

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISael SARACHo  
SECRETARÍA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS



# Plan Estratégico Institucional

2021-2025

AJUSTADO AGOSTO 2023



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISael SARACHO**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

# **Plan Estratégico Institucional**

## **2021 - 2025**

Tarija – Bolivia



# Presentación

Entre los fines del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UAJMS, está el de generar competencias en el proceso enseñanza – aprendizaje, crear conocimiento a través de la investigación, ayudar a nuestro entorno socioeconómico a avanzar en la nueva sociedad del conocimiento y lograr la sostenibilidad financiera universitaria.

Las actividades desarrolladas en las gestiones 2019, 2020 y 2021 fueron afectadas de forma significativa por la pandemia del COVID 19, situación que no ha permitido un normal desarrollo de las actividades al interior de la universidad, impidiendo un crecimiento adecuado en la mayoría de las variables, estancando el desarrollo institucional en general.

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, ajusta su Plan Estratégico Institucional, tomando como base el PEI 2019-2025, como instrumento para promover los procesos de planificación en todas las instancias de la Universidad, permitiendo efectuar un seguimiento y monitoreo eficiente a fin de lograr los objetivos previstos y las políticas planteadas por todos los actores de la Universidad, que está en concordancia con el Plan de Desarrollo Universitario, que se articula al Eje 5 del PDES 2021-2025, en cumplimiento de los Art. 11 al 17, Capítulo V, del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB.

El presente Plan Estratégico Institucional 2021- 2025: ***“POR UNA UNIVERSIDAD CON ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL”***, dará lugar a que el proceso de planificación sea estructurado de manera lógica y ordenada lo cual permitirá que las actividades a desarrollarse en los Planes Facultativos y los Programas Operativos Anuales, sean más agiles y eficientes.

M.Sc. Lic. Eduardo Cortez Baldivieso  
**RECTOR UAJMS**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS GESTIÓN 2022

<b>MSc. Lic. Eduardo Cortez Baldivieso</b>	<b>RECTOR</b>
MSc. Dr. Ronald Sánchez Gonzales	Asesor Legal
MSc. Lic. Oscar Ríos Boyan	Director a.i. Auditoría Interna
<b>MSc. Lic. Jaime Condori Ávila</b>	<b>VICERRECTOR</b>
MSc. Lic. Juan Carlos Jaramillo	Secretario General de Vicerrectorado
<b>MSc. Dr. Jaime Villamil Velasco</b>	<b>ASESOR RECTORAL</b>
<b>MSc Dra. Águeda Burgos Añazgo</b>	<b>SECRETARIA GENERAL</b>
<b>MSc. Lic. Silvana Paz Ramírez</b>	<b>SECRETARIA ACADÉMICA</b>
MSc. Lic. Ronald Delgado Barrera	Director de Docencia
MSc. Ing. Javier Caba Olgún	Director de Extensión Universitaria
MSc. Ing. Fernando Mur Lagraba	Director de Investigación Ciencia y Tecnología
<b>MSc. Lic. Mario Pacello Aguirre</b>	<b>SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>
MSc. Ing. Elías Cassal Baldiviezo	Director de Planificación y Proyectos
MSc. Dra. Matilde Quiroga Aragón	Directora de Evaluación y Acreditación
MSc. Ing. Marcela Hoyos López	Directora de Relaciones Internacionales
PhD. Raquel Jalil Angulo	Directora de Tecnologías de Información y Comunicación
<b>MSc. Lic. Bernardo Muñoz</b>	<b>SECRETARIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>
MSc. Lic. Gualberto Figueroa Figueroa	Director de Recursos Humanos
MSc. Arq. Juan Pablo Orellana Aldana	Director de Infraestructura
MSc. Lic. Jhonny Nava Oros	Director de Finanzas
<b>MSc. Lic. Miriam Vargas Vargas</b>	<b>SECRETARIA DE EDUCACIÓN CONTINUA</b>
MSc. Dra. María Amalia Duran Gorena	Directora de Posgrado
MSc. Ing. Roberth Fabián Nina Mercado	Director de Educación Virtual y a Distancia

## COMISIONES DE ELABORACIÓN DEL PEI 2019-2025

### CENTRAL

Ing. Freddy Gonzalo Gendarillas	<b>RECTOR</b>
Lic. Ricardo Colpari Díaz	<b>VICERRECTOR</b>
	<b>DECANOS</b>
Dr. Walter Raña Arana	FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
Lic. Anselmo Rodríguez Ortega	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
Ing. Freddy Castro Salinas	FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES
Ing. Ernesto Álvarez Gozalves	FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
Dr. Juan Carlos Acha Martínez	FACULTAD DE ODONTOLOGÍA
Lic. Eva Echeverría Gómez	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
Lic. Javier Bladés Pacheco	FACULTAD DE HUMANIDADES
Dr. Nilo Segovia Ordoñez	FACULTAD DE MEDICINA
Ing. Tomás Vizachero Daza	FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO
Lic. José Luis Ayala del Castillo	FACULTAD INTEGRADA GRAN CHACO
Dr. José Ignacio Chávez Zeballos.	FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ESTUDIANTIL
Lic. Efraín Torrejón	EJECUTIVO DOCENTE
<b>SINDICATO TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS</b>	

## FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Lic. Ricardo Colpari Díaz	VICERRECTOR UAJMS
Ing. Freddy Aguilar Mallea	SECRETARIO GENERAL VICERRECTOR
Lic. Shirley Gamboa Alba	SECRETARIA ACADÉMICA
Lic. Olga Martínez Revollo	SECRETARIA DE EDUCACION CONTINUA
Lic. Ruth Alarcón Leañez	DIRECTOR DE POSGRADO
Ing. Jimena Padilla	DIRECTORA DEPARTAMENTO DE DOCENCIA
Lic. Arminda Casso	DOCENTE FCEYF
Lic. María Eugenia Aparicio	DOCENTE FCEYF
Lic. Roxana Baldivieso Mogro	DIRECTOR DEVA
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ESTUDIANTIL
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO DOCENTE

## GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Lic. Juana Ada Tapia Salazar	DIRECTORA DICYT
Ing. Rene Arenas	TECNICO DICYT
Ing. Ivar Reyes	DOCENTE EL PALMAR
Dr. Nicolás Romero	DIRECTOR U. EXPERIMENTAL PUERTO MARGARITA
Dra. Lourdes Ortiz	DOCENTE FCS
Ing. Pedro Loayza	DIRECTOR EDUCACIÓN VIRTUAL
Ing. Marco Taquichiri	DIRECTOR DEPARTAMENTO DE FÍSICA
Ing. José Navia	DIRECTOR DEPARTAMENTO DE HIDRAULICA
Ing. Adalid Aceituno	DIRECTOR CEANID
Univ. Ricardo del Carpio	RED SOCIEDAD CIENTÍFICA
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ESTUDIANTIL
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO DOCENTE

## INTERACCIÓN SOCIAL - EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Lic. Hernán Flores Rivera	DIRECTOR DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
Ing. Lindolfo Layme	ADMINISTRADOR CHOCLOCA
Lic. Nils Puerta Carranza	CASA DE LA CULTURA
Ing. Rodolfo Zalles Barrera	OBSERVATORIO ASTRONÓMICO
Ing. Freddy Paredes	MUSEO PALEONTOLOGICO
Ing. Javier Caba	DEPORTES
Dr. Daniel Jijena Michell	DIRECTOR DPTO DE RELACIONES INTERNACIONALES
Ing. Jhony Mercado	DOCENTE FCyT
Delegado	COMEDOR UNIVERSITARIO
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ESTUDIANTIL
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO DOCENTE

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

Ing. Gonzalo Gendarillas Martínez	RECTOR UAJMS
Ing. Ernesto Auad Aguirre	SECRETARIO GENERAL
Lic. Natanael De La Cruz Gómez	SECRETARIO DESARROLLO INSTITUCIONAL
Lic. Jaime Requena Herrera	COORDINADOR PROVINCIAL
Lic. Cimar Veizaga Siles	SECRETARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Ing. Juan Carlos Keri Mentasti	ASESOR UNIVERSITARIO
Arq. Pedro López Avila	DIRECTOR DE PLANIFICACION
Lic. Jhonny Nava Orosco	DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS
Lic. Andrea Lema Majluf	DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ASESORÍA LEGAL
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO ESTUDIANTIL
Delegado	REPRESENTANTE DEL ESTAMENTO DOCENTE
Delegado	SINDICATO DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

## **EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DE AJUSTE DEL PEI**

---

Ing. Elías Cassal Baldiviezo	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS
Lic. Fabiola Corrillo Machicado	TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
Lic. Maribel Gutiérrez Quiroga	TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
Lic. Adriana Daysi Figueroa Saldaña	TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN
Sr. Ramiro Aparicio Torrico	TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

---

## **RESPONSABLE DE LA SDI**

---

Lic. Mario Pacello Aguirre	SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
----------------------------	--

---

# ÍNDICE

## PARTE I: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

<b>PARTE I: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>1</b>
A. ANTECEDENTES.....	1
B. METODOLOGÍA .....	3
<b>II. MARCO NORMATIVO LEGAL .....</b>	<b>4</b>
A. MANDATO CONSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	4
B. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA .....	5
C. VISIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL .....	6
1. <i>Principios de la UAJMS</i> .....	7
2. <i>Visión y Misión de la UAJMS</i> .....	8
a) <i>Misión de la UAJMS</i> .....	8
b) <i>Visión de la UAJMS</i> .....	8
3. <i>Valores de la UAJMS</i> .....	9
<b>PARTE II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>10</b>
<b>I. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>11</b>
A. CONTEXTO HISTÓRICO – NACIONAL E INTERNACIONAL .....	11
1. <i>Contextualización Institucional: Universidades Latinoamericanas</i> .....	11
2. <i>Autonomía Universitaria</i> .....	12
B. AGENDA PATRIÓTICA .....	12
C. PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PDES) .....	13
D. SISTEMA BOLIVIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA .....	14
E. LEY 070 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	14
F. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO Y SUBSISTEMAS (SPIE) .....	15
G. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA .....	16
<b>II. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>17</b>
A. CONTEXTO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL .....	17
1. <i>Contextualización de La Universidad Boliviana</i> .....	17
2. <i>Cronología de creación de las facultades, institutos y escuelas de la UAJMS</i> .....	19
B. FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO .....	25
1. <i>grado</i> .....	25
2. <i>Posgrado</i> .....	34
C. INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	38
1. <i>Líneas de Investigación</i> .....	38
2. <i>Estructura Organizacional de Investigación en la UAJMS</i> .....	39
3. <i>Institutos de Investigación</i> .....	41
4. <i>Investigaciones realizadas en la UAJMS</i> .....	44
5. <i>Difusión y Divulgación de la Investigación</i> .....	47
6. <i>Infraestructura y Equipamiento para la Investigación</i> .....	49
D. INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA .....	50
1. <i>Definiciones Generales</i> .....	50
2. <i>Actividades de Interacción y Extensión Universitaria</i> .....	51
E. GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	60
1. <i>Aspectos Institucionales</i> .....	60
2. <i>Aspectos Económicos</i> .....	60
3. <i>Aspectos del Estamento Docente</i> .....	67

