causa y efecto y que permiten gestionar el resultado principal (efecto) y los resultados subsidiarios.

En la práctica, el Departamento de Planificación Universitaria, ha incorporado, en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional “PEDI 2012-2016” – UAJMS, el Cuadro de Mando Integral, que cuenta con las Líneas de Acción, Políticas Institucionales, Objetivos Estratégicos, Objetivos de Gestión Institucional, Indicadores Metas, Programas y Proyectos, bajo la concepción del Mapa Estratégico, sus Perspectivas y la Responsabilidad Social Universitaria.

Para uniformar el proceso de ejecución del cuadro de mando institucional, se definen los siguientes conceptos:

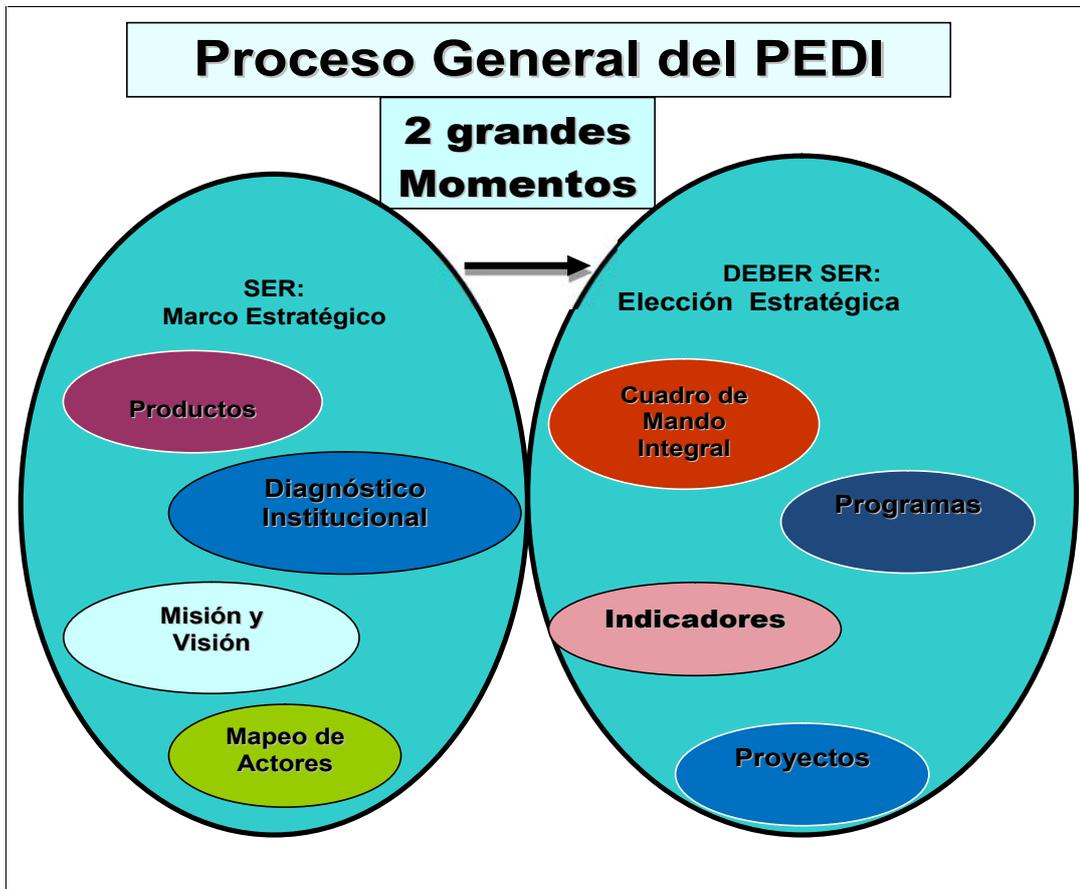
- ✓ **Líneas.-** Son las unidades o áreas estratégicas del plan institucional.
- ✓ **Políticas Institucionales.-** Marco general de acción que guían el pensamiento en la toma de decisión según las líneas asumidas en la institución.
- ✓ **Objetivos Estratégicos.-** Son los efectos que la entidad debe lograr en un período específico y que contribuyen a los impactos.
- ✓ **Objetivos de Gestión.-** Son los fines hacia los cuales se dirige o encamina una actividad, se traduce en productos – Resultados.
- ✓ **Indicadores.-** Son los parámetros o resultados, que miden efectos e impactos alcanzados.
- ✓ **Programas.-** Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, acciones a seguir.

- ✓ **Proyectos.-** Es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos, para la obtención de resultados esperados.
- ✓ **La Responsabilidad Social Universitaria (RSU).**- Es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevos conocimientos relevantes para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.
- ✓ **Evaluación.-** Proceso continuo, integral y participativo, que identifica las debilidades (problemática) y fortalezas, mediante el análisis de información relevante, con el objeto de emitir juicios de valores.

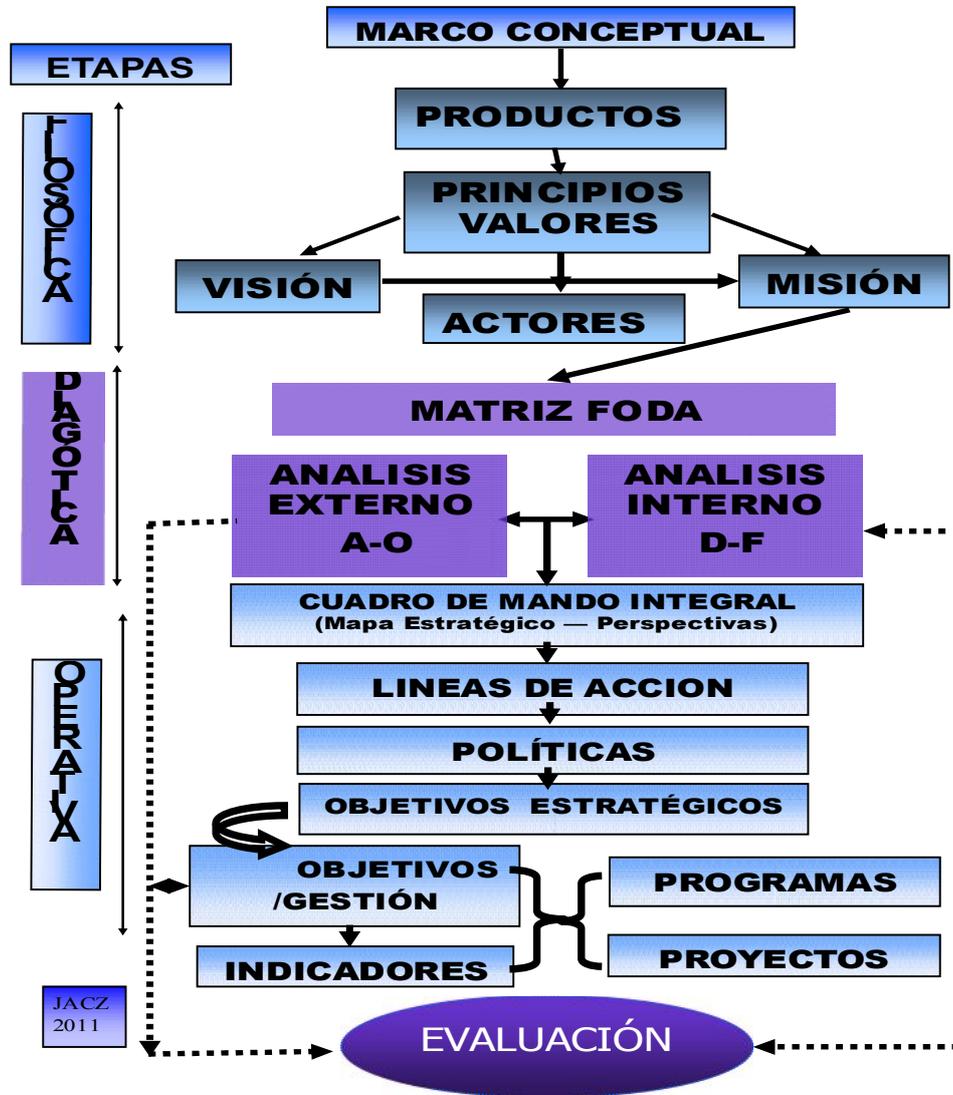
## 2.2 Proceso de Planificación Estratégica

Las actuales coyunturas económica, política, social, de competitividad nacional e internacional, repercuten sustancialmente en los cambios de cultura de planificación, dirección, organización y evaluación, como aspectos significativos a los que la universidad deberá dar respuesta, adaptándose y proyectándose siempre a las nuevas demandas y desafíos que la sociedad exige. Frente a estos nuevos desafíos, la planificación estratégica, se revela como una herramienta de gestión útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la universidad. Sin embargo sin el compromiso, apoyo, responsabilidad, presupuesto y la participación de los diferentes actores, se hace difícil demostrar una Gestión por Resultados y lo que es peor hacer una Rendición Participativa de Cuentas.

La aplicación del proceso metodológico de planificación estratégica comprende el desarrollo de los siguientes **momentos**, que responden al **esquema de planificación institucional**, por etapas o fases interactivas, que se ejecutan a continuación:



## MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



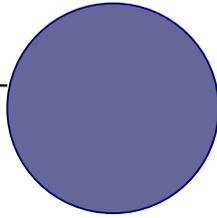
|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>ETAPA FILOSÓFICA</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar <b>Productos</b> – Mandato Legal.</li> <li>➤ La Construcción de los <b>Principio, Valores, la Visión y Misión.</b></li> <li>➤ La identificación de Áreas de Éxito – Mapeo de Actores</li> </ul>                           |
| <b>ETAPA DIAGNÓSTICA O ANALÍTICA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir el <b>Diagnóstico de la Institución</b></li> </ul>  |
| <b>ETAPA OPERATIVA</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La construcción de Líneas, Políticas objetivos Estratégicos, Indicadores, Programas y Proyectos, se centrado en el <b>Cuadro de Mando Integral</b>, que incorpora el Mapa Estratégico y las perspectivas o áreas de éxito.</li> </ul> |

## 2.3 Organización del Proceso de Planificación

La organización asumida en la elaboración del plan, responde a un proyecto propuesto y aprobado por las autoridades superiores; el mismo que comprende seis pasos ([Anexo N° 2](#)); donde el primero esta dirigido a la aprobación y conformación de la comisión técnica o equipo de trabajo ([Anexo N° 3](#)), que en esta ocasión son las mismas personas designadas para la autoevaluación institucional, bajo el siguiente cronograma:

| Actividad Programada   | Fecha y lugar   | Orden del Día  |
|--|---|--|
| <b>Primera reunión oficial, con las comisiones.</b>  | Viernes 29 de abril, horas 8:30 en la S.D.I.                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de las comisiones.</li> <li>2. Aprobación de la metodología de trabajo.</li> <li>3. Aprobación del Cronograma propuesto.</li> <li>4. Varios: Presentación de la portada del PEDI 2012- 2016, Aviso del curso, otros.</li> </ol>   |
| <b>Visita de trabajo a la Provincias: Facultades de Bermejo, Yacuiba y Villamontes.</b>                | Miércoles 15 al Viernes 17 de junio del 2011                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Coordinación del POA 2011, Reformulado</li> <li>6. Presentación de la Metodología del PEDI 2012-2016 – Cronograma.</li> <li>7. Propuesta Inicial de la reformulación de la Visión y Misión de UAJMS-Nueva Metodología de Valoración.</li> <li>8. Colocado de Pasacalles y Marketing del PEDI 2012-2016 (Trípticos, entrega de materiales)</li> </ol> |
| <b>Segunda reunión de la comisión técnica.</b>   | Viernes 24 de junio del 2011, en la S.D.I.                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Análisis, Preparación y Evaluación de los documentos oficiales de consulta.</li> <li>10. Avance del Marketing - PEDI 2012-2016.</li> <li>11. Aviso y publicación de las conferencias a desarrollar.</li> <li>12. Acta de Conformidad.</li> </ol>   |
| <b>Curso: Teórico – Práctico para la Formulación del Plan Estratégica de Desarrollo Institucional.</b> | Martes 28 al 30 de junio de horas 8:30 a 12:00. Posgrado de la UAJMS. | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Invitación al personal designado oficialmente.</li> <li>14. Desarrollo del Programa preparado por la Consultora <b>GDP ASESORES-GESTIÓN PARA EL DESARROLLO S.R.L.</b> en coordinación con el Departamentote Planificación Universitaria.</li> </ol>   |

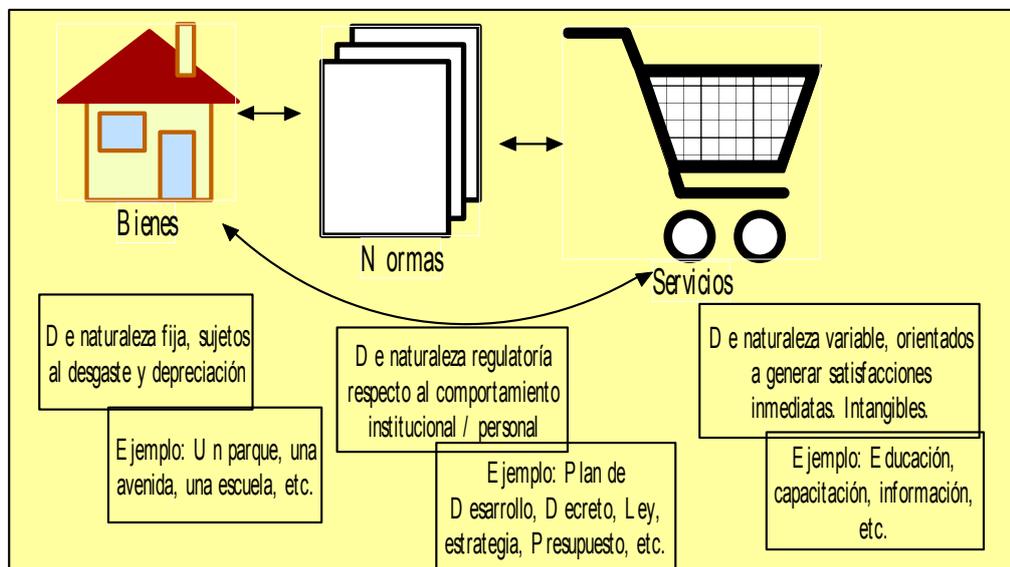
|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Conferencia de Profesionales Expertos.</b>   | Miércoles, 29 de Junio del 2011, de horas 16:00 a 18:00, Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. | 15. La Planificación Estratégica y su aplicación en Juan Misael Saracho: Lic. Marisol Rodríguez, Consultora GDP- La Paz.<br>16. Técnicas de la Planificación Estratégica Institucional: Lic. Gabriel Gaite.<br>17. Vinculación de la Educación Secundaria y Universitaria, Lic. Judith Flores "DIRECCIÓN DISTRITAL-TARIJA".<br>18. Lista de participantes |
| <b>Tercera reunión de la comisión técnica.</b>  | Viernes 15 de julio del 2011, en la S.D.I. de hora 9:00 a 11:00   | 19. Consideración, análisis y aprobación del Paso N° 3: Marco Conceptual del Plan y Paso N° 4: Marco Teórico y Filosófico.: Aprobación DE LA VISIÓN, MISIÓN reformulada de la UAJMS.<br>Acta de Conformidad.  |
| <b>Cuarta reunión de la comisión técnica.</b>   | Viernes 22 de julio del 2011, en la S.D.I. de hora 9:00 a 11:00   | 20. Consideración, análisis y aprobación del Paso N° 5: Análisis del Contexto Interno y Externo a JMS.<br>21. ACTA DE CONFORMIDAD.  |
| <b>Trabajo de socialización con las Facultades de la ciudad de Tarija y las Facultades Provinciales</b> | Miércoles 26 al 29 de julio del 2011, en las Diferentes facultades./ Sujeto a cronograma oficial.                       | 22. Trabajo de socialización en la ciudad de Tarija y las provincias.<br>23. ACTA DE CONFORMIDAD  |
| <b>Quinta reunión de la comisión técnica.</b>   | Jueves 4 de Agosto del 2011, en la S.D.I. de hora 9:00 a 11:00  | 24. Consideración, análisis y aprobación del Paso N° 6: Plan de Acción, Programas y Proyectos.<br>25. ACTA DE CONFORMIDAD.  |
| <b>Sexta reunión de la comisión técnica con las autoridades superiores</b>                              | Viernes, 5 de Agosto del 2011, en la S.D.I. de hora 9:00 a 11:00  | 26. Revisión del documento propuesto y complementaciones, con el trabajo del Consultor<br>27. ACTA DE CONFORMIDAD.  |
| <b>Séptima reunión de valoración y aprobación con las autoridades superiores</b>                        | Viernes 14 de Octubre del 2011, en el Fundo de Chocloca de hora 8:00 a 18:00  | 28. Aprobación del Paso N° 6: Plan de Acción, Programas y Proyectos.<br>29. Priorización de Objetivos POA 2012, en función al Cuadro de Mando Integral.<br>30. ACTA DE CONFORMIDAD, según Circular N° 19 del DPU.   |
| <b>Presentación oficial del documento del PEDI 2012-2016 a las MAE</b>                                  | Viernes 21 de Octubre, del 2011, en la oficinas de Postgrado : Sujeto a Programa Oficial.                               | 31. Presentación y socialización oficial del PEDI 2012-2016 de "JMS"  |



## CAPÍTULO III ETAPA FILOSÓFICA

### 3.1 Identificar Productos – Mandato Legal

Un producto, es un bien, norma o servicio, que debe ser identificado, por las máximas autoridades de la institución, con el propósito de generar **resultados, efectos e impactos**, que se reflejen en una gestión transparente, por resultados y permita una rendición participativa de cuentas a toda la comunidad universitaria y pueblo en general.