4. <i>Infraestructura y Servicios</i> .....	67
<b>III. MATRIZ FODA.....</b>	<b>72</b>
A. FODA INSTITUCIONAL.....	72
B. ANÁLISIS DE ACTORES .....	74
1. <i>Actores Internos</i> .....	74
2. <i>Actores Externos Públicos</i> .....	76
3. <i>Actores Externos Privados</i> .....	77
C. ANÁLISIS CAME - FODA .....	78
<b>PARTE III: PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
<b>I. ÁREAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>82</b>
A. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GRADO Y POSGRADO .....	84
B. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN .....	91
C. GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.....	95
D. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD .....	100
<b>PARTE IV: PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL .....</b>	<b>107</b>
<b>I. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL .....</b>	<b>108</b>
<b>II. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	EJES DE LA AGENDA DEL BIENESTAR .....	14
GRÁFICO 2.	RELACIÓN UNIVERSIDAD – LEY 070 .....	14
GRÁFICO 3.	POBLACIÓN UNIVERSITARIA, 2016-2020.....	31
GRÁFICO 4.	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS .....	39
GRÁFICO 5.	UNIDADES OPERATIVAS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.....	57
GRÁFICO 6.	PORCENTAJE DE INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2016-2020..	65
GRÁFICO 7.	ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS, 2021-2025.....	82

# ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.	PILARES DEL PDES RELACIONADOS CON LA UNIVERSIDAD .....	13
CUADRO 2.	CREACIÓN DE FACULTADES GESTIÓN .....	23
CUADRO 3.	ESTRUCTURA DEPARTAMENTALIZADA, FACULTADES DE LAS PROVINCIAS.....	24
CUADRO 4.	NUEVAS OFERTAS EDUCATIVAS .....	25
CUADRO 5.	OFERTA ACADÉMICA POR FACULTAD .....	26
CUADRO 6.	ESTUDIANTES, SEGÚN GÉNERO, POR FACULTAD, GESTIONES 2016-2020 ..	28
CUADRO 7.	NÚMERO DE ESTUDIANTES NUEVOS POR FACULTAD, 2016-2020 .....	30
CUADRO 8.	CRECIMIENTO, MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES DEL PAÍS, 2016-2020.....	31
CUADRO 9.	ESTUDIANTES GRADUADOS Y TITULADOS, 2016-2020 .....	32
CUADRO 10.	DOCENTES TITULARES GESTIONES 2016-2020 .....	32
CUADRO 11.	PROGRAMAS DE POSTGRADO GESTIONES 2016-2020.....	34
CUADRO 12.	TITULADOS EN DIPLOMADO, ESPECIALIDAD, MAESTRÍA Y DOCTORADO	35
CUADRO 13.	NÚMERO DE EGRESADOS EN POSGRADO CON DEFENSA DE TRABAJO ....	35
CUADRO 14.	INGRESOS/EGRESOS EN LA SEC 2016 – 2020 (EN BS.).....	35
CUADRO 15.	SOCIEDADES CIENTÍFICAS POR FACULTAD .....	41
CUADRO 16.	INSTITUTOS/CENTROS DE INVESTIGACIÓN POR FACULTADES .....	42
CUADRO 17.	OTRAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN .....	43
CUADRO 18.	INVESTIGACIONES EFECTUADAS POR FACULTADES, GESTIÓN 2020 RECURSOS IDH .....	46
CUADRO 19.	LABORATORIOS DE LA UAJMS .....	49
CUADRO 20.	ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA .....	52
CUADRO 21.	ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y EXTENSIÓN DESARROLLADAS .....	53
CUADRO 22.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON RECURSOS DEL IDH, 2020 .....	56
CUADRO 23.	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	63
CUADRO 24.	EFICIENCIA Y EFICACIA DEL POA GESTIONES 2016-2020 (EN %) .....	64
CUADRO 25.	INGRESOS PROGRAMADOS POR GESTIÓN UAJMS (EN BS.).....	65
CUADRO 26.	PRESUPUESTO POR RUBROS UAJMS (EN BS.).....	66
CUADRO 27.	PRESUPUESTO PROGRAMADO, EJECUTADO Y PERCIBIDO GESTIÓN 2020 (EN BS.).....	66
CUADRO 28.	INGRESOS PRESUPUESTADOS Y PERCIBIDOS, GESTIÓN 2020 (EN BS.).....	67
CUADRO 29.	RESUMEN INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA POR AMBIENTES SEGÚN USO (SUPERFICIE EN M <sup>2</sup> ) AÑO 2020.....	69
CUADRO 30.	SISTEMAS INFORMÁTICOS UAJMS .....	70
CUADRO 31.	MATRIZ FODA .....	72
CUADRO 32.	ANÁLISIS CAME-FODA .....	79

CUADRO 33.	PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL POR PROGRAMAS Y PROYECTOS (EN BS.) .....	109
CUADRO 34.	RESUMEN ARTICULACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PRESUPUESTO PLURIANUAL PRESENTADO (EN BS.) ....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

# GLOSARIO DE ABREVIATURAS

CEANID	CENTRO DE ANÁLISIS INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
CIEPLANE	CENTRO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CPE	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO
DICyT	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
EMI	ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA
EO	ESTATUTO ORGÁNICO
FODA	FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS
IDH	IMPUUESTO DIRECTO A LOS HIDROCARBUROS
IIEFA	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
IIEMA	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN MEDIO AMBIENTAL
INE	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
INIBREH	INSTITUTO INTERUNIVERSITARIO DE RECURSOS HÍDRICOS
LI	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
LOU	LABORATORIO DE OPERACIONES UNITARIAS
OPEP	ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO
PDES	PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
PDGES	PLAN GENERAL DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
PDU	PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO
PEA	PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE
PEI	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
PTDI	PLAN TERRITORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL
SEC	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CONTINUA
SEDAG	SERVICIO DEPARTAMENTAL AGROPECUARIO
SIG	SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA
UABJB	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI JOSÉ BALLIVIÁN
UAGRM	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO
UAJMS	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISael SARACHO
UAP	UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UASB	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
UATF	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA TOMÁS FRÍAS
UCB	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA
UMSA	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
UMSFx	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA
UMSS	UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN
UNIPOL	UNIVERSIDAD POLICIAL MCAL. ANTONIO JOSÉ DE SUCRE
UNSXX	UNIVERSIDAD NACIONAL SIGLO XX
UPEA	UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
UPRE	UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES
UTO	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO

# **PARTE I: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL**

## I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

### A. ANTECEDENTES

La UAJMS, como casa de educación superior, ha estado, desde que fue creada en continua evolución para adaptarse a la realidad social y a las exigencias de cada tiempo.

#### - Plan Quinquenal 1997 -2001

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.

#### - Planes de Corto Plazo 2005 - 2006

En las **gestiones 2005 y 2006**, se trabaja con planes de corto plazo que tampoco responden a cabalidad de la visión y misión institucional.

#### - Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2011

La contingencia descrita en el párrafo anterior 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.

#### - Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012 -2016

El **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 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).

#### - Plan de Acción 2017

En el marco de la ley N° 777, promulgada el 26 de enero de la gestión 2016, todas las instituciones públicas debían contar con un Plan Estratégico Institucional alineado al Plan General de Desarrollo Económico y Social y al Plan del Sistema Universitario Boliviano. La UAJMS contaba con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional: 2012-2016, al fenece y ante la necesidad de contar con un instrumento de gestión y en vista de no contar con instrumentos legales claros, se plantea un Plan de Acción para el año 2017.

El Plan de Acción 2017 de la UAJMS, aprobado con R.R. N° 912/2016 homologada con R.H.C.U. N° 13/17; es un instrumento de gestión de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las unidades ejecutoras, para dar cumplimiento a las estrategias establecidas.

#### **- Plan Estratégico Institucional 2017-2020**

Durante las gestiones 2016, 2017 y 2018 se han realizado diferentes reuniones nacionales donde participaron Directores Jurídicos de las Universidades, Auditores Internos, Directores de Planificación y Directores Administrativos y Financieros para considerar la aplicabilidad de la Ley 777; de ahí que se decidió compatibilizar con el SPIE los procesos de planificación de la Universidad, en el marco de su Autonomía perfeccionando el sistema de planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, con un Enfoque de Gestión por Resultados; reconociendo al PDU como plan sectorial que guardará relación y articulación con la temporalidad del Plan de Desarrollo Económico Social (PDES).

El 28 de diciembre del 2017 mediante R.R. N° 612/17 se aprueba el PEI 2017-2020 mediante R.R N°, alineado al PDES, tal como estipulaba el mandato de la Ley 777, marcando un hito importante dentro de la planificación institucional.

#### **- Plan Estratégico Institucional 2019-2025**

En base a la normativa aprobada mediante Resolución 01/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades, y el PDU 2019-2025, se ajusta la temporalidad del PEI 2017-2020 al Plan Estratégico Institucional 2019-2025 y se presenta para su compatibilización al CEUB.

Ante la necesidad de compatibilización de los planes estratégicos de las universidades al PDU el CEUB, emite una resolución administrativa N° 030/2020, para conformar una comisión técnica que estableció los parámetros de compatibilización, obligando a las universidades ajustar sus planes estratégicos.

En este sentido la UAJMS realiza un ajuste al PEI 2019-2025 con el propósito de lograr la anhelada compatibilización además otros ajustes provocados a raíz de la pandemia del coronavirus COVID-19, que ha paralizado actividades, han afectado severamente la vida diaria de sus habitantes; actividades que apuntaban al logro de metas universitarias.

El PEI UAJMS 219-2025 nace a partir de un diagnóstico del entorno universitario, dejando al descubierto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que nuestra institución necesita asumir y a la vez aprovechar para continuar siendo una universidad sostenible y relevante en el sistema universitario boliviano, cumpliendo un papel impulsor del desarrollo regional; generando una cultura de planificación entre docentes, estudiantes y administrativos bajo un enfoque de una gestión por resultados.

## **- Plan Estratégico Institucional 2021-2025**

Debido a la disposición de la ley 1407, se procede a ajustar el PEI 2019-2025, en concordancia del Plan de Desarrollo Universitario, mismo que se articula al Eje 5 del PDES 2021 -2025, en cumplimiento de los Art. 11 al 17, Capítulo V, del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB.

## **B. METODOLOGÍA**

Con el propósito de elaborar el PEI de la UAJMS en un marco de construcción participativa, técnica y consensuada por los estamentos universitarios, se procedió a elaborar la metodología para la elaboración del PEDI 2017-2020, aprobándose el 7 de abril del 2017 mediante RR. N° 129/17, conjuntamente las Comisiones de Trabajo y el Cronograma para su elaboración.

La metodología aplicada en el proceso de planificación fue elaborada en el Departamento de Planificación, estableciendo la siguiente estructura:

- **Capítulo I.- Aspectos Generales y Metodológicos**
- **Capítulo II.- Análisis Histórico Situacional**
- **Capítulo III.- Análisis Del Contexto De La UAJMS**
- **Capítulo IV.- Evaluación Del Plan Estratégico De Desarrollo Institucional**
- **Capítulo V.- Proyección Estratégica**

Se planteó las actividades que cada comisión debía desarrollar, detallando las actividades, cronogramas, productos y responsables. Se conformaron las comisiones de trabajo, con involucrados con la temática a desarrollar, oficializando a través de la aprobación la designación de las personas que conformaran las siguientes comisiones:

- **Comisión Central; conformado por autoridades universitarias**
- **Comisión Técnica;**

Expertos representantes de las facultades, propuesto por sus máximas autoridades Facultativas, técnicos de las secretarías de área y otros.

**Sub-Comisión:** Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado

**Sub-Comisión:** Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

**Sub-Comisión:** Interacción social – Extensión Universitaria.

**Sub-Comisión:** Gestión Institucional

- **Comisión de Estilo**
- **Comisión de Difusión;**

Secretario de SDI

Técnicos Dpto. de Planificación

Bajo la responsabilidad del departamento de Planificación Universitaria y la Secretaría de Desarrollo Institucional.

Una vez concluido y aprobado el PEI 2017-2020, tuvo que realizarse ajustes al documento en base a la aplicación obligatoria de los instrumentos del sistema de planificación, a fin de uniformar la temporalidad y el marco estratégico de los Planes Universitarios. Utilizando en la fase de formulación los siguientes documentos aprobados por Resolución 01/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades:

- Reglamento del Sistema de Planificación del SUB
- Lineamientos para la Formulación de PEI

Entre los ajustes sustanciales, se adoptaron la estructura, matriz de Planificación del PDU, catálogo básico de indicadores considerando el contenido establecido en los “Lineamientos para la Formulación de PEIs”.

## **II. MARCO NORMATIVO LEGAL**

### **A. MANDATO CONSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

La Constitución Política del Estado (CPE) establece que las **Universidades públicas coordinarán y programarán sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario**. Así mismo establece la posibilidad de efectuar la desconcentración académica y la interculturalidad, de acuerdo a las necesidades del Estado, de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos.

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 y la implementación de programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos.

Las universidades promoverán también centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas. La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo.

En referencia a la investigación, establece que el Estado, las universidades, las empresas productivas de servicio públicas y privadas, las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la Ley.

La Constitución Política del Estado, establece como mandato constitucional para las universidades públicas lo siguiente:

Art. 91 – Párrafo I “La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos”. Párrafo II “La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social”.

Art. 92 - Párrafo I, “Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal

docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.” Párrafo II “Las Universidades Públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un Plan de Desarrollo Universitario”.

Art. 95 – Párrafo 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”. Párrafo 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. Párrafo III. Las universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.

Art. 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.

Art 103 – El Estado, las universidades, las empresas productivas y de servicio públicas y privadas, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la ley.

Por otro lado, el Artículo 56 de la Ley de la educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, ratifica que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado. Por tanto, el enfoque político del Plan Estratégico Institucional de la Universidad AJMS, se alinea al enfoque político del Plan de Desarrollo Universitario; definiendo sus principios, fines, objetivos y valores en el marco del Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana y de dicho Plan, empero adecuados a sus particularidades, así como sus propias Misión y Visión.

## **B. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA**

El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, orienta y norma los procesos de planificación, la coherencia de Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEI) de cada universidad con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), el cual está relacionado con el Estatuto orgánico del sistema de planificación universitaria.

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, constituye un instrumento de gestión académica y administrativa del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), destinado a contribuir al logro de su Visión, Misión, Principios, Fines y Objetivos.

El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), desarrolla sus actividades de acuerdo con el Plan de Desarrollo Universitario, orientado a formar profesionales idóneos, de alta calidad humana y

científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y tecnología universales para el desarrollo sostenible.

El Plan de Desarrollo Universitario (PDU) equivale a un Plan Sectorial de Desarrollo Integral con el mismo nivel jerárquico, responde al mandato constitucional de la Autonomía Universitaria, y se articula a la planificación del Estado, a través del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), estableciendo la integración de planes, y el subsiguiente proceso de concertación entre el Gobierno Nacional y el Sistema de la Universidad Boliviana, para acordar los resultados y metas que mejor contribuyan al desarrollo nacional, en el marco de lo establecido en el Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

Esencialmente las funciones sustantivas del SUB, en lo que corresponde, se vinculan al Eje 5 del PDES, en cuyo marco se ha formulado el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) 2021-2025.

La estructura, matriz de planificación y contenido básico e indicadores estratégicos definidos en el PDU, definen la base para que las universidades formulen sus PEI, estableciendo su articulación directa con el PDU: el instrumento de planificación y gestión de todo el Sistema de la Universidad Boliviana, como el consolidado (agregado) de los PEI.

En suma, en el plano de la jerarquización de los instrumentos de planificación, el PEI aplica el Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana; y sectorialmente, contribuye directamente al Plan de Desarrollo Universitario (PDU), y a través de este, al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).

Así mismo se establece el comité de planificación universitaria como organismo de asesoramiento técnico que emite el informe de compatibilización del plan estratégico de desarrollo institucional con el Plan de Desarrollo Universitario, previo a la aprobación del Honorable Consejo Universitario.

### **C. VISIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL**

En el marco del Plan de Desarrollo Universitario la visión política institucional de la UAJMS es: la *formación profesional integral de las personas, a nivel de grado y posgrado, integrando la docencia, investigación científica y la extensión universitaria, para aportar a la solución pertinente de los problemas y necesidades de la sociedad, impulsando la ciencia y tecnología en todos sus ámbitos.*

## 1. PRINCIPIOS DE LA UAJMS

La UAJMS basa su organización y accionar en los siguientes principios:

<b>AUTONOMÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Independencia política y administrativa respecto de factores externos. El principio de <i>autonomía</i> ostiene que la universidad debe ser autónoma y auto-gobernada, y que debe elegir sus propias autoridades sin injerencia del poder político.</li></ul>
<b>AUTONOMÍA ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>La Universidad tiene derecho a percibir libremente sus recursos, participar porcentualmente en las rentas nacionales, departamentales, municipales e impuestos especiales.</li></ul>
<b>COGOBIERNO PARITARIO DOCENTE-ESTUDIANTIL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Participación paritaria, democrática, responsable y transparente de docentes y estudiantes en todos los órganos de decisión y gestión universitaria.</li></ul>
<b>FUERO UNIVERSITARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li></ul>
<b>DEMOCRACIA E IGUALDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li></ul>
<b>LIBERTAD ACADEMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Comprende la libertad de catedra, investigación y de estudio.</li></ul>
<b>INTER DISCIPLINARIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Reconocimiento de la dimensión universal de la ciencia, la técnica y la cultura, que se garantiza mediante la relación continuada de investigadores y docentes de las diversas áreas del conocimiento, orientada a una producción científica globalizadora.</li></ul>
<b>RELACIÓN CON EL ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apertura a las diversas manifestaciones culturales de la región en un permanente diálogo con los agentes sociales para colaborar en el logro de un desarrollo humano sostenible de su medio social.</li></ul>
<b>INTEGRIDAD ÉTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvimiento de autoridades y de la comunidad universitaria, en general, de acuerdo a principios éticos y morales.</li></ul>
<b>INVOLABILIDAD DE LA AUTONOMÍA, LOS RECINTOS Y PREDIOS UNIVERSITARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li></ul>

## 2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA UAJMS

Como en todo proceso de planificación, considerando que se orienta además un proceso participativo, uno de los ejercicios fue el identificar los elementos de la visión, que se refiere al sentir y anhelo de la población y que sea además la directriz para la construcción de la estrategia de desarrollo.

### a) MISIÓN DE LA UAJMS

***“Formar profesionales integrales, socialmente pertinentes para generar, aplicar y difundir conocimiento científico y tecnológico que contribuya al desarrollo sostenible del país y del mundo”.***

### b) VISIÓN DE LA UAJMS

***“Ser una universidad líder e innovadora, reconocida por la calidad de formación profesional integral de las personas, a nivel de grado y posgrado, integrando la docencia, investigación científica y la extensión universitaria, para aportar a la solución pertinente de los problemas y necesidades de la sociedad, impulsando la ciencia y tecnología en todos sus ámbitos”.***

## 2. VALORES DE LA UAJMS

La UAJMS basa su organización y accionar en los siguientes valores:

### HONESTIDAD

- Afirmamos que todos los miembros de la Universidad, asumen la honestidad como una cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra.