Con el fin de aplicar las herramientas metodológicas, se muestra en este plan quinquenal la **matriz de identificación de productos a nivel de Secretarías** de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, que responde a la generación de resultados, efectos e impactos institucionales, de cada una de las autoridades universitarias, como se muestra a continuación:

| SECRETARIA GENERAL   |   |  |                                       |  |   |
|--|---|--|---------------------------------------|--|---|
| Matriz de Análisis de Referencia                             |   |  | Matriz de identificación de Productos |  |   |
| Marco legal relacionado con la institución o área de trabajo | Referencia clave (artículos específicos)    | Facultad o Ambito de Competencia   | Bienes                                | Normas   | Servicios   |
| Estatuto Orgánico de la Universidad                          | Art. 82 y Art. 83, De la Secretaria General | • Gestión de la Institucionalidad Universitaria  | Software Permanentemente actualizado  | Emisión de Normas, a través de resoluciones          | Publicaciones de los resultados anuales.                  |
|  |   | • Gestionar toda la actividad universitaria vinculada a las labores de gestión y dirección que realiza el Rectorado y el HCU.  |                                       | Sistema de comunicación gerencial                    | Publicaciones y socialización del que hacer universitario |
|  |   | • Publicar y custodiar las resoluciones y otros documentos ejecutivos emanados de la Asamblea General Docente - Estudiantil Ponderada, HCU Apliado, HCU y del Rectorado. |                                       | Resoluciones Rectorales y de los Honorables Concejos | Publicaciones y socialización del que hacer universitario |
|  |   | • Emisión, Registro, Control y Archivos de títulos académicos  |                                       | Emisión de Títulos                                   | Atención adecuada al cliente                              |
|  |   | * Gestión de los archivos generales de la Universidad.   |                                       | Reglamento de archivo institucional y corriente.     | Disponibilidad de la Información clasificada              |

**SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

| Matriz de Análisis de Referencia                                       |   |  | Matriz de identificación de Productos                |   |   |                                       |
|--|---|--|--|---|---|---------------------------------------|
| Marco legal relacionado con la institución o área de trabajo           | Referencia clave(artículos específicos)   | Facultad o Ambito de Competencia   | Bienes   | Normas  | Servicios   |                                       |
| Estatuto Orgánico de la Universidad                                    | Art.84 y 85 Constituyen ámbitos de competencia de la Secretaria de Desarrollo Institucional | • Gestión Institucional  |  | POA   | Seguimiento y Evaluación de políticas Institucionales         |                                       |
|  |   | • Elaboración de proyectos para la Gestión de la Calidad                                     |  | Modelo de Gestión (Planificación, Evaluación, Proyectos: Inversión de mejoramiento académico) | Seminarios, Curso de Capacitación, Socialización y Difusión   |                                       |
|  |   | • La proyección estratégica institucional  | Software   | PEDI  | Sistema de Seguimiento y evaluación del cumplimiento del PEDI |                                       |
|  |   | • El modelo institucional de gestión de calidad  |  |   |   |                                       |
|  |   | • Proyección de una cultura institucional acorde con su misión, visión, principios y valores |  |   |   |                                       |
|  |   | • La proyección externa de la UAJMS  |  |   | Reglamento Institucional y/o Convenios                        | Sistema de comunicación e información |
|  |   | • El desarrollo estratégico de las TICs  |  |   |   |                                       |
| • Gestión de la cooperación y relacionamiento nacional e internacional |   |  | Programas de Becas y Movilidad docente - estudiantil |   |   |                                       |

| SECRETARIA ACADÉMICA   |   |   |                                       |  |   |  |
|--|---|---|---------------------------------------|--|---|--|
| Matriz de Análisis de Referencia                             |   |   | Matriz de identificación de Productos |  |   |  |
| Marco legal relacionado con la institución o área de trabajo | Referencia clave (artículos específicos)    | Facultad o Ambito de Competencia  | Bienes                                | Normas   | Servicios   |  |
| Estatuto Orgánico de la Universidad                          | Art.86 y Art. 87 De la Secretaria Académica | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Académica</li> </ul>   |                                       |  | Seguimiento y Evaluación de políticas académicas                                      |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proyección estratégica de la función científica; como la docencia, investigación y la extensión de la UAJMS.</li> </ul> | Software , Tariquia, G-Projet.        | Políticas Académicas Institucionales - Plan Estrategico de Investigación y Extensión   | Implementación de los planes estratégicos, en función a reglamentación específica.    |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo y la aplicación de la normatividad académica</li> </ul>  |                                       | Actualización y propuestas de reglamentos  | Seguimiento y Control sobre el cumplimiento de la reglamentación y normativa vigente. |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aseguramiento de la calidad de las actividades académicas</li> </ul>  |                                       | Reglamento de vinculación de las funciones sustantivas con las facultades.   | Capacitación y actualización docente  | Generación de conocimientos a través de la investigación |
|  |   |   |                                       |  | Transferencia de conocimientos a la comunidad   | Difusión de la cultura                                   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de programas y proyectos de formación y superación académica</li> </ul>                                      |                                       | Reglamentos: Admisión Docente - Evaluación Docente - Escalafón Docente - Becas - Proyectos de Investigación - Extensión y POAs | Prestación de servicios en las diversas áreas del saber                               | Servicio al estudiante (Alimentación y servicio médico)  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de incentivos y reconocimientos a la creatividad e innovación en la actividad académica.</li> </ul>          |                                       |  |   |  |

## SECRETARIA DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

| Matriz de Análisis de Referencia                             |   |  | Matriz de identificación de Productos  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| Marco legal relacionado con la institución o área de trabajo | Referencia clave (artículos específicos)                  | Facultad o Ambito de Competencia   | Bienes   | Normas  | Servicios  |
| Estatuto Orgánico de la Universidad                          | Art. 88 y Art. 89, De la Secretaria de Educación Contínua | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Postgradual</li> </ul>  | Plataforma Virtual - Software - Biblioteca - Fortalecimiento de las Sedes postgraduales. |   | Seguimiento y Evaluación a las políticas de Educación continúa   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proyección estratégica de la educación continua en la UAJMS.</li> </ul>  |  | Plan Estratégico de la Secretaria de Educación Contínua.          | Diplomados - Especialidades - Maestrias - Doctorados - Cursos de Actualización - Licenciatura - Presenciales, Semipresenciales y Virtuales |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración y promoción de la oferta de productos institucionales de Educación Contínua</li> </ul>                                       |  | Seguimiento y Evaluación a los Reglamento de Postgrado            |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo de ofertas de programas, en la modalidad a distancia</li> </ul>   |  | Manual de Funciones   |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aseguramiento de la calidad de las actividades de educación continúa.</li> </ul>   |  | Convenios Nacionales e internacionales                            |  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo y aplicación de la normatividad institucional, con respecto al posgrado y otras actividades de educación continúa.</li> </ul> |  | Reglamento de Vinculación de la SEC con las unidades Facultativas |  |

| SECRETARIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA            |   |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
| Matriz de Análisis de Referencia                             |   |  | Matriz de identificación de Productos                                   |   |  |
| Marco legal relacionado con la institución o área de trabajo | Referencia clave (artículos específicos)                                  | Facultad o Ambito de Competencia   | Bienes  | Normas  | Servicios  |
| Estatuto Orgánico de la Universidad                          | Art. 90 y Art. 91 De la Secretaria de Gestion Administrativa y Financiera | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Administrativa y Financiera</li> </ul>  | software  |   | Informe de Seguimiento y Evaluación de políticas Administrativas y Financieras |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y ejecución del POA y Presupuestos Universitario</li> </ul>   | Software - Administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales | POA Institucional - Presupuesto Universitario   | Informe de Seguimiento de la Ejecución del POA Institucional y presupuesto.    |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y Aplicación de la Normatividad financiera y administrativa institucional.</li> </ul>  |   | SIGMA   | Información  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad.</li> </ul>  |   | Reglamentos de proyección de recursos humanos, financieros y materiales en el Marco de la Norma | Informe de ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos.                |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proyección y desarrollo de la captación de recursos universitarios en el marco de rentabilidad , mediante la oferta de productos y servicios universitarios y su aplicación</li> </ul> |   |   |  |

## 3.2 Principios, Valores, Visión y Misión Institucional

### 3.2.1 Principios y Valores

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, asume y prioriza para el quinquenio 2012-2016, principios y valores, que pretende ponerlos en práctica anualmente y que responden a un proceso metodológico de valoración porcentual (ver anexo N° 4), por la comisión técnica:

| Listado de Actores/Criterios | ESTATUTO ORGANICO DE LA UAJMS |  |                     |                       |                    |                       |                         |  |           |              |          |                          |            |         |         |                              | Valoración Grupal |
|------------------------------|-------------------------------|--|---------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|--|-----------|--------------|----------|--------------------------|------------|---------|---------|------------------------------|-------------------|
|                              | PRINCIPIOS                    |  |                     |                       |                    |                       |                         |  | VALORES   |              |          |                          |            |         |         |                              |                   |
|                              | Autonomía                     | Cogobierno Paritario Docente Estudiantil | Fuero Universitario | Democracia e Igualdad | Libertad Académica | Interdisciplinariedad | Relación con el entorno | Inviolabilidad de la Autonomía, los Recintos y Predios Universitarios. | Liderazgo | Comunicación | Servicio | Creatividad e Innovación | Desarrollo | Calidad | Mística | Solidaridad y Cultura de Paz |                   |
| 1                            | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 47                |
| 2                            | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 2                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 46                |
| 3                            | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 2                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 45                |
| 4                            | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 47                |
| 5                            | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 2                       | 3  | 3         | 3            | 2        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| 6                            | 3                             | 3  | 3                   | 2                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 46                |
| 7                            | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 45                |
| 8                            | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 44                |
| 9                            | 3                             | 2  | 2                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 3       | 3                            | 46                |
| 10                           | 3                             | 1  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| 11                           | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| 12                           | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 47                |
| 13                           | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 2                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 46                |
| 14                           | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 2                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 45                |
| 15                           | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 47                |
| 16                           | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 2                       | 3  | 3         | 3            | 2        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| 17                           | 3                             | 3  | 3                   | 2                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 46                |
| 18                           | 3                             | 3  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 45                |
| 19                           | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 2       | 3                            | 44                |
| 20                           | 3                             | 2  | 2                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 3            | 3        | 3                        | 3          | 3       | 3       | 3                            | 46                |
| 21                           | 3                             | 1  | 3                   | 3                     | 3                  | 3                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| 22                           | 3                             | 2  | 3                   | 3                     | 3                  | 2                     | 3                       | 3  | 3         | 2            | 3        | 3                        | 2          | 3       | 2       | 3                            | 43                |
| Valoración Grupal            | 66                            | 52                                       | 64                  | 64                    | 64                 | 58                    | 62                      | 66   | 66        | 60           | 64       | 66                       | 60         | 66      | 46      | 66                           | 990               |

| Principios  | Valores  |
|---|--|
| <p><b>1. Autonomía</b></p> <p>Es la base fundamental de la Universidad y el principio que garantiza el pleno desenvolvimiento en lo político, económico, administrativo y académico, con independencia de todo sometimiento al poder estatal y a los intereses que éste representa. La base de su organización democrática descansa en la decisión soberana de la totalidad de docentes y estudiantes de la Universidad, expresada mediante el voto universal y la representación del Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil.</p> | <p><b>1. Liderazgo</b></p> <p>Afirmamos que la Universidad asume la importancia del liderazgo y, por ello, promueve e incentiva, de manera permanente, la formación de líderes en los diferentes niveles de la organización y equipos de trabajo que participan en las diversas funciones y actividades que desarrolla la Universidad.</p> |
| <p><b>2. Inviolabilidad de la Autonomía, los Recintos y Predios Universitarios.</b></p> <p>La autonomía, los recintos y predios universitarios son inviolables. La violación de la autonomía universitaria en la UAJMS también constituye una violación a la autonomía del Sistema de la Universidad Boliviana y a la Constitución Política del Estado Boliviano.</p>   | <p><b>2. Creatividad, innovación, emprendedurismo</b></p> <p>La Universidad asume la creatividad e innovación como valores sustantivos que aseguran su desarrollo y transformación permanentes, por lo que apoya la formación de personas creativas e innovadoras, así como la aplicación de las nuevas ideas generadas.</p>               |
| <p><b>3. Fuero universitario</b></p> <p>Independencia ideológica de docentes y estudiantes y libre confrontación de ideas en un marco de respeto a la persona y a la dignidad humana. Toda discriminación social, política, religiosa y étnica, es contraria al espíritu de la Universidad.</p>   | <p><b>3. Calidad</b></p> <p>Afirmamos que la Universidad debe satisfacer las demandas y superar las expectativas de calidad en los diferentes servicios que presta.</p>  |
| <p><b>4. Democracia e Igualdad.</b></p> <p>Derecho de todos los miembros de la comunidad universitaria de participar en sus órganos de gobierno, sin discriminación ni restricciones, excepto los requisitos establecidos por reglamento.</p>   | <p><b>4. Solidaridad y cultura de paz</b></p> <p>Creemos en una Universidad solidaria, que busca y encuentra soluciones a las demandas, necesidades y expectativas de su entorno y que trabaja permanentemente por una cultura de paz, en la que el diálogo sea la base de una convivencia pacífica entre los pueblos.</p>                 |
| <p><b>5. Libertad académica</b></p> <p>Principio que abarca la libertad de cátedra, de investigación y de estudio, al mismo tiempo que garantiza los derechos de libre expresión y difusión del pensamiento, de producción, creación artística, científica y técnica, de acuerdo a normatividad vigente.</p>  | <p><b>5. Servicio</b></p> <p>La Universidad está al servicio de la sociedad mediante el cumplimiento satisfactorio de las funciones sustantivas que desarrolla.</p>  |

### 3.2.2 Visión y Misión Institucional

#### VISIÓN UAJMS/ PEDI 2012-2016

**“Institución pública y autónoma de educación superior con liderazgo en la formación competente e integral de la persona, reconocida internacionalmente, con pertinencia y responsabilidad social universitaria”.**

#### Contenido de la visión:

La UAJMS es una reconocida institución pública y autónoma que desarrolla la formación competente e integral de la persona, liderizando la educación superior, de acuerdo a las exigencias del medio social, enfatizando el enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje a través de procesos presenciales, a distancia, convencionales, virtuales, de pre y postgrado, con actividades de investigación, extensión e interacción social con entidades similares del país y el exterior en un marco de la responsabilidad social universitaria.

#### MISIÓN UAJMS/ PEDI 2012-2016

**“Formar profesionales competentes e integrales, con conocimiento científico y tecnológico, capaces de actuar con criterios de equidad e inclusión de la diversidad cultural y que contribuyan a la investigación, extensión e interacción social”.**

#### Contenido de la misión:

Formar profesionales competentes e integrales, que asimilen y transfieran, avance científico – tecnológico de acuerdo a las exigencias del entorno, con criterios de equidad, responsabilidad social universitaria, diversidad cultural y el respeto al medio ambiente.

### 3.3. Mapeo de Actores

La planificación y su grado de ejecución se ven afectados por **Actores** que a través de su relación de COMPROMISO, APOYO, PODER, RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO Y PARTICIPACIÓN; influyen apoyando u obstaculizando la formulación e implementación de la VISIÓN y MISIÓN INSTITUCIONAL; de ahí que es importante contar con un Mapa de Actores Políticos, que permitan hacer de la planificación un instrumento de gestión institucional, sin perder de vista el **rol fundamental** que tienen las Autoridades, Docentes, Estudiantes y Administrativos, de la Universidad Juan Misael Saracho.

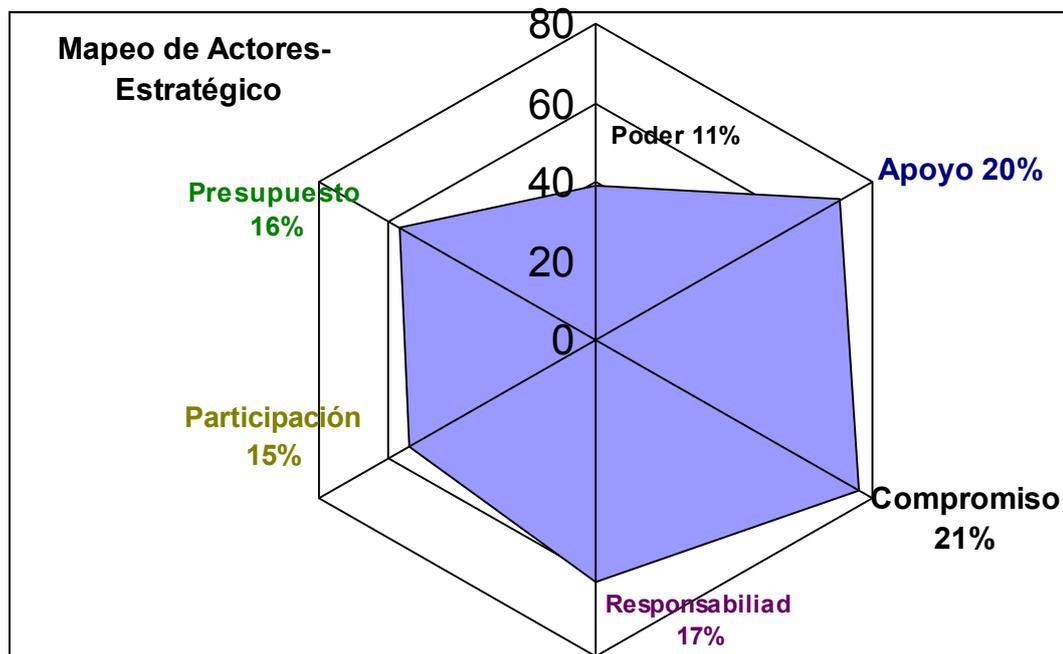
#### MAPEO DE ACTORES - ESTRATÉGICO "PEDI 2012-2016"

| ESCALA DEFINIDA |   |
|-----------------|---|
| Alto            | 4 |
| Medio           | 3 |
| Bajo            | 2 |
| Ninguno         | 1 |

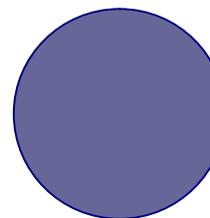
¿Para ejecutar el PEDI que estrategias serán necesarias considerar, como prioritarias, según la escala establecida?.

| Posición | ESTRATEGIAS     | NÚMERO DE PARTICIPANTES O ESPECIALISTAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TOTAL | PROM |
|----------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|------|
|          |                 | 1                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |       |      |
| 1        | Poder           | 2                                       | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 39    | 11%  |
| 2        | Apoyo           | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 71    | 20%  |
| 3        | Compromiso      | 4                                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 76    | 21%  |
| 4        | Responsabilidad | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 61    | 17%  |
| 5        | Participación   | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 54    | 15%  |
| 6        | Presupuesto     | 3                                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 57    | 16%  |
|          |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 358   | 100% |

**Propósito de Mapa Actores –Estratégico.-** Es dirigir los objetivos y estrategias en acciones y operaciones que efectivicen el 100% de cumplimiento del PEDI, para cada año programado, como se muestra en la siguiente gráfica:



El análisis de la presente gráfica, muestra que el COMPROMISO, APOYO y la RESPONSABILIDAD, son los elementos primordiales, que deben asumir las autoridades universitarias en cada una de sus acciones, traducidas en la toma de decisión, a objeto de lograr una gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva, en el marco del PRESUPUESTO y la PARTICIPACIÓN conjunto de todos los actores universitarios.



## CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

### 4.1 Diagnóstico Institucional

Es una lectura crítica del entorno externo e interno de una entidad, a partir de las percepciones que tienen los actores de la misma y que de ser posible deben ser corroborados acudiendo a fuentes de información verificable.

Variables externas incontrolables, que responden a las **Amenazas y Oportunidades** y que de ser consideradas, permiten viabilizar los procesos académico y administrativos: Variables internas controlables, como las **Fortalezas y las Debilidades**, que permiten asumir estrategias y acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El proceso de identificación de las variables externa e internas, responden a la participación en los Foros de la Gobernación del Departamento de Tarija, en el proceso de elaboración del PDDES 2012-2016, información académica de las Estadísticas Universitarias, 2000 – 2010, Informe de Autoevaluación Institucional, emitido por el Departamento de Evaluación y Acreditación, Informes Institucionales Computarizados de los POAs, desde la gestión 2007 a la 2011 semestral y anual respectivamente e Informe Computarizado del PEDI 2007 – 2011 y el Plan de Trabajo propuesto por las autoridades universitarias; estos últimos elaborados, por el Departamento de Planificación Universitaria.

La metodología utilizada en la identificación de las variables y la matriz de impacto FODA, responden a técnicas de valoración y ponderación de expertos, trabajo en equipo y debates permanentes, con profesionales de gran trayectoria en la universidad, como es la comisión técnica, representados por personas designadas por las autoridades máximas en cada facultad y secretarías, generando como resultado el siguiente resumen:

## 4.2. Identificación y Justificación de la Matriz FODA

### 4.2.1 Análisis del Contexto Externo

| Nº | AMENAZAS   | Verificador o Justificación de las Amenazas   |
|----|--|---|
| A1 | Intromisión a la Autonomía Universitaria.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevalencia de nuevas políticas de gobierno en la educación superior: Ley 070.</li> <li>✓ Inestabilidad institucional y laboral en el país.</li> <li>✓ Inseguridad jurídica.</li> </ul>  |
| A2 | Manifestación e interés de desintegración regional.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incipiente desarrollo productivo en la región.</li> <li>✓ Decremento y desvalorización del profesional en el mercado laboral.</li> <li>✓ Ampliación de la brecha en el desarrollo científico-tecnológico por efectos negativos de la globalización.</li> <li>✓ Débil y dependiente acceso a sistemas informáticos y condicionamiento para el desarrollo de la investigación.</li> <li>✓ Tendencia a la Desintegración regional.</li> </ul> |
| A3 | Procedimientos centralizados para inversión pública.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excesiva implementación del sistema de control económico.</li> <li>✓ Intereses económicos contrapuestos entre regiones.</li> </ul>   |
| A4 | Creación de universidades públicas – indígenas y otras competencias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura de sedes y representaciones de nuevas Universidades: UCB, UPDS, UNED, Santo Tomás de Aquino, Escuela Europea de Negocios, San Francisco de Asís, etc.</li> </ul>  |
| A5 | Pérdida de valores y permisibilidad en la sociedad.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sociedad que permite corrupción, clientelismo político, nepotismo, pérdida de civismo, etc.</li> <li>✓ Pérdida de la identidad cultural regional.</li> </ul>   |
| A6 | Alejamiento de la cooperación Internacional                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de apoyo, participación y compromiso de las autoridades universitarias.</li> <li>✓ Escasos procedimiento para la captación y acceso a la cooperación internacional.</li> </ul>   |

| Nº | OPORTUNIDADES  | Verificador o Justificación de las Oportunidades  |
|----|--|---|
| O1 | Disponibilidad de Recursos de IDH  | ✓ Existencia de recursos y fuentes de financiamiento, provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos, Ley 3322, DS 28421.  |
| O2 | Existencia de recursos externos para el fortalecimiento de la educación superior.        | ✓ FAUTAPO, CAF, IESALC-UNESCO, AECID, Regalías, Créditos externos, etc.   |
| O3 | Incremento de la demanda universitaria.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de bachilleres.</li> <li>✓ Demandas de formación y capacitación de los sectores excluidos.</li> <li>✓ Demandas de educación alternativa y/o técnica.</li> <li>✓ Demandas de formación a través de educación permanente y a distancia.</li> </ul>  |
| O4 | Posibilidad de intercambio y redes académicas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ARCUSUR, ZICOSUR, MERCOSUR</li> <li>✓ Vínculo de la Universidad con el Estado, sociedad, instituciones públicas, privadas, sectores de producción y de servicio.</li> <li>✓ Becas, intercambio profesional.</li> </ul>   |
| O5 | Bibliotecas virtuales de redes internacionales   | ✓ PERI Institucional (Programa Acceso a Bibliotecas Virtuales - Ministerios)  |
| O6 | Miembros titulares e invitados de los organismos internacionales.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constitución de la Cooperación Andina de Fomento.</li> <li>✓ Miembro titulares de Andina de Fomento.</li> <li>✓ Miembros invitados en el MERCOSUR educativo</li> <li>✓ Ministerio de Educación y el CEUB</li> </ul>  |
| O7 | Posibilidad de participación en proyectos concurrentes                                   | ✓ Políticas departamentales y provinciales para la mejora de infraestructura y equipamiento en IES  |
| O8 | Requerimientos provinciales para la ampliación de programas                              | ✓ Políticas Seccionales y provinciales en cuanto a lograr la diversificación de programas.  |
| O9 | Disponibilidad de recursos naturales y ubicación geopolítica del Departamento de Tarija. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vocación productiva regional agroindustrial, energética, minera, climática, turística para diversificar y transformar las características productivas.</li> <li>✓ La condición geográfica del Departamento posibilita una importante comunicación internacional.</li> <li>✓ Predisposición gubernamental para enfrentar la pobreza, la inequidad y promover al sector productivo. PDES 2012-2016.</li> </ul> |

## 4.2.2 Análisis del Contexto Interno

| Nº | FORTALEZAS  | Verificador o Justificación de las Fortalezas   |
|----|---|---|
| F1 | Presencia Institucional a nivel Regional, Departamental y Nacional                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Universidad convocada por las diferente Instituciones y actores sociales.</li> <li>✓ Universidad referente para el sistema de la Universidad Boliviana.</li> <li>✓ Reconocimiento social como institución.</li> </ul>  |
| F2 | Profesionales especializados en diversas áreas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de profesionales en diversas áreas /facultades.</li> <li>✓ Diferentes niveles de capacidad postgraduales.</li> <li>✓ Diferente nivel de experiencia y servicios profesionales.</li> </ul>   |
| F3 | Infraestructura, equipamiento y mobiliario.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responde al avance físico.</li> <li>✓ Disponibilidad de ambientes, equipamiento y mobiliario.</li> </ul>   |
| F4 | Adecuado sistema tecnológico (software)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N° de Software ejecutados: fibra óptica, intranet e internet, servidores y comunicación.</li> <li>✓ Sistemas de gestión automatizados de información.</li> </ul>   |
| F5 | Políticas de acreditación implementadas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nueve carreras acreditadas y tres en proceso.</li> <li>✓ Acuerdos con gobiernos, ministerios, gobernaciones, municipios, ONGs y organizaciones sociales.</li> <li>✓ Convenios de cooperación académica e investigativa con universidades de Argentina, Cuba, España, Bélgica.</li> </ul>   |
| F6 | Diversificación de la oferta académica en función a la demanda del mercado.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de nuevas carreras y programas en las provincias.</li> <li>✓ Apertura de programas y carreras (nivel técnico, licenciatura y postgradual).</li> <li>✓ Ampliación de la cobertura geográfica con la apertura de programas</li> <li>✓ Creación de los nuevos programas en las provincias - Utilización optima de los predios universitarios.</li> </ul> |
| F7 | Disponibilidad de recursos financieros provenientes del Impuesto Directo sobre Hidrocarburos (IDH). | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuevas, inversiones, equipamiento, mejoramiento de la calidad formativa, investigativa, extensión y solución a problemas sociales.</li> <li>✓ Ejecución de proyectos en diferentes rubros en el marco de la Ley.</li> </ul>  |
| F8 | Regularidad en el servicio académico en pregrado y postgrado.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración y desarrollo normal del calendario académico.</li> <li>✓ Asignación de cargas horarias para docentes y estudiantes.</li> <li>✓ Programación de materias.</li> <li>✓ Administración de las mesas de exámenes finales y de los cursos curriculares extraordinarios.</li> </ul>   |

| Nº | DEBILIDADES   | Verificador o Justificación de las Debilidades   |
|----|---|--|
| D1 | Presupuesto escaso e insuficiente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficiente asignación de recursos económicos.</li> <li>✓ Modificaciones en el presupuesto sin coordinación de las unidades académicas.</li> <li>✓ Decisiones académicas sin respaldo presupuestario.</li> </ul>   |
| D2 | Falta de participación en escenarios sociales, económicos y políticos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se muestra el liderazgo institucional.</li> <li>✓ No se valora y reconoce la participación individual, en los diferentes escenarios.</li> <li>✓ Falta de participación institucional de docentes y estudiantes en la región.</li> <li>✓ No se aprovecha la participación institucional.</li> </ul>   |
| D3 | Procesos eleccionarios desvirtuados.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intromisión político – partidaria.</li> <li>✓ Ofertas electorales irreales.</li> <li>✓ Distorsión del proceso eleccionario.</li> </ul>  |
| D4 | Deficiente ejercicio de la autonomía y cogobierno                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rol estudiantil desvirtuado</li> <li>✓ Prevedalismo electoral</li> <li>✓ Excesivas oportunidades de aprobación de materias.</li> <li>✓ No se practica la autonomía con responsabilidad.</li> <li>✓ No se trasuntan los valores y principios en la práctica universitaria.</li> </ul>  |
| D5 | Falta de políticas de captación de recursos propios internos y externos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de compromiso para la generación de ingresos propios.</li> <li>✓ No se mantiene y ejerce el relacionamiento externo, en busca de nuevas fuentes de financiamiento.</li> <li>✓ Reglamentos desactualizados, para operativizar actividades productivas y académicas.</li> </ul>   |
| D6 | Centralización académica, administrativa y financiera en pre y postgrado. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escasa participación de las facultades en los diferentes procesos.</li> <li>✓ Procedimientos académico-administrativos impuestos.</li> <li>✓ Modelo Matricial, no responde a la asignación máxima de 60 estudiantes por asignatura.</li> <li>✓ Insuficiencia e inconsistencia en la Estructura Organizativa y Presupuestaria.</li> <li>✓ Funcionamiento deficiente de los Departamentos Académicos y UNADAS.</li> </ul> |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| <b>D7</b>  | Falta operativizar el seguimiento, control y evaluación de los planes a corto y largo plazo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se evidencia escasa colaboración y apoyo a los procesos de planificación y evaluación de las actividades.</li> <li>✓ Resistencia y falta de compromiso de las autoridades universitarias, en la ejecución de los procesos de planificación.</li> <li>✓ Politización de los procesos administrativos y académicos.</li> <li>✓ Elección de autoridades universitarias, dificultan el ejercicio de la planificación.</li> </ul>                                  |
| <b>D8</b>  | Deficiencia en la comunicación institucional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se difunde las actividades de investigación y de extensión institucional y facultativas</li> <li>✓ Carga horaria total destinada sólo a la función docente.</li> <li>✓ Planes de trabajo docente con reducidas actividades investigativas y de extensión universitaria.</li> <li>✓ Falta de definición de procedimientos de comunicación.</li> <li>✓ Procesos administrativos indefinidos y lentos.</li> <li>✓ Falta de información al usuario.</li> </ul> |
| <b>D9</b>  | Falta de Planificación y Organización en la Administración de Recursos Humanos: Académico - Administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se aplican herramientas e instrumentos en el Marco de la SAP.</li> <li>✓ Deficiente aplicación de la evaluación de desempeño docente.</li> <li>✓ Deficiente seguimiento a los procesos de docencia, investigación y de extensión.</li> </ul>   |
| <b>D10</b> | Programas con reducido número de alumnos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No responden a la demanda de la sociedad</li> <li>✓ Perfil profesional no correspondiente con las nuevas exigencias profesionales.</li> <li>✓ No se dispone de una educación alternativa en correspondencia con el nivel secundario.</li> <li>✓ Formación profesional, altamente teórica.</li> </ul>  |
| <b>D11</b> | Modelo de acceso inconsistente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se tiene niveles de coordinación académico – administrativo con el nivel secundario y de educación postgradual nacional.</li> <li>✓ No se ejecuta un sistema planificado de admisión y/o acceso a la Universidad.</li> </ul>   |

### 4.3 Matriz FODA

#### 4.3.1 Matriz de Impacto

| IMPACTOS       |     | OPORTUNIDADES   |    |    |    |    |    |    |    |    | AMENAZAS |    |    |    |    |    | TOTAL IMPACTOS |    |    |
|----------------|-----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----------------|----|----|
|                |     | O1  | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | A1       | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |                |    |    |
| FORTALEZAS     | F1  | Presencia Institucional a nivel Regional, Departamental y Nacional  | 5  | 5  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4        | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3              | 50 |    |
|                | F2  | Profesionales especializados en diversas áreas.   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3        | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3              | 54 |    |
|                | F3  | Infraestructura, equipamiento y mobiliario.   | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3              | 45 |    |
|                | F4  | Adecuado sistema tecnológico (software)   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5        | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4              | 61 |    |
|                | F5  | Políticas de acreditación implementadas   | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4              | 55 |    |
|                | F6  | Diversificación de la oferta académica en función a la demanda del mercado.                                 | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4              | 3  | 47 |
|                | F7  | Disponibilidad de recursos financieros provenientes del Impuesto Directo sobre Hidrocarburos (IDH)          | 5  | 5  | 4  | 3  | 2  | 2  | 5  | 5  | 4        | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3              | 60 |    |
|                | F8  | Regularidad en el servicio académico en pregrado y postgrado.   | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3        | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2              | 44 |    |
| DEBILIDADES    | D1  | Presupuesto escaso e insuficiente.  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4        | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5              | 62 |    |
|                | D2  | Falta de participación en escenarios sociales, económicos y políticos                                       | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 4        | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4              | 55 |    |
|                | D3  | Procesos eleccionarios desvirtuados   | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3        | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4              | 54 |    |
|                | D4  | Deficiente ejercicio de la autonomía y cogobierno   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4        | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4              | 62 |    |
|                | D5  | Falta de políticas de captación de recursos propios internos y externos                                     | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5        | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4              | 69 |    |
|                | D6  | Centralización académicas, administrativa y financiera en pre y postgrado.                                  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5        | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5              | 68 |    |
|                | D7  | Falta operativizar el seguimiento, control y evaluación de los planes a corto y largo plazo                 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4        | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3              | 58 |    |
|                | D8  | Deficiencia en la comunicación institucional  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4        | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4              | 63 |    |
|                | D9  | Falta de Planificación y Organización en la Administración de Recursos Humanos: Académico - Administrativo. | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3        | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3              | 50 |    |
|                | D10 | Programas con reducido número de alumnos  | 2  | 2  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3        | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3              | 49 |    |
|                | D11 | Modelo de acceso inconsistente  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3              | 57 |    |
| TOTAL IMPACTOS |     | 76  | 77 | 76 | 70 | 56 | 61 | 80 | 72 | 71 | 72       | 69 | 74 | 70 | 72 | 67 | 1063           |    |    |

### 4.3.2 Síntesis del análisis FODA

Luego de la identificación y selección de las variables del contexto externo e interno, se ha efectuado la valoración y el análisis del impacto de la matriz FODA en Juan Misael Saracho, dejando claro las siguientes conclusiones:

|                                |
|--------------------------------|
| PRIMERA, Síntesis o conclusión |
|--------------------------------|

\* Este primer grupo de DEBILIDADES, responden a la falta de políticas de captación de recursos propios internos y externos y la centralización académica, administrativa y financiera en pre y postgrado, que se generan por las siguientes causas:

- ✓ Falta de compromiso para la generación ingresos propios.
- ✓ No se mantiene, amplía ni se ejercer el relacionamiento externo, en busca de nuevas fuentes de financiamiento.
  
- ✓ Reglamentos desactualizados, para operativizar actividades productivas y académicas.
- ✓ Escasa participación de las facultades en los diferentes procesos.
- ✓ Procedimientos académico-administrativos impuestos.
- ✓ Modelo Matricial, que no responde a la asignación máxima de 60 estudiantes por curso o asignatura.
- ✓ Estructura Organizativa y Presupuestaria insuficiente e inconsistente.
- ✓ Funcionamiento deficiente de los Departamentos Académicos y UNADAS.

Estos conflictos, están impidiendo hacer uso adecuado de los sistemas tecnológicos (software) disponibles y los que se piensan implementar para facilitar la toma de decisiones de la MAE; lo que es peor, se evidencia, que no se están aprovechando adecuadamente los recursos financieros provenientes del Impuesto Directo de Hidrocarburos (IDH) (destinada solo a la inversión en activos fijos); la captación de recursos externos para el fortalecimiento de la educación superior y la posibilidad de participación en proyectos concurrentes. A esto se suma la intromisión a la autonomía universitaria, la centralización para la inversión pública y la búsqueda de la pérdida de valor de la educación universitaria por algunos sectores de la sociedad.

|                                |
|--------------------------------|
| SEGUNDA, Síntesis o conclusión |
|--------------------------------|

Este grupo de DEBILIDADES, responden, a la deficiente comunicación institucional, deficiente ejercicio de la autonomía y cogobierno universitario y Presupuesto escaso e insuficiente, que se traducen en los siguientes conflictos:

- ✓ Escasa actividad de investigación y extensión institucional - facultativa y poca difusión de la misma.
- ✓ Carga horaria total destinada sólo a la función docente.
- ✓ Planes de trabajo docente con reducidas actividades investigativas y de extensión universitaria.
- ✓ Falta de definición de procedimientos de comunicación.
- ✓ Procesos administrativos indefinidos y lentos.
- ✓ Falta de información al usuario.
  