### RESPONSABILIDAD

- La Universidad, asume como responsabilidad el cumplimiento de las obligaciones y el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

### RESPETO

- Es el valor que implica el aprecio por la dignidad humana, el acatamiento a la norma, la honestidad y responsabilidad como base de las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre los miembros de la comunidad universitaria.

### COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

- La Universidad, a través de sus políticas orienta, dinamiza y contribuye al proceso de crecimiento, cambio y transformación de la región y del país, contribuyendo de manera activa y pertinente al mejoramiento social, económico, cultural y ambiental.

### LIDERAZGO

- 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.

### TOLERANCIA

- Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.

### DISCIPLINA

- Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la Universidad.

### EQUIDAD

- Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

### CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La Universidad asume la creatividad e innovación como valores sustantivos que aseguran su desarrollo y transformación permanentes, por lo que su accionar está orientado a la formación de personas creativas e innovadoras, así como la aplicación de las nuevas ideas generadas.

### SOLIDARIDAD Y CULTURA DE PAZ

- 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 justicia y de paz, en la que la comunicación y el diálogo sea la base de una convivencia pacífica entre los pueblos.

## **PARTE II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

# I. ANÁLISIS EXTERNO

## A. CONTEXTO HISTÓRICO – NACIONAL E INTERNACIONAL

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL: UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS

Las Universidades Latinoamericanas son un conjunto complejo y contradictorio de instituciones grandes y chicas, públicas y privadas, de grado y de posgrado, de mayor o menor calidad, de investigación y de enseñanza, y con niveles muy distintos de eficiencia en el uso de sus recursos. Estas instituciones empezaron a ser introducidas en América Latina junto con las primeras administraciones coloniales españolas y ganaron nuevo impulso con los movimientos de independencia a principios del siglo XIX. Transformaciones profundas ocurrieron a partir del “Movimiento de la Reforma” en el siglo XX, y en las últimas décadas ellas fueron nuevamente transformadas por un proceso intenso de expansión y masificación. Mucho se ha hecho en los últimos años para conocer mejor esta realidad variada, y proponer soluciones para los problemas más generales de calidad, equidad y eficiencia, propuestas que van desde alteraciones en los sistemas de financiación gubernamental y recuperación de costos hasta la introducción de mecanismos gerenciales más eficientes, pasando por diferentes proyectos de evaluación a nivel nacional, sectorial e institucional. La diversidad de la educación superior en Latinoamérica es tal que cabe plantearse si el concepto mismo de “universidad latinoamericana” tiene algún sentido útil. Que puede haber de común entre, por ejemplo, la Universidad de San Marcos en Lima, la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” de Tarija y la Universidad Nacional de Chile. Los recursos, los objetivos, el público al cual sirve, los profesionales y las culturas de estas instituciones son tan distintos que muy poco de lo que se puede decir o proponer para una, tiene sentido para las demás. Y, sin embargo, hay muchas cosas comunes. En todas partes, y a través del tiempo, las instituciones universitarias latinoamericanas trataron de cumplir un mismo conjunto de funciones básicas, y adoptaron formatos institucionales también parecidos.

En América Latina y el Caribe, la Universidad fue creada antes que el resto de la educación y por muchísimo tiempo, fue la única institución que impartió enseñanza postsecundaria. “A menos de medio siglo del descubrimiento, cuando aún oía a pólvora y todavía se trataba de limpiar las armas y herrar los caballos, según la frase del cronista Vázquez, se establece en Santo Domingo, en 1538, la primera Universidad del Nuevo Mundo. En 1551 se crean las Universidades de San Marcos de Lima, el 27 de marzo de 1624 fue creada la universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca y de México, cuando todavía no había ninguna en lo que sería los Estados Unidos. A la época en que Harvard fue fundada (1636) América Latina contaba con 13 universidades, que llegaron a 31 al producirse las lentes independencias.”<sup>1</sup>

Se ha destacado asimismo “la pretensión de la universidad colonial de autogobernarse mediante la acción de sus claustros, pretensión que constituye un antecedente importante de la autonomía universitaria, de la cual la universidad colonial jamás llegó a disfrutar plenamente. También debemos recordar la participación estudiantil en el claustro de consiliarios de algunas de estas universidades, así como el derecho a votar en el discernimiento de las cátedras que disfrutaron sus estudiantes, preciosos antecedentes de la co-gestión universitaria, que constituye una de las características de la

<sup>1</sup> América Latina: “Universidad en Transición”, que fue publicación por el Departamento de Asuntos Educacionales de la Organización de los Estados Americanos.

universidad latinoamericana.”<sup>2</sup> Este rasgo se vincula también a la tradición original de Salamanca, que incorporaba rasgos propios de la “universidad de estudiantes” según el modelo de Bolonia, por oposición al de París, “universidad de profesores”; así, los estudiantes de la Universidad de México intervenían en la designación de los docentes, pero en ese caso como, en los otros, el dominio de la institución correspondía a los profesores y a la disciplina religiosa.

Las sociedades latinoamericanas siempre fueron muy estratificadas y sus instituciones de educación superior eran probablemente adecuadas, hasta inicios de este siglo, para dar a sus élites la cantidad limitada de educación formal que ellas deseaban. Las tensiones comenzaron a surgir cuando nuevos grupos sociales, hijos de inmigrantes, o de clases medias emergentes de las ciudades comenzaron a entrar en el sistema educacional y a percibir que esas instituciones eran demasiado rígidas para expandirse y asumir nuevos roles. Ello fue así, en particular, en los países donde la convergencia de una inmigración caudalosa y una temprana generalización de la educación pública elemental ese gran proyecto de las naciones nuevas, elevaron rápidamente el nivel promedial de instrucción.

## **2. AUTONOMÍA UNIVERSITARIA**

La Constitución Política del Estado, en el artículo 92, establece que las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.

## **B. AGENDA PATRIÓTICA**

La Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 es una propuesta que tiene como marco la Constitución Política del Estado (CPE), plantea que el Estado Boliviano se sustenta en valores como: unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales para vivir bien.

La estrategia de desarrollo propuesta en la Agenda Patriótica 2025 tiene 13 pilares que permitirán alcanzar los objetivos de la estrategia, son los siguientes:

- I. Erradicación de la pobreza extrema.
- II. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
- III. Salud, Educación y Deporte para la formación de un ser Humano Integral.
- IV. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
- V. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
- VI. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.

<sup>2</sup> (Tünnerman, 1999: 22) se podría señalar que estos son los inicios propiamente dichos, de lo que hoy conocemos por *co-gobierno paritario docente – estudiantil*, que es el modelo de gestión universitaria del sistema boliviano de universidades.

- VII. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- VIII. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
- IX. Soberanía ambiental con desarrollo Integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
- X. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
- XI. Soberanía y transparencia en la Gestión Pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.
- XII. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
- XIII. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

### C. PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PDES)

El Sistema Universitario como parte del Sistema de Educación Superior debe contribuir a la consecución del PDES 2021-2025 con una clara articulación de la planificación universitaria al Eje 5, en cumplimiento de los Art. 11 al 17, Capítulo V del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB.

**Cuadro 1. EJE DEL PDES RELACIONADOS CON LA UNIVERSIDAD**

<b>EJE 5:</b> Educación, investigación, ciencia y tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y potencialidades productivas				
<b>META 5.1:</b> Garantizar el ejercicio del derecho a una educación integral, intercultural y Plurilingüe con calidad y sin discriminación de raza, origen, género, creencia y Discapacidad en todo el sistema educativo plurinacional				
<b>RESULTADOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>LB 2020</b>	<b>2025</b>
5.1.1 Se ha Promovido el acceso, permanencia y conclusión de los estudiantes en el sistema educativo Plurinacional.	5.1.1.2 Generar incentivos para el acceso, permanencia y conclusión de las y los estudiantes	Tasa de matriculación en la educación superior de la población de 19 a 23 años.	43,60%	53,76%
5.1.2 Se han reducido las brechas de acceso, permanencia y conclusión de las y los estudiantes en desventaja social o vulnerabilidad, promoviendo su inclusión educativa	5.1.2.1 Atender a poblaciones en situación de vulnerabilidad e históricamente excluidas	Diferencia por área geográfica en el porcentaje de la población de 19 a 23 años matriculada en educación superior (tasa matrícula rural - tasa matrícula urbana).  Diferencia por sexo en el porcentaje de la población de 19 a 23 años matriculada en educación superior. (tasa matrícula mujer - tasa matrícula hombre, en puntos porcentuales)	-24,8  2,4	-20  1

**FUENTE:** PDES

## **D. SISTEMA BOLIVIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Las universidades constituyen, según el sistema de generación de tecnología, el **sector generador de conocimiento**, adicional a la formación de grado y posgrado; sin embargo, por la poca interrelación de sectores y los problemas inherentes a cada sector, que no permite un adecuado funcionamiento del sistema, se debe revisar internamente sus políticas para su contribución efectiva.

## **E. LEY 070 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

La educación boliviana, como realidad presente, tuvo muchos cambios en su modelo de gestión y administración, sin embargo, la filosofía humanística se ha mantenido. Desde el Código de Educación Boliviana, promulgado el 20 de enero de 1955, pasando por la ley de reforma educativa N° 1565 de fecha 07 de julio de 1994 y actualmente la Ley N° 070 de educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez<sup>3</sup> promulgada el 20 de diciembre de 2010, marca el inicio de una nueva administración y gestión educativa.

### **Gráfico 1. RELACIÓN UNIVERSIDAD – LEY 070**

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INTERPRETACIÓN DE LA NORMA

Si bien el Artículo 72 de la Ley N° 070 establece que: *El Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tutición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional.* El Artículo 76, establece que la administración y gestión se organiza en: *a) Nivel Central, b) Nivel Departamental, c) Nivel*

<sup>3</sup> Bajo la filosofía de esta ley. El ministro de educación, Roberto Aguilar, informó que el nuevo currículo está orientado a mejorar la calidad de la educación a través, entre otros aspectos, de la relación de los contenidos de enseñanza con la realidad de los estudiantes.

*Autonómico*., la SECCIÓN IV referida a la FORMACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA, estable que se debe formar a los profesionales, en el 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.

Concretamente en el Artículo 53. (Objetivos), establece que se debe:

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 pos gradual para la especialización en 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.

En referencia a la evaluación y acreditación universitaria se establece a la evaluación como proceso de cualificación de la calidad de la educación superior universitaria; contempla la autoevaluación, la evaluación por pares y la acreditación como certificación que se emitirá cuando los resultados del proceso de evaluación sean favorables.

## **F. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO Y SUBSISTEMAS (SPIE)**

El nuevo marco normativo que rige en el país, a partir de la Constitución Política del Estado Plurinacional, ha posibilitado la conformación de un nuevo Sistema de Planificación Integral del Estado y Subsistemas (ley 777 del 21 de enero del 2016) que es un conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, establece tres subsistemas:

1. Planificación.
2. Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral.
3. Seguimiento y evaluación integral de planes.

El Subsistema de Planificación (SP) está constituido por el conjunto de planes a largo, mediano y corto plazo de todos los niveles del Estado Plurinacional y se implementa a través de lineamientos, procedimientos, metodologías e instrumentos técnicos de planificación.

- La planificación a largo plazo, con un horizonte de hasta veinticinco (25) años, está constituida por el Plan General de Desarrollo Económico y Social para Vivir Bien (PGDES).
- La planificación a mediano plazo, con un horizonte de cinco (5) años, como el PEI.

Los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes a mediano plazo.

Los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo:

- **Enfoque político.** Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- **Diagnóstico.** El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución, que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- **Objetivos y estrategias institucionales.**
- **Planificación.** Es la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
- **Presupuesto total quinquenal.**

En base a la ley N° 777, descrito en los párrafos anteriores, el 9 de noviembre de 2021, se aprueba la ley N° 1407, que tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" y establece la obligatoriedad de su aplicación y mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación.

En el marco de la ley 1407, se firma un convenio interinstitucional con el objeto de establecer un trabajo técnico, coordinado y concordante, entre el Ministerio de Planificación del Desarrollo y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho en el marco de la Autonomía Universitaria y la articulación de la Planificación Universitaria con el Sistema de Planificación Integrado del Estado (PEI-PDU-PDES 2021-2025) y su contribución a los grandes objetivos del desarrollo nacional.

## **G. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA**

El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, orienta y norma los procesos de planificación, la coherencia de Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEI) de cada universidad con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), el cual está relacionado con el Estatuto orgánico del sistema de planificación universitaria.

Así mismo se establece el comité de planificación universitaria como organismo de asesoramiento técnico que emite el informe de compatibilización del plan estratégico de desarrollo institucional con el Plan de Desarrollo Universitario, previo a la aprobación del Honorable Consejo Universitario.

## II. ANÁLISIS INTERNO

### A. CONTEXTO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL

#### 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA<sup>4</sup>

Entender el fenómeno educativo actual en Bolivia (Universidad Boliviana), requiere también de la comprensión del proceso ocurrido en el sistema universitario a través del tiempo, para de esta manera comprender el rol de la Universidad en su entorno social. A través de la búsqueda bibliográfica se han observado una serie de periodos que responden a las expectativas de los momentos y actores sociales en el país que reflejan de manera directa también, los procesos de la educación superior en Bolivia.

Se ha visto que la política educativa ha sufrido diversas transformaciones y cambios a lo largo de la historia, lo cual permite analizar los postulados educativos actuales, puesto que han sufrido lo que los autores denominan como una “evolución”<sup>5</sup>.

En el periodo republicano, los criollos perpetuaron la práctica educativa de la época colonial caracterizando este periodo por el desprecio hacia los indígenas con un racismo muy acentuado y con sobrevaloración de lo hispánico, de igual forma el no acceso de la mujer a la educación debido a los numerosos prejuicios, fueron características notorias de este periodo. Don Simón Rodríguez en condición de Director General de Educación en Bolivia, en un intento de cambiar la visión educativa colonial propuso el “Primer Estatuto Educativo” que concebía la educación como transformadora y progresista, cívica y accesible a todas las clases sociales. Se propusieron las escuelas taller para relacionar la educación con el desarrollo productivo. Sin embargo, no se logró que este sistema impere y progrese, más por el contrario, tuvo vida breve debido a las imposiciones vigentes y las ideas de la vida republicana. Se impone la educación teórica, beneficiaria de élites y con criterios extranjerizantes. De igual forma los programas de enseñanza estaban orientados a formar a los estudiantes en ciencias jurídicas, teológicas y médicas.

Las universidades Mayor de San Andrés, San Francisco Javier de Chuquisaca y San Simón, a las cuales estaba encargada la misión de la formación superior en el país, en sus principios denotaron falencias institucionales puesto que, a pesar de la cantidad de estudiantes, mantenían las carreras tradicionales, dándole poco o ningún impulso a las ciencias y tecnología, en pleno auge debido a los avances industriales en el resto del mundo. Lo cual además indirectamente excluía a la gran mayoría del pueblo que no podía acceder a carreras de corte elitista. Esta estructura, con pocas variaciones de fondo, se mantuvo hasta la revolución del 52, que en algunos de sus puntos contemplaba como parte del discurso obrero, la accesibilidad del pueblo a la educación superior. A la fecha, se ha visto que el “sistema universitario” es la sumatoria de un contexto histórico de elementos conjugados, no así una figura institucional surgida dentro el marco de una propuesta de educación superior adecuada al tiempo y al entorno social del país. Dentro este contexto, la educación superior, y por tanto la

<sup>4</sup> La información contenida en este punto ha sido extraída del documento publicado en la web: <http://www.univalle.edu/publicaciones/brujula/brujula12/pag08.htm>, M.Sc. Claudia Rivas Valencia, Docente de Genética. Fac. Cs. de la Salud Unidad Académica de Cochabamba.

<sup>5</sup> Aunque no necesariamente ascendente o progresista, sino más bien un avance que ha implicado también retrocesos con respecto a la postura de la universidad ligada al entorno.

universidad, tanto estatal como privada, tienen aspectos por definir como respuesta a la necesidad de los actores sociales, que es a quienes debe responder.

En este sentido, en la actualidad hay conceptos a los cuales la enseñanza superior debe ir vinculada: globalización, neoliberalismo, socialismo entre otros, puesto que se reflejan en los cambios sociales de la última década no solo a nivel nacional, sino en corrientes mundiales de transformación que implican cambios sociales, culturales trascendentales que evidentemente han ahondado aún más las diferencias establecidas en función a calidad de vida, recursos, educación, etc., por lo cual se observan nuevos actores sociales con diferentes intereses, por lo cual los viejos discursos, quedan obsoletos al hablar de educación sin concebir el momento actual, lo cual implica que la universidad debe incorporar un discurso en respuesta a las exigencias del entorno social presente, debe tener una enseñanza transformadora, elocuente y por encima de todo productiva y acorde a la actualidad. Debe inclinarse a formar profesionales capacitados en el área técnica y científica, modificar la orientación de las carreras consideradas como "clásicas" y fortalecer las áreas de investigación por facultades, puesto que siempre ha existido desligamiento entre la teoría y la práctica. Concebir criterios más desarrollistas para no desincorporarse del proceso de globalización. Debe primar el criterio de fortalecimiento institucional, proponer iniciativas en términos financieros en las áreas de ciencia y tecnología en beneficio de la institución, orientado a los sectores privados, lo cual le permitirá consolidarse como "innovadora" y ligada a los procesos de cambio.

El problema en nuestro país es que el concepto de "desarrollo" no está ligado al término "universidad", lo cual aparentemente le da menos perspectivas a la institución universitaria, sin embargo, se debería asumir esta situación como un reto que permita enfocar el contexto económico, social del país y asumirlo, puesto que debe ser capaz de responder a la problemática actual con una propuesta seria, aplicable y coherente. Debe convertirse en un elemento "activo" que formule y plantee políticas al gobierno en los diferentes ámbitos que conlleva, no así en el papel estático en el que se mantiene. La problemática actual del país debe abordarse desde diferentes ópticas y áreas, puesto que hoy en día los problemas deben analizarse de manera integrada respondiendo a un mercado global único, imparable y cambiante. Se debe ir acorde al ritmo mundial, priorizar la investigación y destinar fondos para esta área que en lugar de implementarse se va dejando atrás en sentido contrario a la política de otros países.

Hay aspectos externos que considerar, por ejemplo el avance en las comunicaciones que permite la difusión de resultados sobre los logros y avances en distintas áreas del conocimiento a través de los medios como la televisión, internet, entre otros, que aparentemente cumplen funciones que antes estaban encomendadas a los centros de enseñanza: preservación y transmisión de los conocimientos que llegan a los estudiantes de manera mucho más rápida y con otros elementos que permiten su asimilación.

La Universidad debe dejar un poco las teorías y emprender la práctica educativa destinada a la transformación. Impulsar la competitividad de los profesionales que se forman en sus aulas, no solamente en forma interna, sino más bien, de manera competitiva a nivel de otros países. En este contexto, las universidades tienen un rol que cumplir: formar sus estudiantes, y transmitir su posición a la sociedad, es decir que tiene como misión enseñar y hacer que estos conocimientos sean transmitidos y divulgados, también debe producir e innovar, lo cual implica que debe capacitar a su personal docente para hacerlo competitivo en este campo. Su postura debe estar ligada al concepto de "desarrollo". Debe formar profesionales humanistas y cuantitativas cada vez más integrados dentro una política matricial que les permita ver el contexto social con mayor amplitud. El principal desafío

de la universidad en la actualidad es el ritmo veloz del desarrollo de la ciencia y la tecnología lo que conlleva a nuestro mundo contemporáneo.

## 2. CRONOLOGÍA DE CREACIÓN DE LAS FACULTADES, INSTITUTOS Y ESCUELAS DE LA UAJMS

La Universidad “Juan Misael Saracho”, como entidad autónoma, se ha convertido en una institución que reviste gran importancia en el Departamento de Tarija y se constituye en la séptima Universidad en crearse a nivel nacional, por lo que es relativamente joven (en el sistema universitario nacional). El 6 de junio de 1946 se firma el acta de fundación creando la Universidad Juan Misael Saracho con la carrera de Derecho, en noviembre del mismo año se aprueba su primer Estatuto Orgánico presidido por Federico Ávila y Ávila.