- ✓ Rol estudiantil desvirtuado
- ✓ Prebendalismo electoral
- ✓ Excesivas oportunidades de aprobación de materias.
- ✓ No se practica la autonomía con responsabilidad.
- ✓ No se trasuntan los valores y principios en la práctica universitaria.
  
- ✓ Insuficiente asignación de recursos económicos.
- ✓ Modificaciones del presupuesto sin coordinación con las unidades académicas.
- ✓ Decisiones académicas sin respaldo presupuestario.

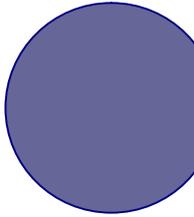
A estos problemas identificados, se suma la creación de universidades públicas – indígenas y otras competencias; manifestación e interés de desintegración regional. Sin embargo es posible disminuir estos problemas con las siguientes fortalezas y oportunidades: Asumir y fortalecer las políticas de acreditación implementadas, la capacidad y disponibilidad de profesionales especializados en diversas áreas y el uso adecuado de los Recurso IDH.

|                                |
|--------------------------------|
| TERCERA, Síntesis o conclusión |
|--------------------------------|

Por último y no menos importante, pero que es necesario considerar, son las siguientes debilidades: La falta de participación institucional en escenarios sociales, económicos y políticos, consideración de los procesos electorarios desvirtuados, el compromiso para operativizar el seguimiento, control y evaluación de los planes a corto y largo plazo, la falta de planificación y organización en la administración de recursos humanos: académico – administrativo, los programas con reducido número de alumnos y el modelo de acceso a la universidad, que es inconsistente. Si a estos conflictos le sumamos la amenaza del alejamiento de la cooperación internacional, realmente los problemas serán cada vez más preocupantes para nuestra Casa de Estudios Superiores.

Sin embargo, es importante hacer notar las siguientes fortalezas y oportunidades identificadas, como es la presencia Institucional a nivel regional, departamental y nacional, la diversificación de la oferta académica en función a la demanda del mercado, la regularidad en el servicio académico en pregrado y postgrado, las oportunidades y posibilidad de intercambio y conformación de redes académicas, la incorporación de bibliotecas virtuales a redes internacionales, la consolidación como miembros titulares e invitados de los organismos internacionales, los requerimientos provinciales para la ampliación de programas y la disponibilidad de recursos naturales y ubicación geopolítica del departamento de Tarija.

En el contexto interno y externos, ciertos riesgos deben ser tomados en cuenta, tales como, el plan de contingencia elaborado en la gestión pasada, las ofertas, el compromiso, el apoyo y la responsabilidad de las nuevas autoridades, que deben traducirse en **resultados concretos**, que muestren eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión institucional 2012- 1016, de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija.



## CAPÍTULO V PLAN DE ACCIÓN 2012 - 2016

### 5.1 Líneas Generales de Acción

Las líneas de acción asumidas, para este quinquenio en el PEDI 2012 – 2016, constituyen los criterios rectores o grandes vías del desarrollo de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”, que posibilitan conducir sus Políticas, Objetivos Estratégicos, Objetivos de Gestión, Indicadores, Programas y Proyectos de cada una de las actividades del accionar cotidiano de la institución, **traducidos responsablemente en resultados, efectos e impactos para la sociedad tarijeña**. Permitirán además, fortalecer los avances del cambio estructural académico y administrativo, fomentar la investigación, la extensión en el pre y postgrado, mejorando con calidad sostenida la capacidad de gestión institucional en procura de lograr la interacción e interrelación con instituciones nacionales y del exterior del país.

Cada una de las líneas definidas reviste el mismo nivel de importancia y prioridad para la institución y responden a una **metodología de Gestión por Resultados, Rendición Participativa de Cuentas**, que utiliza como instrumento metodológico el **Cuadro de Mando Integral**, centrados en la identificación de la matriz de productos (normas, bienes y servicios), reformulación de la visión y misión institucional, principios y valores de la UAJMS y el diagnóstico y evaluación institucional y mapeo de actores; trabajados en los diferentes talleres o reuniones de la comisión técnica, cuyos resultados fueron socializados en la comunidad universitaria.

Las líneas generales de acción son:

1. Formación de Profesionales Competentes e Integrales en Pregrado.
2. Formación y Capacitación Postgradual.
3. Gestión Institucional de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.
4. Cooperación y Relacionamiento

## **Síntesis de las líneas generales de acción:**

### **LÍNEA DE ACCIÓN N°. 1**

#### **Formación de Profesionales Competentes e Integrales en Pregrado.**

Esta línea orienta la acción formativa como un hecho educativo complejo; se enfoca al logro de graduados competentes, integrales, empleables, capaces de asumir su propio perfeccionamiento y continuar su formación y superación a lo largo de su vida profesional. Aquí el estudiante universitario, es una persona con potencialidades que participa activamente en el proceso de aprendizaje sin forma alguna de exclusión, dotándosele de los conocimientos técnicos y científicos sólidos y promotores de la generación de nuevas propuestas, que sabe ser y sabe convivir como ciudadano activo en el contexto actual, y que le permita desenvolverse en el ámbito laboral contemporáneo.

La formación competente e integral, está fundada en el vínculo docencia – investigación y extensión. La docencia en el marco del Proceso Enseñanza Aprendizaje con mayor énfasis en la práctica de la investigación y extensión e interacción universitaria que muestre a la sociedad tarijeña resultados a través de una gestión académica eficiente, eficaz y efectiva de docentes, estudiante y administrativos de Juan Misael Saracho.

La institución promueve la investigación e interacción del conocimiento científico tecnológico, orientados a la solución de los problemas del entorno social, además de lo artístico y deportivo, incursionando en actividades que refuerzan las expresiones de la riqueza cultural de la región y de sus comunidades, desarrollando con criterio de equidad el cumplimiento de su función social. Avanza hacia la oferta de formación y capacitación para sectores no atendidos de la población civil, imprimiendo una gestión flexible y contextualizada de programas, que respondan a una integración, combinación y adecuación de disciplinas administradas por cada una de las unidades académicas, con resultados claros, que muestren impacto y efecto en la sociedad tarijeña.

### **LÍNEA DE ACCIÓN N°. 2:**

#### **Formación y Capacitación Postgradual.**

La estructura postgradual se reforzará sobre la base de las ventajas competitivas y comparativas de los factores educativos regionales y la posición geopolítica de la UAJMS en la región sur del país, atendiendo y coordinando las demandas de las unidades académicas con pertinencia en beneficio de la sociedad. Ello exige trabajar con currículas que respondan a

las necesidades y demandas de estudiantes de pregrado, empresas públicas y privadas, instituciones y/u organizaciones del medio.

### **LÍNEA DE ACCIÓN N°. 3**

#### **Gestión Institucional de Recursos Humanos, Materiales y Técnicos.**

La gestión universitaria, de recursos humanos, materiales y técnicos, debe responder a resultados concretos de los miembros de la comunidad universitaria, con el propósito de lograr el cumplimiento de políticas y objetivos institucionales planteados en el cuadro de mando integral. Considerando el escaso presupuesto se requiere, asumir, el máximo compromiso, apoyo y responsabilidad, que fortalezca al gobierno universitario, la formación de la dirección institucional de docentes y administrativos y el trabajo en equipo, traducido en la generación y la captación de ingresos propios adicionales para uso eficiente de la infraestructura, muebles, equipo, y medios tecnológicos disponibles.

Comprende la recuperación y/o fortalecimiento de la imagen institucional, como referente del sistema universitario, que exige mayor atención a los procesos de planificación, evaluación y acreditación institucional, lo que permitirá revalorizar al profesional de Juan Misael Saracho, con un reconocimiento social de la calidad de su formación profesional en el tercer y cuarto nivel de educación, por parte de la comunidad regional y nacional.

### **LÍNEA DE ACCIÓN N°. 4**

#### **Cooperación y Relacionamiento**

Orienta su accionar hacia la gestión de la cooperación y relacionamiento internacional, con el propósito de internacionalizar la educación superior como referente del sistema universitario a nivel regional, nacional e internacional.

La dirección, debe identificar y efectivizar convenios y programas que beneficien a docentes, estudiantes y administrativos de Juan Misael Saracho que se exprese en la realización de acciones y proyectos con resultados claros y concretos.

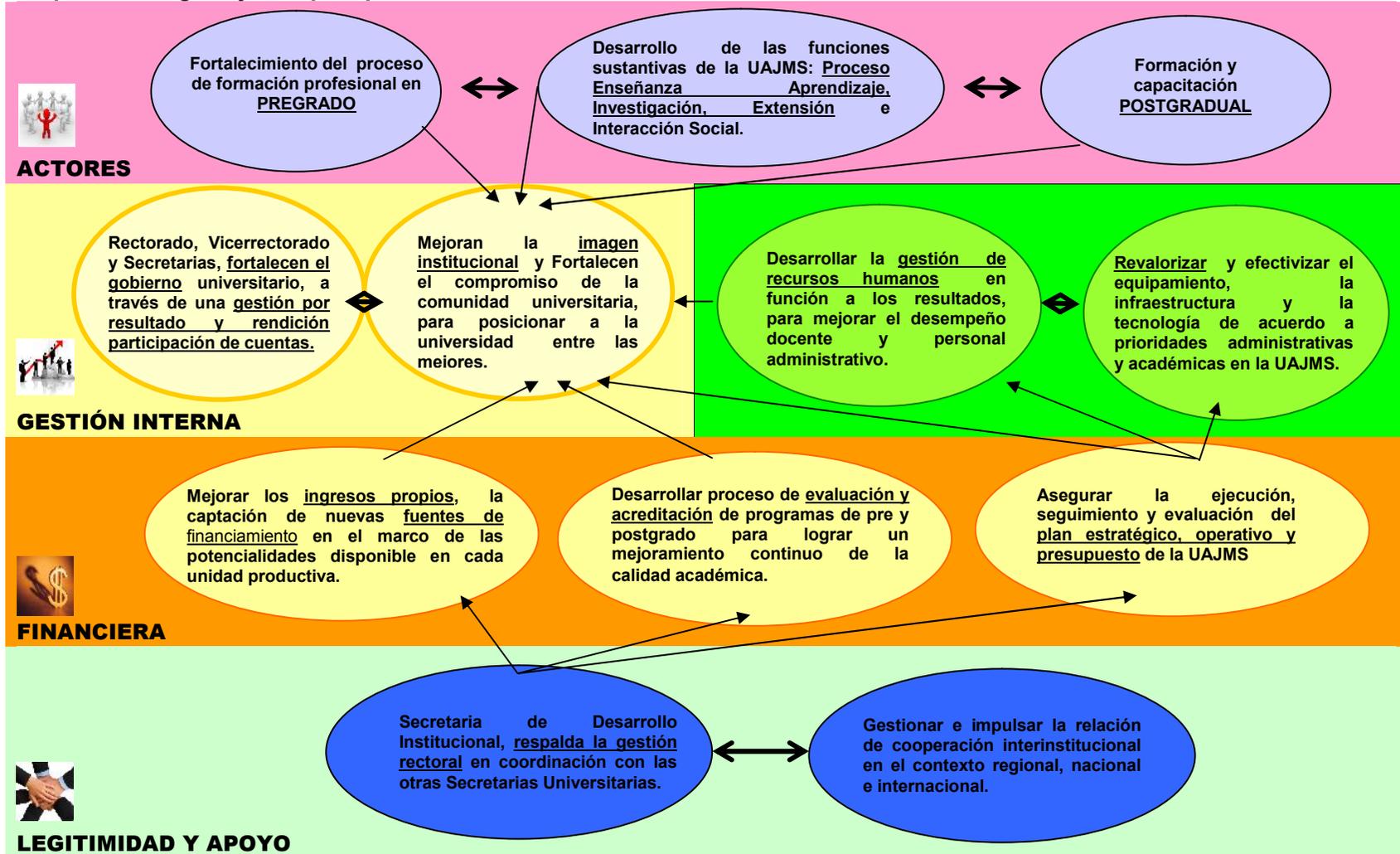
## 5.2 Mapa Estratégico y Perspectivas Institucionales

En la Gestión por Resultados, las líneas, políticas, objetivos estratégico identificados o priorizados, nos sirven como enlace y ejes conductores, que permiten **coordinar el nivel operativo** (Planes Operativos Anuales) con la construcción integral del **mapa estratégico o Plan Estratégico de Desarrollo Institucional “PEDI 2012 – 2016”**..

Su construcción está basada en cuatro perspectivas, las mismas deben ser entendidas como complementarias para una identificación y formulación de los objetivos estratégicos por áreas de éxito o perspectivas, que van a **generar valor público**.

1. La perspectiva de **ACTORES** o clientes (estudiantes y docentes), responde a la **Línea de Acción No 1 y 2**, por ser la razón de ser de la universidad, que busca dar respuesta a las necesidades de la sociedad en pre y postgrado.
2. La perspectiva de **GESTIÓN INTERNA**, responde a la **Línea de Acción No 3**, porque busca la adecuación de normas, políticas y procesos en la organización, para repensar la organización a partir del capital organizacional, humano y tecnológico.
3. La perspectiva **FINANCIERA** de una organización, responde a la **Línea de Acción No 3**, que busca estructurar una organización que pueda generar alertas tempranas que operativicen los resultados financieros exitosos.
4. La perspectiva de **LEGITIMIDAD Y APOYO**, responde a la **Línea de Acción No 4**, de **cooperación y relacionamiento**, ya que plantea la necesidad de encontrar mecanismos para construir capital organizacional, humano y tecnológico, capaz de diferenciar la gestión de la propia organización, creando una propia cultura organizacional o una gestión del conocimiento distinto.

Mapa Estratégico y sus perspectivas en UAJMS



### 5.3 Cuadro de Mando Integral

| LINEA GENERAL DE ACCION No. 1  |  |   |   |   |                                 |
|--|--|---|---|---|---------------------------------|
| FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES E INTEGRALES EN PREGRADO                |  |   |   |   |                                 |
| POLÍTICA 1.1 FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN PREGRADO. |  |   |   |   |                                 |
| Objetivo Estrategico Institucional   | Objetivo de Gestion  | Indicador Meta  | Responsables  | Proyectos   | Programas                       |
| 111 ACTUALIZAR LOS DISEÑOS Y EL DESARROLLO CURRÍCULAR PERTINENCIA Y CALIDAD    | 1111 Evaluar el modelo académico institucional, implementado en el año 2002.   | Informe de la evaluación del modelo académico, desde el primer año del quinquenio.      | Secretaria Desarrollo Institucional en coordinación con las demás secretarías Universitarias. |   | DISEÑOS Y DESARROLLO CURRÍCULAR |
|  | 1112 Establecer e implementar políticas institucionales pertinentes a los resultados de la evaluación del modelo académico   | Políticas implementadas desde el primer año, del quinquenio.                            | Secretaria Académica en coordinación con las Facultades.                                      |   |                                 |
|  | 1113 Realizar la revisión curricular de las carreras y programas, a partir de un diagnóstico.                                | Al menos 20% diseños curriculares actualizados, a partir del primer año del quinquenio. | Facultades en coordinación con la Secretaria Académica.                                       | Proyecto: "Implementación de Políticas Académicas para el Mejoramiento Curricular".                               |                                 |
|  | 1114 Implementar el proyecto de seguimiento a graduados a nivel institucional.   | Proyecto implementado desde el segundo año del quinquenio.                              | Facultades en coordinación con la Secretaria Académica.                                       | Proyecto: Implementar un Sistema Informatico de Seguimiento a Graduados en la UAJMS - SIGA.                       |                                 |
|  | 1115 Implementar un sistema informatico para el diseño, seguimiento y control de las curriculas de las carreras y programas. | Un sistema informatico implementado desde el segundo año del quinquenio                 | Secretaria Académica en coordinación con la DTIC / Facultades .                               | Proyecto: "Implementación de un Sistema Informatico para el Seguimiento y Control de las Curriculas en la UAJMS". |                                 |

|   |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|
| 112 CUALIFICAR EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LAS CARRERAS DE LA UNIVERSIDAD.            | 1121 Perfeccionar y actualizar la normativa académica de la institución (Reglamento de evaluación docente y otros).  | Al menos una normativa académica aplicada desde el primer año del quinquenio.                          | Secretaria Académica en coordinación con las Facultades.                                     | Proyecto: "Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente".   | DISEÑO CURRICULAR BASADO EN LA COMPETENCIA Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN LA EDUCACION SUPERIOR |
|   | 1122 Perfeccionar y actualizar la normativa de acceso o admisión estudiantil de acuerdo a méritos académicos y en correspondencia con el nivel secundario. | Sistema de acceso o admisión estudiantil aplicado, desde el primer año del quinquenio.                 | Secretaria Académica en coordinación con los órganos de gobierno facultativo                 | Proyecto: "Apoyo a la Formación Inicial del Estudiante Universitario en la UAJMS".  |  |
|   | 1123 Implementar un programa de cursos de actualización y capacitación de docentes y auxiliares de cátedra.  | Programa desarrollado desde el primer año del quinquenio.  | Facultades en coordinación con la Secretaria de Educación Continua y/o Secretaria Académica. | Proyecto: "Actualización y Capacitación de Docentes y Auxiliares de Cátedra"  |  |
|   | 1124 Fortalecer la implementación de la Formación Basada en Competencias en las carreras piloto.   | Implementación de los proyectos formativos en las carreras pilotos desde el primer año del quinquenio. | Las Facultades en coordinación la Secretaria Académica.                                      | Proyecto: "Implementación de la Formación Basada en Competencias en las Carreras Piloto." <b>2da Fase</b><br>Proyecto: Fortalecimiento de las Prácticas Académicas en las Facultades de la UAJMS. |  |
|   | 1125 Reglamentar la política de incentivos y reconocimientos a la creatividad e innovación en la actividad académica.                                      | Reglamento aplicado, desde el segundo año del quinquenio.  | Secretaria Académica en coordinación con las Facultades.                                     |   |  |
| 113 DIVERSIFICAR LA OFERTA ACADÉMICA EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LA SOCIEDAD. | 1131 Realizar el análisis de contexto de necesidades formativas del entorno social.  | Al menos un Informe aprobado y socializado anualmente.   | Las Facultades en coordinación la Secretaria Académica.                                      | Proyecto de Investigación: "Análisis de la Demanda de Profesionales en el Departamento de Tarija".  | TITULACION DE CALIDAD A NIVEL SUPERIOR, INTERMEDIA Y TECNICA                                   |
|   | 1132 Diseñar e implementar carreras o programas con titulaciones intermedias y opciones de titulación.   | Al menos una propuesta por año implementada.   | Las Facultades en coordinación la Secretaria Académica.                                      |   |  |