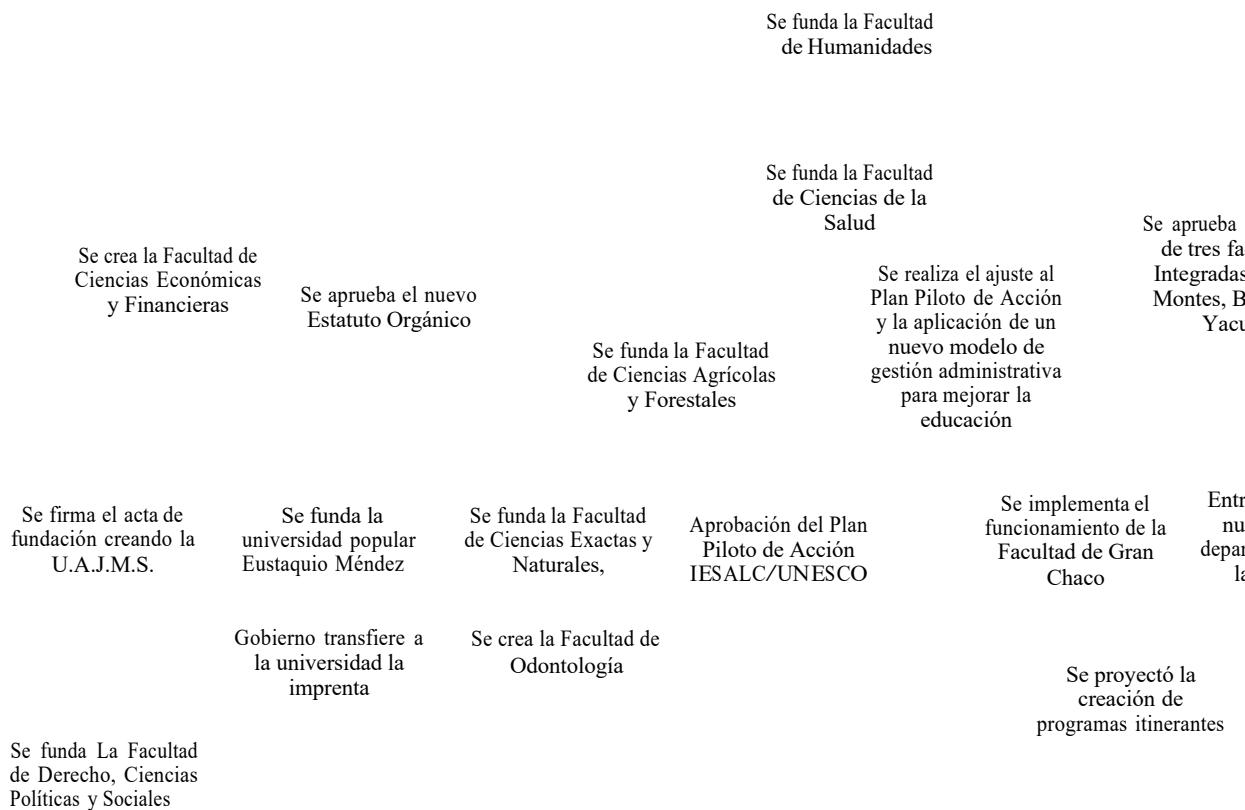
El 20 de noviembre de 1946, el Ministerio de Educación, Bellas Artes y Asuntos Indígenas le otorga la personería jurídica. Las dos facultades con las que se fundó la Universidad fueron las de Derecho y Ciencias Políticas y Sociales y la de Filosofía y Letras, comenzando ambas con un primer curso. La de Derecho contaba con 18 estudiantes y la de Filosofía y Letras con 29. Esta última Facultad no alcanzo el éxito esperado; no respondía a las necesidades del ambiente y desertaron poco a poco los estudiantes. Se ensayó, en su lugar, la de Humanidades y Ciencias de la Educación, pero se tropezó con el inconveniente de la negativa del Ministerio de Educación de reconocer la equiparación de los profesores que egresaban de las Escuelas Normales.

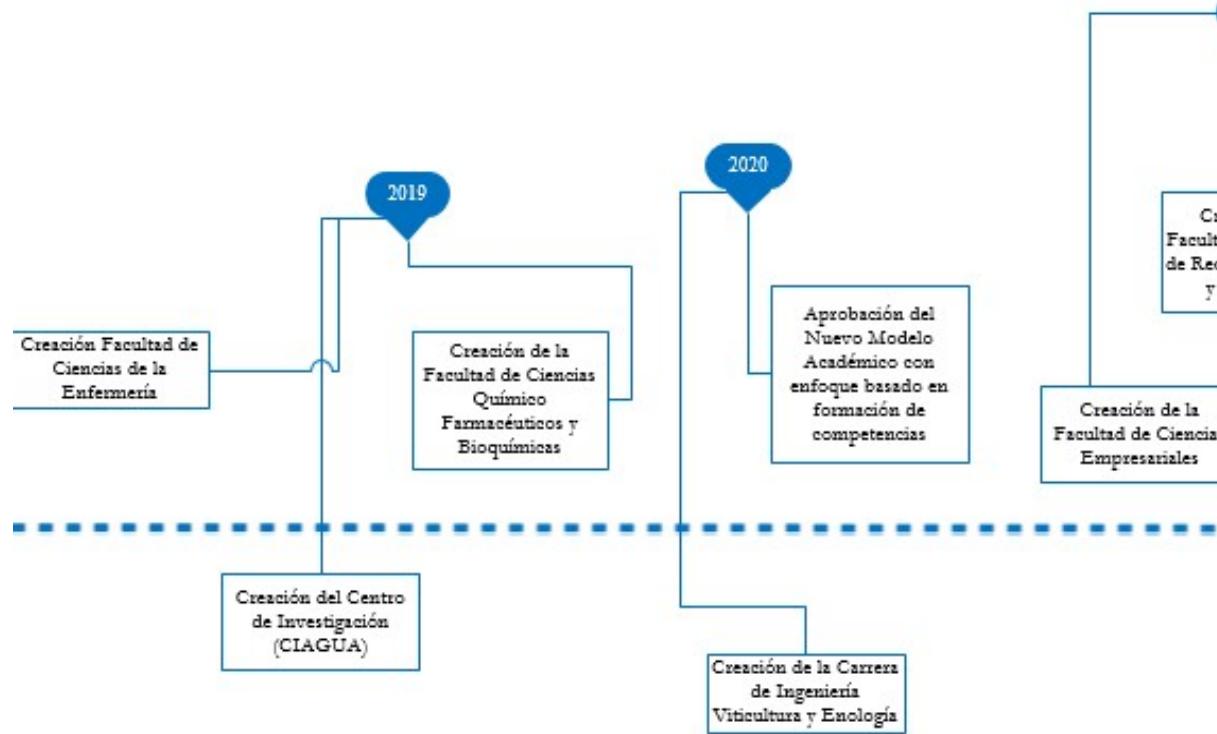
En 1947 se funda la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras y como dependencia de ésta el Instituto de Comercio, que posteriormente cambia de nombre a Instituto Superior de Contabilidad-INSUDECO. En el mismo año, se funda también el Instituto de Obstetricia, hoy escuela de Enfermería. Además, durante algún tiempo funcionó un Instituto de Capacitación para Bachilleres, que llega a graduar a algunos jóvenes con ese título. En el año 1948 el gobierno transfiere a la universidad la imprenta universitaria, en la cual se publica una serie de documentos institucionales. Por Decreto Supremo de marzo de 1950 se transfiere a la Universidad el fundo del Estado denominado “El Tejar”, donde el 5 de noviembre de 1951 se inaugura la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería. En 1953 se funda la Universidad popular Eustaquio Méndez, con los Institutos de: Capacitación Sindical, Tecnológico, Topografía y de Maestros Alfabetizadores, posteriormente clausurados.

- En 1955 se aprueba el nuevo Estatuto Orgánico, el mismo año el Municipio le transfiere el Museo Paleontológico.
- En 9 de mayo 1959, se crea la Facultad de Odontología.
- En 1966 se crea la Facultad de Ingeniería Forestal.
- En 1972, se crea la Facultad de Ciencias Puras y Naturales con las Carreras de Matemáticas, Física, Química y Geo - Ciencia, que en años posteriores se transforma en la Facultad de Ciencias y Tecnología, en 1969 se crea las carreras de Ingeniería Civil e Ingeniería Química.
- El 1974 se crea la Carrera de Administración de Empresas.
- En 1978 las carreras de Ingeniería Agronómica y de Ingeniería Forestal se agrupan en la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.
- El 11 de enero de 1980 se crea la carrera de Psicología (Primer Director, Hno. Manuel Fariñas) dependiente de la Facultad de Derecho y Ciencias Jurídicas.
- A partir de los años 80 fueron creadas otras carreras como Farmacia y Bioquímica, Instituto de Zootecnia en Villamontes, Instituto Agropecuario “Gran Chaco” en Yacuiba, el Instituto Superior de Contabilidad de Yacuiba e Instituto Contabilidad y Cooperativas de Bermejo.

- En 1982 se cambia el nombre a Facultad de Ciencias y Tecnología.
- En 1984 se crea la Carrera de Tecnología de Alimentos.
- En 1990 se crea la carrera de informática, posteriormente se denomina Ingeniería Informática.
- En 1998 se realizó la formulación y aprobación del Plan Piloto de Acción, con apoyo del IESALC/UNESCO. En 1999 se realizó la Autoevaluación de Programas y la Evaluación Institucional, así como la Evaluación Externa, por pares académicos de Venezuela, Uruguay, Brasil, Argentina y Chile. En el 2000 se efectuó un ajuste al Plan Piloto de Acción.
- En 2004 se crea la carrera de Arquitectura.
- En la gestión 2019 se crea las Facultades de Ciencias de la Enfermería y Ciencias Químico Farmacéuticas y Bioquímicas; el Centro de Investigación (CIAGUA) como unidad de investigación dependiente del departamento de hidráulica y Obras Sanitarias de la FCyT.
- En la gestión 2020 se aprueba el Nuevo Modelo Académico con Enfoque Basado en Formación de Competencias
- En la gestión 2021 se crea las Facultades de Ciencias Empresariales y de Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología.

## Gráfico 2. ALGUNOS HITOS DE LA UAJMS.





A partir de la gestión 2008, en función a la demanda de las áreas desconcentradas como las provincias y municipios, se proyectó la creación de programas itinerantes, que nacieron como carreras técnicas, tales como Técnico Superior en Contabilidad y Construcciones Civiles Municipio de Yacuiba; Técnico Superior en Industrias de la Alimentación y Gestión Turística, municipio de Carapari; Técnico Superior en Topografía y Medio Ambiente, municipio de Entre Ríos. Algunos de estos programas se convirtieron en carreras y otras cumplieron su periodo y se cerraron.

Durante la gestión 2010, se emite una Resolución del Honorable Consejo Universitario, que aprueba la creación de tres facultades Integradas de Villa Montes, Bermejo y Yacuiba. En el marco de lo establecido en la RHCU. N° 074/10, que determina la creación de las Unidades Académicas en las Provincias que integren las Carreras y Programas que funcionan en cada una de las Ciudades y localidades aledañas, se conformó la comisión conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Institucional y Equipo Técnico del Vicerrectorado.

En base al informe elaborado, el Honorable Consejo Universitario aprobó la creación de las nuevas Facultades a implementarse a partir de la gestión 2019:

**Cuadro 2. CREACIÓN DE FACULTADES**

RESOLUCIÓN	FACULTAD	CARRERAS
RHCU N° 34/19 26/09/19	Ciencias Químico Farmacéuticas y Bioquímicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bioquímica</li> <li>• Químico Farmacéutica</li> </ul>
RHCU N° 35/19 26/09/19	Ciencias de Enfermería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermería</li> <li>• Enfermería Obstétriz</li> </ul>
RHCU N° 19/21 09/07/2021	Ciencias Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaduría Pública</li> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Administración y Gestión Pública</li> </ul>
RHCU N° 20/21 09/07/2021	Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Informática</li> <li>• Ingeniería Agronómica</li> <li>• Ingeniería Sanitaria y Ambiental</li> </ul>

FUENTE: GACETA UNIVERSITARIA DIGITAL

**Cuadro 3. ESTRUCTURA DEPARTAMENTALIZADA, FACULTADES DE LAS PROVINCIAS**

<b>RESOLUCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
RR N° 779/10	Aprueba la estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Integradas de Bermejo	Reconoce los siguientes departamentos académicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría y Sistemas Contables</li> <li>• Ciencias Comerciales y Sociales</li> <li>• Sistemas de Ciencias Exactas</li> <li>• Departamento Agropecuario</li> </ul>
RR N° 778/10	Aprueba la implementación de los siguientes departamentos académicos en la Facultad de Ciencias Integradas de Villa Montes	Reconoce los siguientes departamentos académicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Veterinarias y Zootecnia</li> <li>• Ciencias de la Ingeniería de Hidrocarburos</li> <li>• Ciencias Puras, Naturales y Materias de Apoyo</li> </ul>
RR N° 777/10	Aprueba la estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco.	Reconoce los siguientes departamentos académicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciencias Económicas y Empresariales</li> <li>• Ciencias Contables, Financieras y Jurídicas</li> <li>• Informática y Ciencias Exactas</li> <li>• Ciencias Agrícolas y Pecuaria</li> </ul>
RHCU N° 034/19	Aprueba la Estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Químico Farmacéuticas	Reconoce el siguiente departamento académico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Biociencias Biotecnología Y Farmacia</li> </ul>
RHCU N° 035/19	Aprueba la Estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias de Enfermería	Reconoce el siguiente departamento académico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Enfermería</li> </ul>
RHCU N° 19/21	Aprueba la Estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Empresariales	Reconoce el siguiente departamento académico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento De Ciencias Contables y Jurídicas</li> <li>• Departamento de Ciencias Económicas y Comerciales</li> <li>• Departamento de Ciencias Administrativas y Financieras</li> </ul>
RHCU N° 20/21	Aprueba la Estructura departamentalizada para la Facultad Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología	Reconoce el siguiente departamento académico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Informática y Ciencias Exactas</li> <li>• Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente</li> <li>• Departamento de Ciencias Agrícolas y Pecuarias</li> </ul>

FUENTE: GACETA UNIVERSITARIA DIGITAL

Nueva estructura departamentalizada de las provincias entra en vigencia a partir de la gestión 2011. Así mismo en el periodo 2011 al 2016, se fueron creando algunas carreras, como Ingeniería Sanitaria, Ingeniería de Medio Ambiente, Ingeniería en Recursos Hídricos e Ingeniería Industrial.

Al concluir la vigencia de los Programas de Técnico Superior en Gestión Turística, Técnico Superior en Construcciones Civiles y Técnico Superior en Industrias de la Alimentación en la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco, estos dos últimos desarrollados en Caraparí, se crea la Carrera

de Ing. de Recursos Hídricos mediante RR N° 12/2010 dependiente de la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco.

- En la gestión 2011, el Programa de Ingeniería Sanitaria y Ambiental se consolida como Carrera mediante RR N° 494/2011 homologada por la RHCN N° 33/2011, a considerarse a partir de la gestión 2012.
- En la gestión 2013, se aprueba, con RHCN N° 54/13, el Proyecto de Creación del Programa de Licenciatura en Administración y Gestión Pública dependiente de la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco, para su implementación a partir de la gestión 2014. Posteriormente a través de la resolución RR N° 110/2015 se autoriza nuevamente la oferta del primer año del citado Programa.
- Mediante la resolución RR N° 557/2015 este Programa se consolida en Carrera a partir de la gestión 2016, lo que significa que su oferta académica en todos sus niveles se efectuará durante todas las gestiones siguientes.
- Con la resolución RHCN N° 50/13, la Carrera de Técnico Superior Agropecuario, dependiente de la Facultad de Ciencias Integradas de Bermejo, se jerarquiza a nivel Licenciatura como Ingeniería Agropecuaria, a implementarse a partir de la gestión 2014.

En la gestión 2015, se aprueba, mediante RR N° 540/2015, la creación de la Carrera de Ingeniería Industrial, a implementarse a partir de la gestión 2016 dependiente de la Facultad de Ciencias y Tecnología. En resumen, se presenta la oferta de nuevas carreras en la UAJMS:

**Cuadro 4. NUEVAS OFERTAS EDUCATIVAS**

<b>FACULTAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Ciencias de Enfermería	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Enfermería (Yacuiba)</li><li>• Programa de Enfermería (Bermejo)</li></ul>
Ciencias Agrícolas y Forestales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Viticultura y Enología</li></ul>
Ciencias Jurídicas y Políticas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de Derecho (Bermejo)</li></ul>
Ciencias y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carrera de Ingeniería Industrial</li></ul>

FUENTE: INFORME DE GESTIÓN 2015 SECRETARÍA ACADÉMICA

## **B. FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO**

### **1. GRADO**

Los estudios de grado son aquellos que se desarrollan en una institución universitaria, sujetos a un modelo curricular determinado, que forman y habilitan al estudiante para el ejercicio de una profesión universitaria, en cumplimiento de la misión establecida. Las condiciones y modalidades de ingreso, desarrollo y graduación están determinadas por el currículo adoptado. En la UAJMS la formación profesional de grado está gestionada por la Secretaría Académica.

#### **a) Oferta académica**

La UAJMS ofrece 34 carreras en las diferentes disciplinas, a nivel de licenciatura, en algunos casos con salidas intermedias a nivel técnico superior, como las carreras contaduría pública, economía y otras.

**Cuadro 5. OFERTA ACADÉMICA POR FACULTAD**

<b>FACULTADES</b>	<b>CARRERA</b>	<b>TÉCNICO SUPERIOR / PROGRAMA</b>
1.- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	1.1.- Derecho	
2.- Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	2.1.- Economía 2.2.- Contaduría Pública 2.3.- Administración de Empresas	Técnico Universitario Superior en Estadística Económica. Técnico Universitario Superior en Contabilidad
3.- Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales	3.1.- Ingeniería Agronómica 3.2.- Ingeniería Forestal 3.3.- Ingeniería de Medio Ambiente	-
4.- Facultad de Ciencias y Tecnología	4.1.- Ingeniería Civil 4.2.- Ingeniería Química 4.3.- Ingeniería de Alimentos 4.4.- Ingeniería Informática 4.5.- Arquitectura y Urbanismo 4.6.- Ingeniería Industrial	Técnico Universitario Superior en Alimentos Técnico Universitario Superior en Informática
5.- Facultad de Ciencias Químico Farmacéuticas y Bioquímicas	5.2.- Bioquímica 5.3.- Químico Farmacéutica	-
6.- Facultad de Ciencias de Enfermería	6.1.- Enfermería 6.2.- Enfermería Obstétriz	
7.- Facultad de Odontología	7.1.- Odontología	-
8.- Facultad de Humanidades	8.1.- Psicología 8.2.- Idiomas	Técnico Superior Universitario en Idiomas Inglés y Francés Mención Turismo
9.- Facultad de Medicina	9.1.- Medicina	-
10.- Facultad de Ciencias Empresariales	10.1.- Contaduría Pública 10.2.- Ingeniería Comercial 10.3.- Administración y Gestión Pública	Técnico Universitario Superior en Contabilidad
11.- Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco	11.1.- Ingeniería Agronómica 11.2.- Ingeniería Informática 11.3.- Ingeniería Sanitaria y Ambiental 11.4.- Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología Ingeniería de Recursos Naturales y Tecnología	
12.- Facultad Integrada de Villa Montes	10.1.- Medicina Veterinaria y zootecnia 10.2.- Ingeniería de Petróleo y Gas Natural 10.3.- Ingeniería Petroquímica	-
13.- Facultad Integrada de Bermejo	11.1.- Auditoría y Sistemas Contables 11.2.- Comercio Internacional 11.3.- Ingeniería de Sistemas 11.4.- Ingeniería Agropecuaria	Técnico Universitario Superior en Contabilidad

FUENTE: SECRETARÍA ACADÉMICA

Dentro de la estructura facultativa no se encuentran las carreras como unidad física, es más bien un recorrido curricular para alcanzar una titulación. La Universidad tiene una oferta académica de 34 carreras a nivel de licenciatura, cinco a nivel técnico superior y un programa académico (ofertas académicas acortadas en el tiempo). Además, se cuenta con los perfiles profesionales y planes de estudio de todas las carreras; sin embargo, el perfil profesional de la mayoría de las carreras, no responde a los requerimientos del entorno social, la mayoría de los planes de estudios no ofrecen una adecuada integración de los componentes académicos de investigación y laboral.