| POLÍTICA 1.2 CONTAR CON UN SISTEMA UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA                                      |   |  |  |   |           |
|---|---|--|--|---|-----------|
| Objetivo Estratégico Institucional  | Objetivo de Gestion   | Indicador Meta   | Responsables   | Proyectos   | Programas |
| 121 DESARROLLAR UN SISTEMA DE INVESTIGACIÓN, ORIENTADO A DAR RESPUESTAS A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DEL ENTORNO. | 1211 Elaborar e implementar un Plan Estratégico de Investigación, para desarrollar actividades científicas y tecnológicas de impacto en el medio. | Plan elaborado e implementado desde el primer año del quinquenio.  | Secretaria Académica, DICYT en coordinación con Dpto. de Planificación |   |           |
|   | 1212 Captar recursos económicos de contraparte para el desarrollo de la investigación.  | Al menos dos convenios firmados con organismos financiadores en el quinquenio.   | Autoridades universitarias y facultativas.                             | Proyectos concursables de investigación y otros   |           |
|   | 1213 Capacitar y actualizar a docentes, administrativos y estudiantes en áreas de investigación   | Al menos un curso por año.   | Secretaria Académica - DICYT en coordinación con las facultades.       | Proyecto: "Capacitación y Actualización en Investigación en la UAJMS".                            |           |
|   | 1214 Asesorar y supervisar en la gestión y desarrollo de actividades de las Sociedades Científicas de Estudiantes en cada Carrera de la UAJMS     | El 100% de las actividades desarrolladas son asesoradas y supervisadas anualmente.                                       | DICYT en coordinación con la Facultades y Secretarias.                 | Proyecto: "Fortalecimiento de Sociedades Científicas de Estudiantes en cada Carrera de la UAJMS". |           |
|   | 1215 Reglamentar las funciones del personal investigador.   | Contar con un reglamento en el primer año del quinquenio.  | DICYT en coordinación con la Secretaria Académica.                     |   |           |
|   | 1216 Fomentar, a través de alianzas estratégicas, el funcionamiento y la creación de los centros y/o Institutos de investigación.                 | Al menos tres centros y/o Institutos de investigación en funcionamiento, durante el quinquenio.                          | Facultades - Secretaria Académica - DICYT                              |   |           |
|   | 1217 Implementar el sistema informático para la difusión y acceso de los trabajos y proyectos de investigación.                                   | Al menos el 50% de trabajos y proyectos de investigación, incorporados en el sistema informático, durante el quinquenio. | DICYT en coordinación con la Secretaria Académica.                     | Proyecto: Fortalecimiento a la Investigación Científica en la UAJMS                               |           |
|   | 1218 Reglamentar las publicaciones científicas del personal investigador  | Reglamento de publicaciones implementado desde el segundo año del quinquenio.  | DICYT en coordinación con la Secretaria Académica.                     |   |           |
|   | 1219 Publicar trabajos de investigación científica a través de una revista indexada de difusión nacional e internacional.                         | Al menos una publicación por año   | DICYT en coordinación con las facultades                               |   |           |

INVESTIGAR PARA CREAR Y RESOLVER PROBLEMAS

|  |  |  |  |   |                                     |
|--|--|--|--|---|-------------------------------------|
| 122 EJECUTAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INTERACCIÓN CON INSTITUCIONES ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS, NACIONALES E INTERNACIONALES. | 1221 Elaborar proyectos de investigación en pregrado.  | Al menos un proyecto ejecutado por facultad desde el segundo año del quinquenio.             | Facultades en coordinación con la DICYT                            | Proyectos concursables de investigación y otros   | FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN |
|  | 1222 Difundir a la sociedad los resultados de los proyectos de investigación ejecutados.                       | El 100% de los proyectos ejecutados son difundidos, anualmente.                              | Facultades en coordinación con la DICYT                            | Proyecto: "Fortalecimiento de Sociedades Científicas de Estudiantes en cada Carrera de la UAJMS". |                                     |
|  | 1223 Gestionar Fuentes de Financiamiento Externos para asegurar la ejecución de los proyectos de investigación | Al menos el 30% de los recursos ejecutados, deben ser externos, a partir de la gestión 2013. | Las Facultades en coordinación con la Secretaria Académica - DICYT |   |                                     |
|  | 1224 Evaluar los resultado de proyectos de investigación ejecutados  | El 100% de los Proyectos ejecutados son evaluados, anualmente.                               | Secretaria de Desarrollo Institucional - Secretaria Académica.     |   |                                     |
|  | 1225 Implementar un reglamento de reconocimiento a la labor de investigación.                                  | Reglamento ejecutado a partir del segundo año.   | Secretaria Académica y DICYT                                       |   |                                     |

| POLÍTICA 1.3 FORTALECER LA EXTENSIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
| Objetivo Estratégico Institucional   | Objetivo de Gestion  | Indicador Meta   | Responsables  | Proyectos  | Programas   |
| 131 DIVERSIFICACIÓN (EXPANSIÓN) ESTRATÉGICA DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA CON DIVERSOS SECTORES DEL ENTORNO  | 1311 Elaborar e implementar un Plan Estratégico de Extensión e Interacción Universitaria.  | Plan elaborado y ejecutado durante el quinquenio                               | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con la Secretaría Académica y Facultades. | Proyecto: "Fortalecimiento de las Actividades de Extensión e Interacción en la UAJMS". | EXTENSION E INTERACCION DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO SOCIAL |
|  | 1312 Elaborar y Ejecutar proyectos de extensión universitaria.   | Al menos un proyectos elaborado y ejecutado, anualmente.                       | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades                        | Proyecto: Radio y TV, para la Investigación Departamental.                             |   |
|  |  |  |   | Proyecto: Programa de Implementación de un Centro Estadístico Departamental – UAJMS.   |   |
|  |  |  |   | Proyecto: Programa de Extensión de Medicina Preventiva en el Area Rural.               |   |
|  | 1313 Desarrollar programas y proyectos en las áreas: de extensión comunitaria, cultural y de comunicación.                           | Programas y proyectos de vinculación implementados, al menos uno por año.      | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades                        | Proyecto: Capacitación en TICs en Areas Dispersas del Dpto. de Tarija.                 |   |
|  |  |  |   | Proyecto: Censo Agropecuario del Dpto. de Tarija.                                      |   |
|  | 1314 Coordinar, promocionar y difundir los servicios que ofrece la institución en sus diferentes unidades académicas y facultativas. | Al menos un programas de promoción y difusión socializado al 100%, anualmente. | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades                        | Proyecto: Implementación de una Fábrica de Estruidos en la UAJMS.                      |   |
|  |  |  |   |  |   |
| 1315 Establecer acuerdos y convenios de interés mutuo con el Estado, empresas productivas y de servicios con la finalidad de desarrollar programas de extensión e interacción universitaria. | Al menos un convenios firmado y ejecutado anualmente.  | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades             | Proyecto: "Fortalecimiento a las Actividades de Extensión en la UAJMS"                    |  |   |
| 1316 Difundir los resultados de los trabajos de extensión e interacción social.  | 100% de los trabajos difundidos  | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades             |   |  |   |
| 1317 Reconocer e incentivar a docentes, administrativos y estudiantes que realizan actividades de extensión universitaria.   | Al menos un Informe sobre reconocimientos e incentivos a docentes y estudiantes.   | Dpto de Extensión Universitaria en coordinación con las Facultades             |   |  |   |

|   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| 132 PROMOVER Y PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN Y EVENTOS DE ANALISIS CIENTÍFICOS, CULTURALES, LOCALES, REGIONALES Y NACIONALES. | 1321 Organizar eventos de difusión de la ciencia y la cultura.  | Informes socializados y aprobados por la MAE, anualmente. | Las Facultades en coordinación con Dpto de Extensión Universitaria. | Proyecto: "Fomento a la Integración Cultural". | EXTENSION E INTERACCION DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO SOCIAL |
|   | 1322 Participar activamente en debates sobre temas académicos, científicos, técnicos, sociales, políticos y económicos. | Al menos dos participaciones activas anualmente.          | Las Facultades en coordinación con Dpto de Extensión Universitaria. |  |   |
|   | 1323 Gestionar y coordinar la participación de la UAJMS en eventos culturales y deportivos.                             | Al menos diez eventos culturales y deportivos por gestión | Las Facultades en coordinación con Dpto de Extensión Universitaria. |  |   |

| LINEA GENERAL DE ACCION No. 2   |  |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN POSTGRADUAL  |  |   |  |  |   |
| POLÍTICA 2.1 IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE POSTGRADO, ORIENTADOS A LA FORMACIÓN INTEGRAL Y PERTINENTE CON EL ENTORNO                   |  |   |  |  |   |
| Objetivo Estratégico Institucional  | Objetivo de Gestión  | Indicador Meta  | Responsables   | Proyectos  | Programas                                 |
| 211 DIVERSIFICAR LA OFERTA DE PROGRAMAS DE POSTGRADO, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN CORRESPONDENCIA CON LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO.       | 2111 Establecer la demanda de formación, capacitación y actualización de los perfiles requeridos.  | Se dispone de al menos un estudio anual de demandas de perfiles de formación, capacitación y actualización. | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. | Proyecto: "Implementación de la Escuela de Gobierno".              | FORTALECIMIENTO A LA EDUCACION POSGRADUAL |
|   | 2112 Diseñar e implementar programas de postgrado, de acuerdo a los requerimientos de la sociedad en coordinación con las Facultades .                     | Al menos el 50% de los Programas Ofertados, han sido implementados, anualmente.                             | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. | Proyecto: "Evaluación y Seguimiento a los Programas de Postgrado". |   |
|   | 2113 Reglamentar la vinculación de la Secretaria de Educación Continua con las unidades Facultativas   | Se cuenta y se ejecuta el reglamento, desde el primer año del quinquenio.                                   | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. |  |   |
| 212 INCREMENTAR Y EFECTIVIZAR LAS RELACIONES CON INSTITUCIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS PARA ESTABLECER PROGRAMAS SOSTENIBLES DE POSTGRADO. | 2121 Diversificar la oferta de programas de postgrado, capacitación y actualización en correspondencia con las exigencias del entorno de forma sostenible. | Anualmente se cuenta con una oferta aprobada y ejecutada.   | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. |  |   |
|   | 2122 Elaborar e implementar un proyecto de descentralización del postgrado   | Proyecto implentado desde el segundo año del quinquenio   | Facultades en coordinación con la Secretaria de Educación Continua   |  |   |
|   | 2123 Crear e implementar oferta de formación profesional, semipresenciales y ha distancia.   | Anualmente se cuenta con una oferta aprobada y ejecutada.   | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. |  |   |
|   | 2124 Diseñar e implementar los procesos de autoevaluación para los programas de postgrado.   | Documento implementado a partir del segundo año del quinquenio.   | Secretaria de Educación Continua                                     |  |   |
|   | 2125 Fortalecer el intercambio interinstitucional en la realización de investigación de postgrado.   | Se cuenta con un informe anual aprobado.  | Secretaria de Educación Continua en coordinación con las Facultades. |  |   |

| LINEA GENERAL DE ACCION No.3  |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|
| GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS  |   |   |   |  |  |
| POLÍTICA 3.1 FORTALECIMIENTO, CON CRITERIO DE EQUIDAD, DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL   |   |   |   |  |  |
| Objetivo Estratégico Institucional  | Objetivo de Gestion   | Indicador Meta  | Responsables  | Proyectos  | Programas  |
| 311 FORTALECER EL GOBIERNO UNIVERSITARIO, TRAVÉS DE UNA GESTIÓN RESULTADOS PARTICIPATIVA DE Cuentas.  | 3111 Revisar y adecuar el Estatuto Orgánico de acuerdo a la normativa vigente.  | Nuevo Estatuto Orgánico, aprobado a partir del primer año del quinquenio.   | Honorable Consejo Universitario   |  | GESTION UNIVERSITARIA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL |
|   | 3112 Capacitar a los miembros de los órganos de gobierno para el cumplimiento de funciones, de acuerdo a reglamentación.        | Miembros del Consejo Universitario y Facultativos capacitados desde el primer año del quinquenio.                           | Secretaria de Gestión Administrativa y Financiera / Dpto. de Recursos Humanos                                 | Proyecto: "Capacitación en Gestión Universitaria". |  |
|   | 3113 Generar y aplicar un software que facilite la coordinación y comunicación en todos los niveles del gobierno universitario. | Software aplicado a partir del segundo año del quinquenio.  | Secretaria de Desarrollo Institucional - DTIC.  |  |  |
|   | 3114 Redefinir la estructura organizativa académica y administrativa de acuerdo a la disponibilidad de recursos.                | Aprobación y aplicación de la nueva estructura organizativa, desde el segundo año del quinquenio                            | Secretaria de Desarrollo Institucional en coordinación con las demás secretarías y el gobierno universitario. |  |  |
|   | 3115 Elaborar e implementar paulatinamente los proyectos de descentralización académica, administrativa y financiera.           | Proyecto implementado gradualmente a partir del segundo año del quinquenio.   | Secretaria de Desarrollo Institucional en coordinación con la Secretaria Académica y las facultades.          |  |  |
| 312 MEJORAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y FORTALECER EL COMPROMISO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, PARA POSICIONAR A LA UNIVERSIDAD ENTRE LAS MEJORES. | 3121 Promover el liderazgo institucional con participación activa, en función de las fortalezas y oportunidades de la UAJMS.    | Al menos dos eventos organizados y ejecutados anualmente, sobre problemática regional y nacional.                           | Secretaria de Desarrollo Institucional  |  | GESTION UNIVERSITARIA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL |
|   | 3122 Difundir el ejercicio de los principios y valores universitarios.  | Al menos anualmente, dos eventos de socialización y concientización de los principios y valores de la educación superior.   | Secretaria de Desarrollo Institucional y Facultades   |  |  |
|   | 3123 Diseñar e implementar procesos administrativos eficientes y oportunos de atención al público.                              | Se tiene aprobado y ejecutado desde el primer año del quinquenio los procedimientos administrativos de atención al público. | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera Dpto de Recursos Humanos                                    |  |  |

| POLÍTICA 3.2 PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES, ACADÉMICOS, ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS.       |   |  |  |   |   |
|---|---|--|--|---|---|
| Objetivo Estratégico Institucional  | Objetivo de Gestion   | Indicador Meta   | Responsables   | Proyectos   | Programas   |
| 321 DESARROLLAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN A LOS RESULTADOS, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN EL MARCO DE LA NORMA VIGENTE. | 3211 Planificar y aplicar el Sistema de Administración de Recursos Humanos, en el marco de la norma.                | Sistema aplicado, desde el primer año del quinquenio.                                | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera Dpto de Recursos Humanos en coordinación DTC y Dpto. de Planificación Universitaria. |   | POTENCIAMIENTO DEL RECURSO HUMANO CON CALIDAD Y PERTINENCIA |
|   | 3212 Implemenar Cursos de Formación y Capacitación para el personal administrativo de la universidad.               | Al menos un curso ejecutado anualmente.  | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera Dpto de Recursos Humanos   | Proyecto: "Actualización y Capacitación del Personal Administrativo en la UAJMS". |   |
|   | 3213 Reglamentar el funcionamiento de los: Consejos de Planeación y Seguimiento Curricular, Departamentos y UNADAs. | Reglamento ejecutado desde el primer año del quinquenio.                             | Secretaria Académica en coordinación con las Facultades.   |   |   |
|   | 3214 Diseñar, un sistema de seguimiento y control al desempeño docente  | Sistema implementado desde el segundo año del quinquenio                             | Secretaria Académica en coordinación con las Facultades.   |   |   |
|   | 3215 Diseñar, un sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo.                                    | Sistema diseñado e implementado desde el primer año.                                 | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera Dpto de Recursos Humanos   |   |   |
|   | 3216 Implementar estrategias motivacionales para el personal administrativo en base a la evaluación del desempeño.  | El 100% de los trabajadores administrativos son reconocidos por su aporte anualmente | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera Dpto de Recursos Humanos   |   |   |

|   |  |   |   |  |   |
|---|--|---|---|--|---|
| 322 MEJORAR LOS INGRESOS PROPIOS, LA CAPTACIÓN DE NUEVAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO, EN EL MARCO DE LAS POTENCIALIDADES DISPONIBLES EN CADA UNIDAD PRODUCTIVA. | 3221 Diseñar un plan integrado, que fortalezca las unidades productivas de forma eficiente en el marco de la matriz de compromiso institucional, asumida con el Ministerio de Economía y Finanzas. | Al menos el 20% de las unidades productivas de la UAJMS, generan ingresos propios anualmente. | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera con las facultades.   |  | <b>FORTALECIMIENTO A LAS UNIDADES PRODUCTIVAS</b> |
|   | 3222 Ejecutar propuestas y/o proyectos que generen recursos adicionales para la universidad.   | Al menos una propuesta por facultad ha sido ejecutada, anualmente.                            | Facultades, Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera, Secretaría de Desarrollo Institucional y Secretaria de Educación Continua. | Proyecto: Fortalecimiento al CEANID (Laboratorio de Control de Calidad)                                |   |
|   |  |   |   | Proyecto: Fortalecimiento del Taller de Alimentos (Segunda Fase – Planta de Fábrica de Leche en Polvo) |   |
|   |  |   |   | Proyecto: Implementación de Planta Piloto de Cereales Estruidos.                                       |   |
|   | 3223 Definir políticas de incentivos y motivación para los gestores de recursos adicionales, de acuerdo a reglamentación.  | Aplicación del reglamento, desde el primer año del quinquenio.                                | Secretaria de Gestión Administrativa y Financiera.  | Proyecto: Fortalecimiento del Centro Experimental de Chocloca.   |   |

|   |   |   |  |   |  |
|---|---|---|--|---|--|
| 323 REVALORIZAR Y EFECTIVIZAR EL EQUIPAMIENTO, LA INFRAESTRUCTURA Y LA TECNOLOGÍA DE ACUERDO A LAS PRIORIDADES ADMINISTRATIVAS Y ACADEMICAS EN LA UAJMS.                                      | 3231 Realizar el seguimiento, control y evaluación del uso del actual equipamiento, infraestructura y tecnología en los predios universitarios.                   | Al menos un informe anual de las unidades académicas y administrativas.   | Secretarías Universitarias y Facultades.   |   | FORTALECIMIENTO A LAS UNIDADES ACADÉMICAS A TRAVÉS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO |
|   | 3232 Elaborar e implementar proyectos de fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y tecnología a partir de las necesidades identificadas.              | Proyecto implementado desde el segundo año del quinquenio.  | Secretaría de Desarrollo Institucional   | PROYECTOS, ADJUNTOS AL OBJETIVO DE GESTIÓN 3232 |  |
|   | 3233 Reglamentar y agilizar la ejecución de los proyectos, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública.   | Al menos el 80% de los proyectos en ejecución desde el primer año del quinquenio.                               | Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Institucional. |   |  |
|   | 3234 Establecer un mecanismo de seguimiento y control de los acuerdos, convenios y proyectos establecidos con empresas e instituciones sobre distintos servicios. | Mecanismos implementados desde el primer año del quinquenio.  | Secretaría de Desarrollo Institucional - Dpto. de Proyectos.   |   |  |
| <b>PROYECTOS ADJUNTOS AL OBJETIVO 3232: Elaborar e implementar un proyecto de fortalecimiento de la infraestructura, equipamiento y tecnología a partir de las necesidades identificadas.</b> |   |   |  |   |  |
| <b>PROGRAMA :</b>   | <b>FORTALECIMIENTO A LAS UNIDADES ACADÉMICAS A TRAVÉS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>   |   |  |   |  |
| Proyecto: Equipamiento, segundo Bloque, Facultad de Humanidades.  | Proyecto: Construcción y Equipamiento Laboratorio, Farmacol. y Farmacote. F.C de la Salud.  | Proyecto: Construcción del segundo módulo /Campus Universitario / Villamontes.                                  |  |   |  |
| Proyecto: Equipamiento del Laboratorio de Suelos de la F.C. Agrícolas y Forestales.   | Proyecto: Preservación y Conservación/ Recursos Naturales de Inv. Científica -UAJMS – Tja.  | Proyecto: Construcción del Módulo de Servicios para el Campus Universitario.                                    |  |   |  |
| Proyecto: Equipamiento de la F.C.I. del Gran Chaco (LABS. INF, QMA, FIS).   | Proyecto: Construcción y Equipamiento Centro de Convenciones/ Campus Universitario.   | Proyecto: Construcción y Equipamiento del Laboratorio de Operaciones Unitarias / FCYT.                          |  |   |  |
| Proyecto: Construcción Edificio Administrativo (Reformulación).   | Proyecto: Construcción del Tatro Universitario (Av. D. Paz)   | Proyecto:Dotación de Equipamiento y Servicios Básicos de la carrera/ Veterinaria / Segunda Etapa / Villamontes. |  |   |  |
| Proyecto: Perforación de Pozo con Tanque de Almacenamiento de Agua Campus Universitario.  | Proyecto: Construcción de Postgrado.  | Proyecto: Parque Automotor para la UAJMS.   |  |   |  |
| Proyecto: Construcción y Equipamiento, Carrera de Enfermería (Reformulación).   | Proyecto: Construcción del Instituto de Idiomas.  | Proyecto: Equipamiento / Edificio Administrativos.  |  |   |  |
| Proyecto: Construcción y Dotación Mobiliario/ Nuevo Bloque F. de Odontología.   | Proyecto: Construcción del Nuevo Bloque de aulas para la Carrera de Ing. Civil.   | Proyecto: Guardería para niños.   |  |   |  |
| Proyecto: Construcción Nuevo Bloque / F.C.I. del Gran Chaco.  | Proyecto: Construcción, Primer Bloque, Campus Universitario/ Yacuiba.   | Proyecto: Gimnancio Universitario.  |  |   |  |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 324 DESARROLLAR PROCESOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE PRE Y POSTGRADO, PARA LOGRAR UN MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD ACADÉMICA. | 3241 Optimizar y ejecutar los procesos de autoevaluación de las unidades académicas.  | Al menos el 80% de las carreras autoevaluadas.  | Secretaria de Desarrollo Institucional y facultades   | Proyecto: "Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en la UAJMS". | EVALUACION Y ACREDITACION DE LAS CARRERAS DE LA UAJMS |
|  | 3242 Gestionar y participar en procesos de evaluación externa con fines de acreditación de las unidades académicas de la UAJMS.   | Participación en convocatorias durante el quinquenio.   | Secretaria de Desarrollo Institucional y facultades   |   |   |
|  | 3243 Definir e implementar mecanismos de gestión y seguimiento a las carreras acreditadas.  | Mecanismo implementado desde el primer año del quinquenio   | Secretaria de Desarrollo Institucional en coordinación con las facultades.  |   |   |
| 325 ASEGURAR LA EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, OPERATIVO Y PRESUPUESTO DE LA UAJMS.                                       | 3251 Ejecutar con compromiso y responsabilidad el PEDI 2012-2016 de la UAJMS.   | El 100% de las autoridades académicas y administrativas ejecutan el PEDI 2012-2016, desde el primer año del quinquenio. | Autoridades Académicas y Administrativas de la UAJMS.   |   |   |
|  | 3252 Fortalecer el sistema computarizado de evaluación del PEDI 2012-2016 y POAs.   | Al menos dos informes de evaluación del PEDI 2012-2016 y uno del POA anualmente, durante el quinquenio.                 | Secretaria de Desarrollo Institucional en coordinación con Dpto. de Planificación Universitaria y las facultades. |   |   |
|  | 3253 Fortalecer el Departamento de Planificación Universitaria.   | Departamento en funcionamiento a partir del primer año del quinquenio.  | Autoridades universitarias en coordinación de la Secretaria de Desarrollo Institucional.                          |   |   |
|  | 3254 Establecer sistemas de gestión administrativo-financiero, en coordinación con las normas nacionales, que permitan operacionalizar los planes a corto, mediano y largo plazo. | Se dispone y ejecutan los sistemas computarizados desde el primer año del quinquenio.                                   | Secretaria de Gestión Administrativa y Financiera en coordinación con la Secretaria de Desarrollo Institucional.  |   |   |
|  | 3255 Socializar a la comunidad universitaria y sociedad en general sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UAJMS, por diversos medios.                       | Al menos un seminario de Socialización Ejecutado por año.   | Secretaria de Desarrollo Institucional- Dpto. de Planificación Universitaria.                                     |   |   |

| LINEA GENERAL DE ACCION No. 4   |  |   |  |           |           |
|---|--|---|--|-----------|-----------|
| COOPERACIÓN Y RELACIONAMIENTO   |  |   |  |           |           |
| POLÍTICA 4.1 FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES UNIVERSITARIAS EN EL ÁMBITO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL |  |   |  |           |           |
| Objetivo Estrategico Institucional  | Objetivo de Gestion  | Indicador Meta  | Responsables   | Proyectos | Programas |
| 411 GESTIONAR E IMPULSAR LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.              | 4111 Gestionar nuevas alianzas estratégicas con organismos regionales, nacionales e internacionales                                  | Al menos una alianza estratégica efectivizada, anualmente.  | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |
|   | 4112 Operativizar las alianzas estratégicas ya establecidas.   | Al menos dos alianzas estratégicas operativizadas, anualmente.  | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |
|   | 4113 Generar un banco de datos sobre la cooperación y relacionamiento en función a las áreas de conocimiento.                        | Banco de datos implementados desde el primer año del quinquenio.  | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |
|   | 4114 Fortalecer el Departamento de Relaciones Internacionales  | Departamento en funcionamiento a partir del primer año del quinquenio.  | Autoridades universitarias en coordinación de la Secretaria de Desarrollo Institucional. |           |           |
|   | 4115 Definir políticas y lineamientos generales de la movilidad docente estudiantil  | Políticas definidas y aplicadas a partir del primer año del quinquenio.   | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |
|   | 4116 Elaborar e implementar el proyecto de proceso de movilidad docente - estudiantil  | Proyecto implementado desde el segundo año del quinquenio, con al menos tres docentes y estudiantes beneficiados. | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |
|   | 4117 Diseñar un programa integral de vinculación entre las principales instituciones, departamentales, nacionales e internacionales. | Programa desarrollado y ejecutado desde el primera año del quinquenio.  | Dpto. de Relaciones Internacionales en coordinación con las Facultades.                  |           |           |

## BIBLIOGRAFÍA

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 1.  | UAJMS(2004)   | <b>Estatuto Orgánico.</b> Imprenta de la UAJMS, Tarija – Bolivia, octubre 2004.  |
| 2.  | UAJMS(2000)   | <b>Plan Piloto de Acción</b> IESALC/UNESCO para el Cambio y Transformación de la Educ. Superior en la UAJMS 2000-2004. Tarija – Bolivia.   |
| 3.  | UAJMS(2010)   | <b>Estadísticas Universitarias.</b> Imprenta de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”.de Tarija.   |
| 4.  | UAJMS(2009)   | <b>Memoria</b> de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”.   |
| 5.  | GOBIERNO BOLIVIANOS DEL ESTADO PLURINACIONAL ( 2008): | <b>Constitución Política del Estado Plurinacional,</b> Capítulo Sexto, Sec.2, Art. 91 al 97 - Educación Superior.  |
| 6.  | GOBIERNO AUTONÓMICO DEPARTAMENTAL DE TARIJA (2011)    | <b>Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social; PDES 2012- 2016,</b> Eje de Productividad: Educación   |
| 7.  | COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA (2010).  | <b>Plan Nacional de Desarrollo Universitario</b> (2009-2013); Proceso Metodológico de la Formulación del Plan Nacional de Desarrollo Universitario pag. 23 y Análisis Histórico Situacional pag. 29. |
| 8.  | MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES (2010)             | <b>Ley 070: Avelino Siñani - Elizardo Pérez</b>  |
| 9.  | Palom Izquierdo, Francisco, J. (1999)                 | <b>Manual Práctico de Dirección Estratégica,</b> Gestión y Planificación Integral A. Barcelona - España.   |
| 10. | U.AJ.M.S. (2011)                                      | <b>Informe de Autoevaluación Institucional 2011.</b>   |
| 11. | Santos Gutiérrez, Sinecio, (2005)                     | <b>Diagnóstico</b> sobre Aspectos Relevantes de la Dinámica de la UAJMS; autoevaluacion institucional y análisis FODA.   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 12. | GERRY JONSON Y KEVAN SCHOLEES; (2001)                          | <b>Dirección Estratégica</b> , 5ta Edición, Edit. PHH Prentice Hall, España.  |
| 13. | Secretaria de Gestión Pública; Planeamiento Estratégico (2008) | <b>Programa de Apoyo a la gestión Pública Descentralizada y Lucha Contra la Pobreza – PADEP – GTZ</b> , La Paz, 2008.                         |
| 14. | FUNDAPRO-UPB (2005)  | <b>Estudio del Mercado Laboral en Bolivia</b> , Oferta y Demanda de Profesionales y Técnicos.   |
| 15. | Rodríguez Ostría, Gustavo, (2007)                              | <b>Educación Superior en Bolivia</b> , PIEB, La Paz - Bolivia (Boletín Temas de Debate).  |
| 16. | Prudencio, Oscar (2004)  | <b>Reforma Estructural de la Formación Profesional y la Capacitación.</b>   |
| 17. | Solé Parellada, Francisco (2002)                               | <b>¿Qué Modelo de Universidad y para qué?</b> Hacia la Universidad Tecnopole. Dirección Estratégica de las Universidades. Catalunya – España. |
| 18. | ANIBAL JORGE CAYO ZENTENO (2005)                               | <b>PROCESO ADMINISTRATIVO, “Un Enfoque Práctico de la Administración”</b> , 1ra Edición, Edit. Imprenta Universitaria, Tarija – Bolivia.      |

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Administración.** Disciplina científica que permite lograr los objetivos de una organización a través del cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de las actividades.

**Administradores.** Personas que llevan a cabo tareas y/o funciones de administrar, en cualquier nivel de la estructura organizativa.

**Análisis de Costo - Beneficio.** Búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Esto significa, encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.

**Benchmarking.** Métodos para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

**Comunicación.** Transferencia de la información del emisor al receptor de manera que éste último la comprenda.

**Concepto.** Imágenes mentales de cualquier cosa que se forma mediante la generación a partir de casos particulares, por ejemplo, una palabra o un término.

**Creatividad.** Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas o necesidades identificadas.

**Eficiencia.** Uso racional de los recursos escasos (materiales, humanos, económicos) con los que cuenta la organización, generalmente este término es concebido desde el punto de vista económico.

**Eficacia.** El logro de las metas deseadas, - Cumplimiento de los objetivos organizacionales, este término es concebido desde el punto de vista administrativo.

**Efectividad.** El cumplimiento de los objetivos sociales, en términos sociales.

**Empresa.** Una unidad económica o jurídica, con nombre propio y constituida por una o varias personas que efectúen transacciones comunes con el público, para satisfacer múltiples necesidades. Agustín Reyes Ponce, define: "Como una unidad organizativa de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio".

**Empowerment.** La eficaz autodeterminación del equipo de trabajadores - Implican que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederlas a aquellos. Esto significa que el equipo de trabajo gerencia sus actividades y el gerente pasa de jefe a orientador.

**Estrategia.** Determinación del propósito y los objetivos básicos - Adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Ética.** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien o del mal, de lo correcto o incorrecto.

**Evaluación.** Proceso continuo, integral y participativo, que identifica las debilidades (problemática) y fortalezas; mediante el análisis de información relevante, con el objeto de emitir juicios de valores.

**Indicadores.** Son los parámetros que señalan hasta cuánto hemos logrado los resultados esperados, por ejemplo: Un documento presentado, dos obras elaboradas, un tríptico, número de docentes capacitados, manuales elaborados, diez cesiones del H.C.F., etc.

**Información.** Es la calidad de datos procesados y preparados para un fin determinado.

**Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirige o encamina una actividad. Por lo tanto, los objetivos deben ser medibles (cuantificables), flexibles y alcanzables, ambiciosos, difíciles y comprometidos, coordinados, pero sobre todo en términos de acción.

**Operación o actividad.** Son las acciones que deben realizarse para cumplir con los objetivos o resultados deseados, cada actividad conlleva un conjunto de tareas que deben ser realizadas en un orden lógico para que las metas sean cumplidas. Ejemplo: Presentar al Ministerio de Hacienda de Bolivia el POA Institucional hasta el 30 de septiembre de cada año.

**Planificación.** Método racional de selección de diferentes y futuros cursos de acción para el cumplimiento de los objetivos en la toma de decisión.

**Presupuesto.** Es un plan expresado en términos numéricos y monetarios, para un periodo determinado o futuro dado.

**Programación de Operación Anual.** Es el instrumento de gestión que operativiza los objetivos y actividades de forma eficiente, eficaz y efectiva en todos los niveles de decisión institucional.

**Principio.** Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una independiente y otra dependiente; pueden ser descriptivos, que explica lo que ocurrirá o preceptivos (normativos), que señala lo que debe hacer una persona: En este último caso, refleja una escala de valores con la

eficiencia y, por consiguiente, implican criterios de valores.

**La Responsabilidad Social Universitaria (RSU).**- Es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad y sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria.

**Sistema.** El conjunto de elementos que interactúan en forma coordinada para alcanzar un objetivo en común.

**Táctica.** Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

**Tecnología.** Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas.

**Teoría.** Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

**Utilidad.** Excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos.

# ANEXOS

## ANEXO N°. 1 VINCULACIÓN DEL PLAN NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y DE EDUCACIÓN SECUNDARIA CON EL SISTEMA UNIVERSITARIO

### Plan Nacional / C.P.E. Plurinacional Boliviana

- **Artículo 91. I.** La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad
- **Artículo 92. I.** Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía.
- **Artículo 93. I.** Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.
- **Artículo 95. I** Las universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo.
- II. las universidades deberán implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.
- III. las universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.
- **Artículo 96. I.** Es responsabilidad del estado la formación y capacitación docente para el magisterio público
- **Artículo 97.** La formación post-gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. la formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la ley.

### Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social / PDDES

Dentro del proceso de elaboración del PDDES 2012-2016, se ha definido el eje de desarrollo y justicia social, los objetivos estratégicos y las políticas; donde la política N° 6, es la que se vincula con la educación superior.

| EJE: DESARROLLO Y JUSTICIA SOCIAL |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| OBJETIVO ESTRATEGICO              | Garantizar los derechos fundamentales brindando acceso a los servicios básicos y a la vivienda, potenciando y articulando los servicios sociales, la cultura y el deporte, para lograr una educación de calidad y un modelo sanitario pertinente, con enfoque intercultural |   |
| Nº                                | POLÍTICA  | LINEAS DE ACCIÓN  |
| 1                                 | GARANTIZAR ACCESO UNIVERSAL A LA VIVIENDA DIGNA PARA TODOS Y TODAS BAJO LA CONCEPCIÓN DE BIEN SOCIAL Y SU INTEGRACIÓN CON EL ENTORNO  | FIANCIAMIENTO PARA CONSTRUCCIÓN Y MEJ. DE VIVIENDAS<br>NORMAS Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA PARA LA VIVIENDA  |
| 2                                 | •GARANTIZAR EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS, COMO UN DERECHO FUNDAMENTAL EN TODO EL DEPARTAMENTO  | DOTACIÓN DE AGUA, ENERGÍA ELÉC., GAS, TELEF. E INTERNET<br>RECOLECCIÓN Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS  |
| 3                                 | •CONSTRUIR E IMPLEMENTAR UN MODELO SANITARIO ADECUADO A LA REALIDAD SOCIOCULTURAL DE LOS PUEBLOS, GARANTIZANDO A TODA LA POBLACIÓN EL ACCESO UNIVERSAL A LOS SERVICIOS DE SALUD DE MANERA INTEGRAL E INTERCULTURAL  | CONSOLIDACIÓN DEL SEGURO UNIVERSAL DE SALUD<br>RECUCCIÓN DE LA MORTALIDAD MATERNO INFANTIL<br>ARTICULAR LA MEDICINA TRADICIONAL AL SISTEMA SANITARIO                  |
| 4                                 | •ASEGURAR LA PROTECCIÓN SOCIAL EN TODO EL DEPARTAMENTO MEJORANDO LOS INDICES DE GESTIÓN SOCIAL  | PREVENIR LA VIOLENCIA EN TODAS SUS FORMAS<br>APOYO A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD<br>PROTECCIÓN A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA<br>ATENCIÓN TERAPÉUTICA DE ADULTOS MAYORES |
| 5                                 | •TRABAJO DIGNO CON SEGURIDAD SOCIAL   | CAPACITACIÓN LABORAL PERMANENTE<br>INSERCIÓN LABORAL PERMANENTE   |
| 6                                 | •GARANTIZAR EL ACCESO A LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN CON CALIDAD, CALIDEZ Y PERTINENCIA.  | TRASFORMACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO   |
|                                   |   | POTENCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL TÉCNICA   |
|                                   |   | POTENCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR   |
| 7                                 | •FOMENTO A LA PARTICIPACIÓN DEPORTIVA DE ALTO RENDIMIENTO, COMPETITIVA DE FORMACIÓN O DE RECREACIÓN SIN DISCRIMINACIÓN Y CON AUTONOMÍA DE GESTIÓN   | APOYO A LA COMPETICIÓN Y FORMACIÓN DEPORTIVA<br>FOMENTO AL DEPORTE RECREACIONAL   |
| 8                                 | •MEJORAR LOS NIVELES DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA EN EL DEPARTAMENTO.   | REDUCCIÓN DE LA INSEGURIDAD<br>REINSERCIÓN Y REHABILITACIÓN SOCIAL  |
| 9                                 | •LOGRAR EL RESPETO Y RECONOCIMIENTO PARA TODOS Y CADA UNO DE LOS HABITANTES DEL DEPARTAMENTO, EN EL MARCO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL , EL DESARROLLO INTERCULTURAL Y PLURILINGÜE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL  | AFIRMACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE IDENTIDADES CULTURALES<br>REVALORIZACIÓN DE LA CULTURA DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS<br>CREACIÓN, DEFENSA Y RESCATE DEL PATRIMONIO CULTURAL |

### Ley Marco de Autonomías y Descentralización Ley Nº 031 (Andrés Ibáñez) / Artículo 93. (PLANIFICACIÓN).

**I. De acuerdo a la competencia privativa Numeral 22, Parágrafo I del Artículo 298 y el Numeral 1. del Artículo 316 de la Constitución Política del Estado, el nivel central del Estado tiene las siguientes competencias privativas:**

1. Conducir y regular el proceso de planificación del desarrollo económico, social y cultural del país, incorporando las previsiones de las entidades territoriales autónomas.
2. Diseñar e implementar el Sistema de Planificación Integral del Estado mediante ley aprobada por la Asamblea Legislativa Plurinacional, incorporando a las entidades territoriales autónomas.
3. Formular y aplicar el Plan General de Desarrollo en base al plan de gobierno y a los planes sectoriales y territoriales. El Plan será de cumplimiento obligatorio por parte de todos los actores, entidades públicas y entidades territoriales autónomas.

4. Coordinar los procesos de planificación de los municipios y de las autonomías indígena originaria campesinas, en coordinación con los gobiernos departamentales.

**II. De acuerdo a las competencias exclusivas de los Numerales 2, 32 y 35, Parágrafo I del Artículo 300 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos departamentales autónomos tienen las siguientes competencias exclusivas:**

1. Diseñar y establecer el plan de desarrollo económico y social del departamento, incorporando los criterios del desarrollo económico y humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades, considerando a los planes de desarrollo municipales e indígena originario campesinos, en el marco de lo establecido en el Plan General de Desarrollo.
2. Coordinar los procesos de planificación de los municipios y de las autonomías indígena originaria campesinas de su jurisdicción.

**III. De acuerdo a las competencias exclusivas de los Numerales 2 y 42, Parágrafo I del Artículo 302, de la Constitución Política del Estado, los gobiernos municipales autónomos tienen las siguientes competencias exclusivas:**

1. Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, incorporando los criterios del desarrollo humano, con equidad de género e igualdad de oportunidades, en sujeción a ley especial, conforme a las normas del Sistema de Planificación Integral del Estado y en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental.
2. Crear una instancia de planificación participativa y garantizar su funcionamiento, con representación de la sociedad civil organizada y de los pueblos indígena originario campesinos de su jurisdicción.

**IV. De acuerdo a la competencia exclusiva Numeral 2, Parágrafo I del Artículo 304 de la Constitución Política del Estado, los gobiernos autónomos indígena originario campesinos, tienen las siguientes competencias exclusivas:**

1. Definir e implementar sus formas propias de desarrollo económico, social, político, organizativo y cultural, con equidad de género e igualdad de oportunidades, de acuerdo con su identidad y visión, en sujeción a ley especial.

**Ley 070: Avelíño Siñani - Elizardo Pérez**SECCIÓN IV  
FORMACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA

Artículo 52. (Formación Superior Universitaria). Es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

Artículo 53. (Objetivos).

1. Formar profesionales científicos, productivos y críticos que garanticen un desarrollo humano integral, capaces de articular la ciencia y la tecnología universal con los conocimientos y saberes locales que contribuyan al mejoramiento de la producción intelectual, y producción de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado Plurinacional.
2. Sustentar la formación universitaria como espacio de participación, convivencia democrática y práctica intracultural e intercultural que proyecte el desarrollo cultural del país.
3. Desarrollar la investigación en los campos de la ciencia, técnica, tecnológica, las artes, las humanidades y los conocimientos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, para resolver problemas concretos de la realidad y responder a las necesidades sociales.
4. Desarrollar procesos de formación postgradual para la especialización en un ámbito del conocimiento y la investigación científica, para la transformación de los procesos sociales, productivos y culturales.
5. Promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística.
6. Participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

Artículo 54. (Niveles y Grados Académicos). Los niveles y grados académicos reconocidos son: Pre grado, Técnico Superior, Licenciatura, Post grado, Diplomado, Especialidad, Maestría, Doctorado, Post doctorado.

Artículo 55. (Universidades del Estado Plurinacional de Bolivia). Las Universidades reconocidas por el Estado Plurinacional de Bolivia son:

- a) Universidades Públicas Autónomas.
- b) Universidades Privadas.

- c) Universidades Indígenas.
- d) Universidades de Régimen Especial.

Artículo 56. (Universidades Públicas Autónomas). Las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

Artículo 57. (Universidades Privadas). Las Universidades Privadas son instituciones académico científicas de formación profesional y de investigación; generan conocimientos a partir del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, responden a las necesidades y demandas sociales y productivas de las regiones y del país, se rigen por las políticas, planes, programas y autoridades del Sistema Educativo Plurinacional.

Artículo 58. (Objetivos de las Universidades Privadas).

1. Desarrollar programas de formación profesional de acuerdo a las necesidades socioeconómicas y productivas de las distintas regiones y del país; las políticas en conformidad con los lineamientos y normativas establecidas por el Ministerio de Educación.
2. Contribuir con la formación de profesionales en función de las demandas y tendencias del sector productivo y de las necesidades locales, regionales y nacionales.
3. Contribuir al desarrollo de la ciencia, investigación, tecnología e innovación en el marco de las demandas y tendencias del sector productivo y sociocultural en el ámbito local, regional y nacional del Estado Plurinacional.

Artículo 59. (Funcionamiento de las Universidades Privadas). Las Universidades Privadas se regirán por los siguientes criterios:

1. La apertura y funcionamiento institucional de las Universidades Privadas será autorizado mediante Decreto Supremo.
2. La apertura de programas académicos y su desarrollo institucional será regulado por el Ministerio de Educación sobre la base de la reglamentación específica.
3. Las Universidades Privadas no serán subvencionadas por el Estado Plurinacional.
4. Las Universidades Privadas están autorizadas para expedir Diplomas Académicos. Los Títulos Profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación.
5. Las Universidades Privadas para la defensa de grados académicos de pre grado y post grado conformarán un Tribunal Proporcional entre la Universidad Pública, la Universidad Privada y el Ministerio de Educación.

Artículo 60. (Universidades Indígenas).

1. Son instituciones académico científicas de carácter público, articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígena originario campesinos del Estado Plurinacional, que desarrollan formación profesional e investigación, generan ciencia, tecnología e innovación a nivel de pre grado y post grado.
2. Desarrollan procesos de recuperación, fortalecimiento, creación y recreación de conocimientos, saberes e idiomas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desde el espacio académico científico, comunitario y productivo.
3. La instancia de definición de políticas institucionales, en las Universidades Indígenas, son las Juntas Comunitarias, compuestas por organizaciones indígenas nacionales y departamentales, su funcionamiento será reglamentada por el Ministerio de Educación.
4. Están autorizadas para emitir Diplomas Académicos, los Títulos Profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación.

Artículo 61. (Universidades de Régimen Especial).

1. Las Universidades de Régimen Especial son:
  - a) Universidad Militar.
  - b) Universidad Policial.
2. Son instituciones académicas de formación superior, tienen carácter público y son administradas y financiadas por el Estado.
3. En lo institucional se encuentran bajo tuición del Ministerio del ramo, y en lo académico bajo supervisión del Ministerio de Educación.
4. Están autorizadas para emitir Diplomas Académicos. Los Títulos Profesionales serán otorgados por el Ministerio de Educación, de acuerdo a reglamentación específica.

Artículo 62. (Universidad Militar).

- I. La Universidad Militar es de régimen especial por su carácter castrense, está al servicio del pueblo, es parte del Sistema Educativo Plurinacional, forma profesionales para garantizar la seguridad, defensa de la soberanía y el desarrollo integral del Estado Plurinacional.
- II. Son objetivos de la Universidad Militar:
  - a) Impartir formación militar con visión integral e histórica de Patria, eliminando toda forma de discriminación en la admisión y en los procesos formativos.
  - b) Formar profesionales en distintos campos de las ciencias militares, con excelencia académica, comprometidos con la defensa, seguridad para el desarrollo del Estado y la democracia; integrando sus actividades morales, cívicas, patrióticas, científicas y de entrenamiento militar.

- c) Generar estrategias militares que garanticen la integridad territorial, defensa de la soberanía nacional y el desarrollo integral del Estado Plurinacional.
- d) Desarrollar ciencia, tecnologías, investigaciones y producciones, en los distintos niveles de la estructura de la formación militar.
- e) Actualizar permanentemente a los militares de acuerdo al avance de la ciencia y tecnología, que permita enfrentar los riesgos y amenazas internas o externas a la integridad y seguridad del Estado.

Artículo 63. (Universidad Policial).

I. La Universidad Policial es de régimen especial por su carácter policial y está al servicio del pueblo, es parte del Sistema Educativo Plurinacional, forma profesionales para garantizar la seguridad interna del país.

II. Son objetivos de la Universidad Policial:

- a) Impartir formación policial con visión integral de Patria en todo el territorio del Estado Plurinacional, eliminando toda forma de discriminación en la admisión y los procesos formativos.
- b) Formar profesionales policías que cumplan su misión constitucional y funciones de auxilio, prevención e investigación, que protejan, respeten y garanticen los derechos humanos en cumplimiento de la Constitución Política del Estado, su Ley Orgánica y Reglamentos.
- c) Formar profesionales policiales con vocación democrática, principios éticos y morales, eficientes y honestos al servicio del pueblo y del Estado Plurinacional.
- d) Desarrollar programas de capacitación y actualización permanente de policías orientados a su profesionalización en todos los rangos para un servicio social eficiente, dichos programas serán de desarrollo exclusivo de la Universidad Policial.

Artículo 64. (Formación post gradual). La formación post gradual en sus diferentes grados académicos, tendrá como misión la cualificación de profesionales en diferentes áreas y el desarrollo de la ciencia y tecnología, a través de procesos de investigación y generación de conocimientos, vinculados con la realidad y la producción para coadyuvar al desarrollo integral de la sociedad y el Estado Plurinacional. Los procesos de carácter post gradual serán coordinados por una instancia conformada por las universidades del Estado Plurinacional, de acuerdo a reglamentación específica.

Artículo 65. (Exclusividad de la Formación Profesional).

1. Las Universidades, Escuelas Superiores e Institutos Técnicos y Tecnológicos son las únicas instituciones que podrán desarrollar programas de profesionalización, en los grados académicos respectivos.

2. Las Universidades son las únicas instituciones que podrán desarrollar programas de post grado para la especialización y desarrollo de la investigación.

Artículo 66. (Universidades Extranjeras Públicas y Privadas).

1. Las Universidades de Derecho Público Internacional se regirán por convenio sede, aprobados y ratificados por Ley.
2. Las Universidades Extranjeras para ofertar y desarrollar programas académicos en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia, en cualquier modalidad de atención, deberán cumplir todos los requisitos establecidos para la apertura y funcionamiento de las Universidades Privadas, autorización expresa del Ministerio de Educación y las normas bolivianas que regulan el funcionamiento de las entidades privadas.
3. Las Universidades Extranjeras, para desarrollar programas académicos en convenio con Universidades Privadas de Bolivia deberán contar con autorización expresa del Ministerio de Educación.

Artículo 67. (Profesionales en Ciencias de la Educación y Pedagogía). Las y los profesionales en Ciencias de la Educación y Pedagogía apoyan y fortalecen al Sistema Educativo Plurinacional, cuyas funciones son desarrollar metodologías y técnicas de orientación educativa, psicopedagogía, educación a distancia, formación pedagógica, investigación, diseño curricular, evaluación de proyectos y procesos educativos, planificación y gestión educativa, sin incorporarse al escalafón docente.

## **SECCIÓN V**

### **EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA**

Artículo 68. (Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria – APEAESU).

- I. La evaluación es el proceso de cualificación de la calidad de la educación superior universitaria; contempla la autoevaluación, la evaluación por pares y la evaluación social.
- II. La acreditación es la certificación que se emitirá cuando los resultados del proceso de evaluación sean favorables.
- III. Se crea la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria, será de carácter descentralizado, conformado por un Directorio y un Equipo Técnico Especializado. Su funcionamiento y financiamiento será reglamentado por Decreto Supremo.

## ANEXO N°. 2 PASOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

### A. METODOLOGÍA A DESARROLLAR

Metodológicamente, para elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, se debe considerar la Dirección Estratégica, la Gestión por Resultados, la Rendición Participativa de Cuentas y los otros instrumentos que generan resultados concretos expresados en un documento práctico en su ejecución y que responden a los siguientes capítulos a desarrollar:

**Carátula**

**Autoridades**

**Resolución (Aprobado por la MAE de la Institución)**

**Resumen Ejecutivo**

## PASO N° 1

| ACTIVIDAD PRINCIPAL   | MEDIOS A UTILIZAR   | ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS   |
|---|---|---|
| La parte inicial que es de forma, requiere de la <u>conformación de grupos de trabajo</u> , de personas que tengan conocimiento en la temática a desarrollar, por lo que se propone aprobar y designar oficialmente los grupos de trabajo: <u>comisión central, comisión técnica, comisión de estilo, comisión de difusión, Asesores</u> y otros bajo la responsabilidad del Departamento de Planificación Universitaria y la Secretaria de Desarrollo Institucional. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección de expertos.</li> <li>2. Memorándums de declaratoria en comisión.</li> <li>3. Presentación de la metodología y cronograma de trabajo</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de designación a la MAE, de al menos dos representantes por cada unidad académica. (nota dirigida a los decanos y secretarios).</li> <li>2. Conformación de las subcomisiones, con tareas definidas.</li> <li>3. Aprobación de la metodología y el cronograma a desarrollar.</li> </ol> |

## PASO N° 2

### CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD, **que comprenden los aspectos más relevantes de la institución**

- 1.1 Introducción
- 1.2 Aspectos Legales e Históricos
- 1.3 La Planificación Estratégica en Juan Misael Saracho
- 1.4 Retos e Impactos Esperados en el Sistema Universitario

### 1.5 Vinculación del Plan Nacional, Departamental y de Educación Secundaria con el Sistema Universitario

| ACTIVIDAD PRINCIPAL   | MEDIOS A UTILIZAR  | ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS   |
|---|--|---|
| Revisión de documentos, planes nacionales, regionales, departamentales e institucionales, a través de Talleres de trabajo, ponencias, conferencias y otros, con el personal más calificado, a objeto de respaldar el plan | 4. Actas<br>5. Informes Ejecutivos<br>6. Conferencias<br>7. Talleres, etc.<br>> Plan Nacional del Estado Plurinacional.<br>> -Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social.<br>> -Plan Nacional de la Universidad Boliviana.<br>> PEDI 2007-2011.<br>> -Informe de POAs<br>> Informe de -Evaluación PEDI 2007 – 2011. | 4. Revisar, analizar y emitir informe a responsable del Departamento de Planificación Universitaria.<br><br>5. Elaborar el acta en el caso de realizar conferencias con personal experto. |

## PASO N° 3

### Capítulo II

**MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN, Dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, se debe considerar la Dirección Estratégica, la Gestión por Resultados, la Rendición Participativa de cuentas y los otros instrumentos que respaldan el cuerpo teórico del documento.**

- 2.1 Concepto de planificación estratégica, Gestión por Resultados y Rendición Participativa de Cuentas
- 2.2 Proceso de planificación
- 2.3 Organización del Proceso de Planificación

| ACTIVIDAD PRINCIPAL  | MEDIOS A UTILIZAR  | ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS   |
|--|--|---|
| Revisión bibliográfica y concertación con los especialistas en un taller para aprobar el marco conceptual a objeto de que la misma sea validada por un grupo de experto. | 8. Taller de trabajo con los expertos en la materia, socialización y complementación del marco teórico | 6. Consideración de la metodología propuesta por la Consultora <b>GDP ASESORES- GESTIÓN PARA EL DESARROLLO S.R.L.</b> |

## PASO N° 4

### CAPÍTULO III

**ETAPA FILOSÓFICA**, Componentes principales que definen la orientación de la universidad

- 3.1 Identificar Productos – Mandato Legal
- 3.2 Principios, Valores, Visión y Misión Institucional
  - 3.2.1 Principios y Valores
  - 3.2.2 Visión y Misión Institucional
  - 3.2.3 Mapeo de Actores

| ACTIVIDAD PRINCIPAL  | MEDIOS A UTILIZAR   | ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS   |
|--|---|---|
| Aplicar la metodología considerada en el marco del Estatuto Orgánico de la UAJMS; a través de la discusión de trabajo en equipo, socialización con la comunidad universitaria. | 9. Técnicas Porcentuales y de trabajo en grupo de expertos, instrumento de valoración porcentual de la visión y misión. | 7. Análisis de los principios, valores, la visión y misión institucional.<br>8. Valoración y aprobación del capítulo. |

## PASO N° 5

### CAPÍTULO IV

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**, responde al análisis del contexto externo e interno de la universidad, lo que implica una evaluación profunda de las variables externas e internas a la Universidad.

- 4.1 Diagnóstico Institucional
- 4.2. Identificación y Justificación de la Matriz FODA
  - 4.2.1 Análisis del Contexto Externo
  - 4.2.2 Análisis del Contexto Interno
- 4.3 Matriz FODA
  - 4.3.1 Matriz de Impacto
  - 4.3.2 Síntesis del análisis Foda

| <b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>  | <b>MEDIOS A UTILIZAR</b>   | <b>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</b>  |
|---|--|---|
| Revisión de estadísticas e indicadores nacionales - institucionales, que fundamenten y justifiquen el porqué de los objetivos y en un resumen FODA, que comprende: Analizar la propuesta de FODA, en función a los informes de autoevaluación, recomendaciones de Pares, Informes de POAs 2007 – 2011 y Informe Evaluación del PEDI 2007- 2011. | 10. Grupo de expertos, Aplicación de nuevas metodologías, plenaria, etc. | 9. Valoración del resumen de la Matriz FODA.<br>10. Aplicación de instrumentos de valoración porcentual, según metodología de calificación.<br>11. Cuadro de impacto de la matriz<br>12. Cuadro de Mando Integral.<br>13. Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico institucional. |

## PASO N° 6

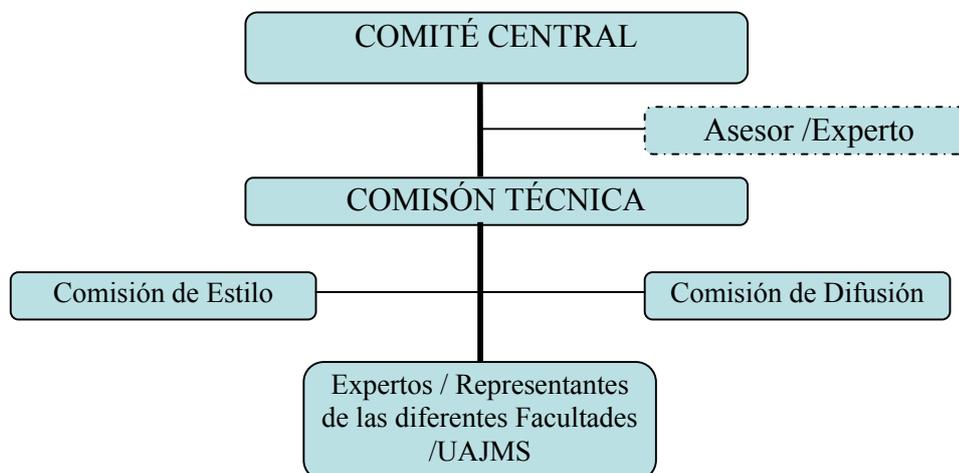
### CAPÍTULO V

**PLAN DE ACCIÓN 2012 - 2016**, Define la estructura de las futuras acciones a ejecutar en el quinquenio, por lo que debe ser claro y que responda a indicadores o resultados concretos en función a programas y proyectos a alcanzar.

#### 5.1 Cuadro de Mando Integral

| <b>ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>   | <b>MEDIOS A UTILIZAR</b>  | <b>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</b>  |
|--|---|---|
| Analizar el impacto de la matriz FODA, cuadro de mando integral, Concertación de las acciones con la MAE | 11. Grupo de expertos, Aplicación de nuevas metodologías,<br>12. Plenaria.<br>13. Socialización y Compromiso. | 14. Presentación del borrador y debate de la comisión.<br>15. Propuesta para plenaria con las autoridades superiores.<br>16. Priorización de los objetivos institucionales, para el POA 2012. |

### ANEXO N°. 3 ORGANIZACIÓN DEL PEDI



| <b>Comité Central</b>   |  |
|---|--|
| Ing. Marcelo Hoyos Montecinos<br>Lic. Anselmo Rodríguez Ortega<br>Ing. David Balderrama Paredes<br>Lic. Mario Franco Ortiz<br>Lic. Hernán Flores Rivera<br>Lic. Arminda Casso Lisarazu<br>Ing. Arturo Dubravcic Alaiza<br>Ing. Juan Carlos Keri Mentasti<br>Univ. Eliezer Guevara<br>Sr. Renán Gutierrez Orozco | <i>Rector</i><br><i>Vicerrector</i><br><i>Secretario General</i><br><i>Secretario de Gestión Adm. y Financiera</i><br><i>Secretario de Desarrollo Institucional</i><br><i>Secretaría Académica</i><br><i>Secretario de Educación Continua</i><br><i>Secretario Ejecutivo FUD</i><br><i>Secretario Ejecutivo FUL</i><br><i>Secretario Ejec. Sindicato/ Trabadores/Adm</i> |
| <b>Comisión de Estilo</b>   |  |
| Dra. Águeda Burgos A.   | <i>Docente de Ciencias Jurídicas y Políticas</i>   |
| <b>Comisión de Difusión y Socialización Documental</b>  |  |
| Sr. Ramiro Aparicio Torrico<br>Sra. Manuela Roxana Ortiz  | <i>Responsable procesamiento de datos DPU</i><br><i>Personal del apoyo</i>   |

### **Comisión Técnica: Expertos - Representantes de las Facultades**

#### **Propuestas por sus Máximas Autoridades Facultativa**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Lic. Anibal Jorge Cayo Zenteno | Departamento de Planificación Universitaria |
| 2. Lic. Hernán Flores Rivera      | Secretaría de Desarrollo Institucional      |

#### ***Sub-Comisión / GESTION INSTITUCIONAL***

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 3.- Lic. Bismarck Gutiérrez B | Decano de la Facultad de Humanidades                 |
| 4.- Lic. Nils Puerta          | Encargado de Relaciones Públicas                     |
| 5.- Lic. Miguel Sánchez       | Dirección de Investigación Científica y Tecnológica. |
| 6.- Dr. Pavel Mérida          | Docente de la Facultad de Odontología                |
| 7.- Lic. Víctor Vargas Rivera | Vice- Decano de la Facultad de C. Eco.y Financieras  |
| 8.- Ing. Alfredo Chosgo       | Docente/ Facultad C. Integradas de Bermejo           |
| 9.- Lic. Shirley Gamboa       | Departamento de Evaluación y Acreditación            |
| 10.- Lic. Miriam Vargas       | Vice-Decano de la Facultad de C. de la Salud         |
| 11.-Dra. Mariam Casal         | Docente de la Facultad de Odontología                |
| 12.- Lic. Osvaldo Farfan      | Departamento de Evaluación y Acreditación            |

#### ***Sub-Comisión /DOCENCIA***

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 13.- Ing. Emmy Alfaro         | Dirección de Docencia                               |
| 14.- Lic. Roxana Alemán       | Docente de la Facultad de C. Eco y Financieras      |
| 15.- Lic. Juan Carlos Ramos   | Docente de la Facultad de Humanidades               |
| 16.- Lic. Gonzalo Aliaga      | Docente/ Facultad C. Integradas de Bermejo          |
| 17.- Lic. Giovanna Barrero O. | Vice-Decano/ Facultad de Humanidades                |
| 18.- Dra. Gina Pradel         | Vice-Decano de la Facultad de C. Int. Villamontes   |
| 19.-.Ing. Linder Espinoza     | Docente de la Facultad de C. Agrícolas y Forestales |
| 20.-.Ing. José Luís Narváez   | Vice-Decano de la Facultad de C. Int. Gran Chaco    |
| 21.-.Lic. Lourdes Peña        | Técnico Secretaría Académica                        |

| <b>Sub-Comisión / INVESTIGACION</b> |  |
|-------------------------------------|--|
| 22.- Ing. Arturo Dubravcic          | <i>Secretaría de Educación Continua</i>                    |
| 23.- Lic. Silvia Echenique          | <i>Dirección de Postgrado</i>                              |
| 24.- Ing. René Arenas               | <i>Dirección de Investigación Científica y Tecnológica</i> |
| 25- Dra. Lorena Camargo             | <i>Docente de la Facultad de Ciencias de la Salud</i>      |
| 26- Ing. Gustavo Moreno             | <i>Docente de la Facultad de Ciencias y Tecnología</i>     |
| 27.- Lic. Lidia Allamprese          | <i>Docente de la Facultad de Humanidades</i>               |

| <b>Sub-Comisión/ EXTENSION</b>      |  |
|-------------------------------------|--|
| 28.- Lic. Arminda Caso              | <i>Secretaria Académica</i>  |
| 29.- Dra. Ingrid Mendoza            | <i>Docente de Ciencias Jurídicas y Políticas</i>   |
| 30.- Dra. Ruth Alarcón              | <i>Docente de la Facultad de Ciencias de la Salud</i>  |
| 31.- Lic. Pilar Baldiviezo          | <i>Docente de la Facultad de C. Eco y Financieras</i>  |
| 32- Univ. Maria Patricia Sánchez F. | <i>RED – SOCIEDAD CIENTÍFICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANC.- Ex biblioteca - CIPI</i> |

## ANEXO Nº. 4 METODOLOGIA DE VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, VALORES, VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL

### 1. Justificación de la Metodología.-

La presente forma de redefinir y actualizar la visión y misión institucional, tiene la finalidad de construir una propuesta concertada, consultiva y construida por el esfuerzo colectivo de especialistas conocedores de la Universidad y que involucre corresponsabilidad y compromiso; el mismo que está orientado a imaginar el presente y el futuro, que responda a la pregunta: ¿Cómo queremos ver a nuestra universidad el 2016?, para lograr esta propuesta se requiere preguntarse:

### ¿Qué importancia tiene para usted los siguientes criterios?.

¡Responda en función a la escala de valoración presentada y los criterios seleccionados!

Los pasos y los criterios señalados a continuación, responden a la experiencia de los Planes Estratégicos de nuestra Universidad, Planes del Sistema Universitario Boliviano, al Plan Nacional y al Plan Departamental de Tarija.

### 2. Pasos a considerar en el desarrollo de la construcción de la Visión y Misión.-

|          |   |
|----------|---|
| PASO N-1 | Consideración de los criterios propuestos y otros que sean necesarios por el equipo técnico de trabajo: EN CONSIDERACIÓN  |
| PASO N-2 | Aprobados los criterios, se debe valorar de forma individual según la escala de valoración propuesta.   |
| PASO N-3 | En plenaria, se debe justificar las valoraciones a objeto de consolidar y consensuar las opiniones de los expertos  |
| PASO N-4 | Se debe hacer una redacción de la visión y misión de acuerdo a los criterios aprobados y jerarquizados según la importancia para nuestra universidad, como sugerencia a objeto de que la visión y misión sean la dirección del nuevo PEDI 2012-2016 |

### 3. Escala de Valoración

| ESCALA DE VALORACIÓN |                         |
|----------------------|-------------------------|
| <b>3</b>             | Muy Importante          |
| <b>2</b>             | Medianamente importante |
| <b>1</b>             | No importa              |

En esta escala, solo se considera la opinión de los participantes activos, a objeto de que respondan a una decisión **concertada y comprometida en su cumplimiento**; es decir funcional y no teórica, a objeto de mostrar los resultados en el nuevo PEDI 2012- -2016.

### 4. Resultados.- Principios, Valores, Visión y Misión propuestos.

## ANEXO N°. 5 ESTRUCTURA ORGÁNIZATIVA DE LA UAJMS UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO ESTRUCTURA UNIVERSITARIA INSTITUCIONAL Y FACULTATIVA

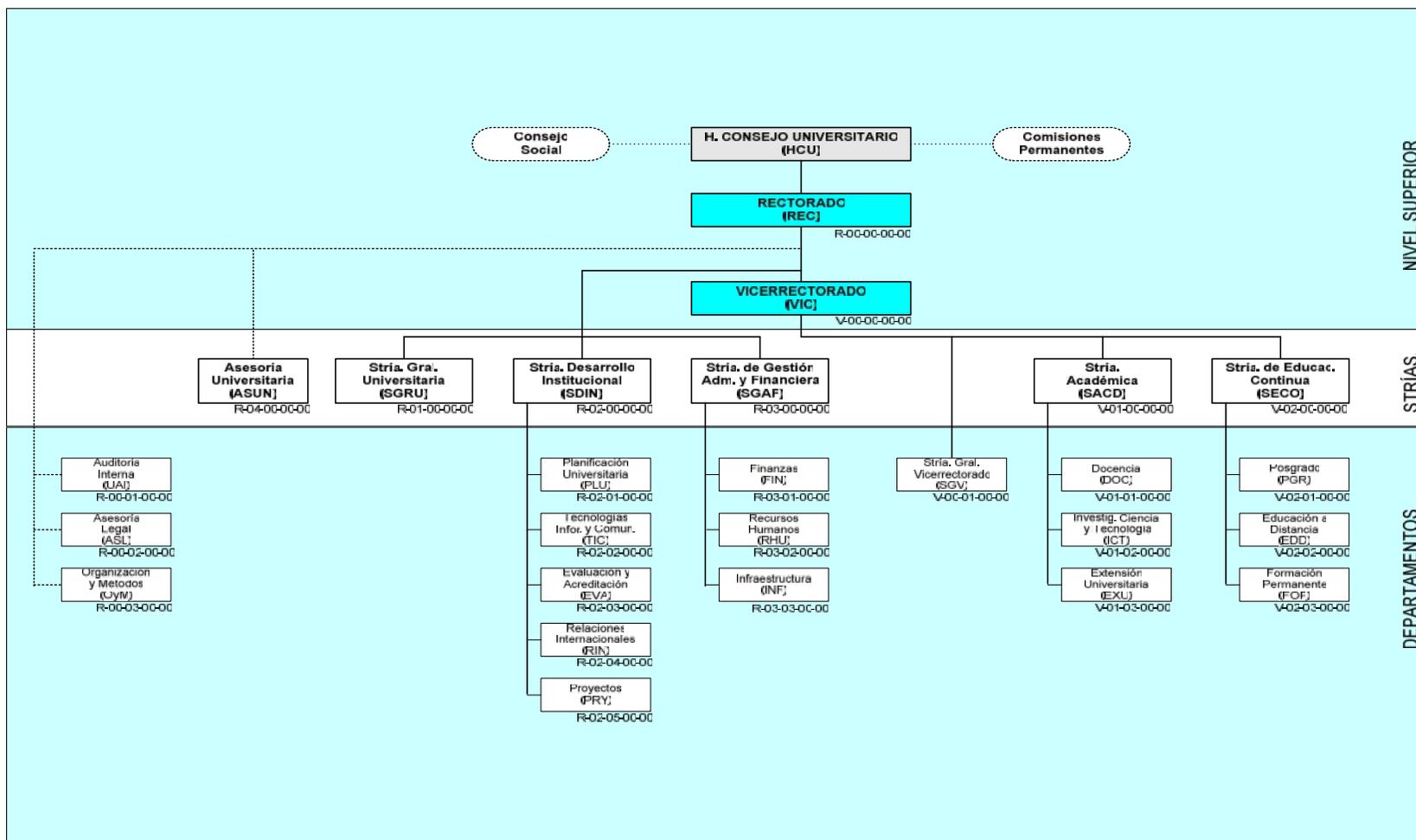
*Nivel Universitario Institucional*



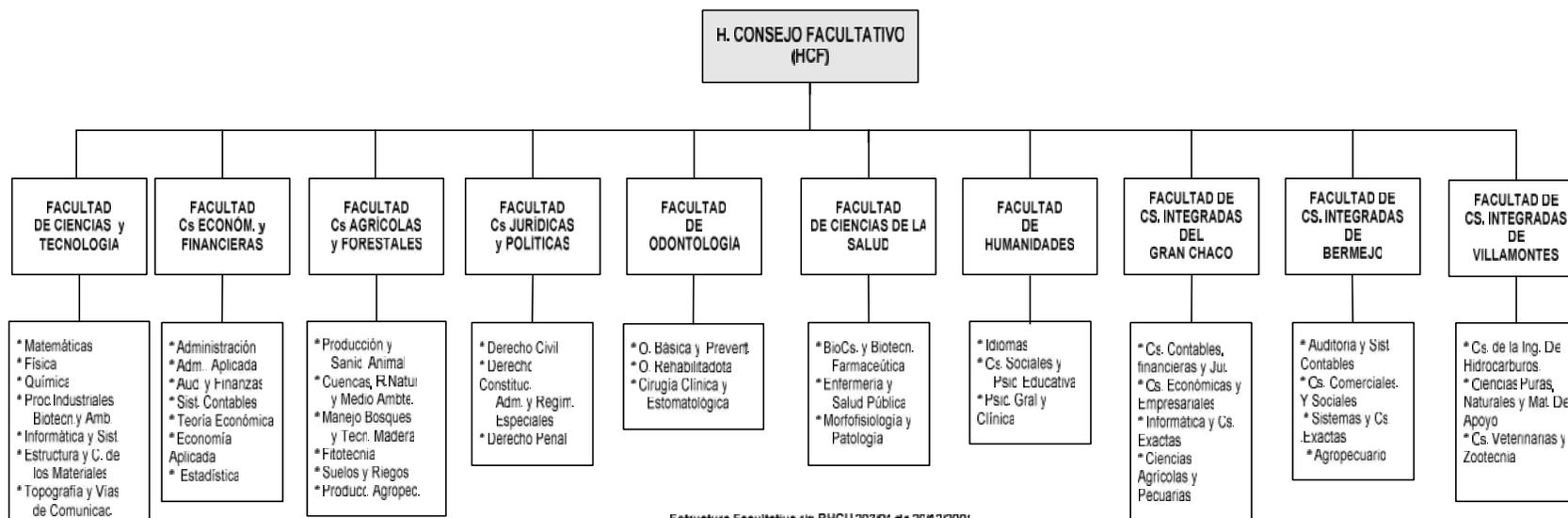
*Nivel Universitario Facultativo*



### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



### ESTRUCTURA ACADÉMICA



Estructura Facultativa según RHCU 203/01 de 2012/2001