**b) Población Estudiantil Universitaria**

Los datos de género permiten apreciar que en la UAJMS., existe una mayor cantidad de mujeres estudiando (promedio del 53%), este comportamiento se ha mantenido en el periodo 2016-2020.

**Cuadro 6. ESTUDIANTES, SEGÚN GÉNERO, POR FACULTAD, GESTIONES 2016-2018**

AÑOS/ SEXO	2016			2017			2018		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T
TOTAL UNIVERSIDAD	11.026	12.757	23.783	10.898	12.780	23.678	10.736	12.606	23.342
FACULTAD DE CIENCIAS JURID. Y POLITICAS	832	1.004	1.836	864	1.053	1.917	818	1.041	1.859
DERECHO	832	1.004	1.836	864	1.053	1.917	818	1.041	1.859
DERECHO (Bermejo)	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANCIERAS	1.931	2.998	4.929	1.823	2.812	4.635	1.796	2.653	4.449
ECONOMIA	210	234	444	194	198	392	183	187	370
CONTADURIA PUBLICA	1.029	1.897	2.926	972	1.786	2.758	965	1.682	2.647
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	692	867	1.559	657	828	1.485	648	784	1.432
FACULTAD DE CIENCIAS AGRIC. Y FORESTALES	682	434	1.116	676	431	1.107	614	392	1.006
INGENIERIA AGRONOMICA	453	225	678	431	230	661	406	236	642
INGENIERIA FORESTAL	169	113	282	155	98	253	124	67	191
INGENIERIA EN MEDIO AMBIENTE	60	96	156	90	103	193	84	89	173
VITICULTURA Y ENOLOGIA	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA	3.945	1.984	5.929	3.910	1.997	5.907	3.878	1.982	5.860
INGENIERIA QUIMICA	215	285	500	207	279	486	197	268	465
INGENIERIA CIVIL	2.384	737	3.121	2.283	705	2.988	2.173	669	2.842
INGENIERIA DE ALIMENTOS	83	159	242	81	169	250	86	170	256
INGENIERIA INFORMATICA	474	154	628	500	156	656	496	141	637
ARQUITECTURA y URBANISMO	704	578	1.282	699	588	1.287	704	605	1.309
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS						0	0	1	1
INGENIERIA INDUSTRIAL	85	71	156	140	100	240	222	128	350
FACULTAD DE ODONTOLOGIA	294	475	769	318	497	815	348	568	916
ODONTOLOGIA	294	475	769	318	497	815	348	568	916
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICO FARMACÉUTICAS Y BIOQUIMICAS	118	865	983	126	930	1.056	134	933	1.067
BIOQUIMICA	100	485	585	113	539	652	119	561	680
QUIMICO FARMACEUTICA	18	380	398	13	391	404	15	372	387
FACULTAD DE CIENCIAS DE ENFERMERIA	78	835	913	94	933	1.027	98	983	1.081
ENFERMERIA	77	813	890	94	932	1.026	98	981	1.079
ENFERMERIA OBSTETRIZ	1	22	23	0	1	1	0	2	2
ENFERMERIA (Yacuiba)	---	---	---	---	---	---	---	---	---
FACULTAD DE HUMANIDADES	293	902	1.195	292	847	1.139	292	857	1.149
PSICOLOGIA	210	688	898	201	626	827	204	630	834
IDIOMAS	83	214	297	91	221	312	88	227	315

FACULTAD DE MEDICINA	179	317	496	184	349	533	175	314	489	200	1
MEDICINA	179	317	496	184	349	533	175	314	489	200	1
FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO	587	677	1.264	515	635	1.150	490	619	1.109	487	5
CONTADURIA PUBLICA	165	323	488	175	307	482	153	296	449	145	2
COMERCIO INTERNACIONAL	116	163	279	126	216	342	131	219	350	127	2
INGENIERIA EN SISTEMAS	109	65	174	112	55	167	123	50	173	133	2
TECNICO SUPERIOR EN AGROPECUARIA	22	16	38	0	1	1	---	---	---	---	1
DERECHO	74	60	134	---	---	---	---	---	---	1	1
INGENIERIA AGROPECUARIA	101	50	151	102	56	158	83	54	137	81	4
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	723	1.347	2.070	783	1.364	2.147	858	1.409	2.267	851	1
CONTADURIA PUBLICA	339	728	1.067	348	715	1.063	396	722	1.118	377	6
INGENIERIA COMERCIAL	223	391	614	248	387	635	245	364	609	245	3
ADMINISTRACION Y GESTION PUBLICA	161	228	389	187	262	449	217	323	540	229	3
FACULTAD DE ING. DE RECURSOS NATURALES Y TECNOLOGIA	762	511	1.273	731	519	1.250	694	491	1.185	668	4
INGENIERIA SANITARIA Y AMBIENTAL	224	257	481	214	278	492	184	252	436	169	2
INGENIERIA AGRONOMICA	195	110	305	192	102	294	192	105	297	188	9
INGENIERIA DE RECURSOS HIDRICOS	99	54	153	91	51	142	90	51	141	86	5
INGENIERIA INFORMATICA	244	90	334	234	88	322	228	83	311	225	7
FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES	602	408	1.010	582	413	995	541	364	905	483	3
MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	162	101	263	166	110	276	158	98	256	148	8
INGENIERIA DE PETROLEO Y GAS NATURAL	252	146	398	233	140	373	203	112	315	166	9
INGENIERIA PETROQUIMICA	188	161	349	183	163	346	180	154	334	169	1

FUENTE: DPTO. DE PLANIFICACIÓN – UAJMS

En el siguiente cuadro se observa el número de estudiantes por facultades y carreras del periodo 2011-2012. Se observa que las facultades integradas de Gran Chaco, Bermejo y Villa Montes.

**Cuadro 7. NÚMERO DE ESTUDIANTES NUEVOS POR FACULTAD, 2016-2017**

FACULTADES Y CARRERAS	GESTIÓN		
	2016	2017	2018
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS	358	386	
FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINAN	920	749	
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES	205	226	
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	1.036	890	
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	140	168	
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICO FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS	202	244	
FACULTAD DE CIENCIAS DE ENFERMERÍA	181	216	
FACULTAD DE HUMANIDADES	285	220	
FACULTAD DE MEDICINA	66	70	
FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO	276	267	
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	550	506	
FACULTAD DE INGENIERÍA DE RECURSOS NATURALES Y TECNOLOGÍA	311	262	
FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES	232	177	
<b>TOTAL UNIVERSIDAD</b>	<b>4.762</b>	<b>4.381</b>	

FUENTE: DPTO. DE PLANIFICACIÓN – UAJMS

Existe un comportamiento decreciente de los estudiantes nuevos matriculados en las gestiones 2016 a 2017, ya que la cifra de 4.381 estudiantes nuevos en la gestión 2017 es menor que la cifra de 4.762 estudiantes nuevos en la gestión 2016.

### Gráfico 3. POBLACIÓN UNIVERSITARIA, 2016-2020



FUENTE: DPTO. DE PLANIFICACIÓN – UAJMS  
 \* LOS DATOS DE LA GESTIÓN 2017 SON PRELIMINARES

La población universitaria entre la gestión 2016 a 2020, tuvo una tendencia fluctuante, registrándose entre las gestiones 2016 al 2019 una tendencia decreciente, registrándose para la 2020 un significativo crecimiento.

### Cuadro 8. CRECIMIENTO, MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES DEL PAÍS, 2016-2020

Departamento	Matricula 2020	Población 2020 19-23 años	% de Cobertura
Chuquisaca	48.324	63.799	75,74%
La Paz	137.158	265.673	51,63%
Cochabamba	79.410	196.541	40,40%
Santa Cruz	81.541	309.200	26,37%
Potosí	32.953	87.781	37,54%
Oruro	27.714	48.083	57,64%
Tarija	23.380	51.605	45,08%
Beni	20.332	48.260	42,13%
Pando	6.884	15.187	45,33%
<b>TOTAL</b>	<b>457.579</b>	<b>1.086.129</b>	<b>42,13%</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ESTADÍSTICAS CUB

Durante el periodo 2016-2020 las áreas de mayor crecimiento a nivel nacional fueron carreras de Ingeniería y tecnológicas, en 32%, la misma tendencia se manifestó en el nivel departamental.

### c) Modalidades de graduación

La titulación en todas las carreras es directa, la misma que es contemplada en los planes de estudio de cada una de las carreras. Entre los períodos 2012 al 2017, se puede observar el siguiente comportamiento de graduados y titulados en la UAJMS.

**Cuadro 9. ESTUDIANTES GRADUADOS Y TITULADOS, 2016-2020**

ESTUDIANTES	GESTIONES				
	2016	2017	2018	2019	2020
Estudiantes graduados	1507	1648	1695	1510	1143
Estudiantes con Título Académico	1468	1719	1797	1929	1001
Estudiantes con Título en Prov. Nacional	1786	1709	1877	1734	692

FUENTE: TÍTULOS Y GRADOS  
ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS 2016-2020

### d) Situación de la docencia en la Universidad

En la UAJMS se reconocen los siguientes tipos de docentes<sup>6</sup> :

1. Docentes honoríficos.

2. Docentes titulares.

3. Docentes extraordinarios.

La aplicación de esta tipología y sus implicaciones laborales se establece en el Régimen Docente de la Universidad. Si bien la universidad tiene definidas las funciones de los docentes por diferentes razones como una carga académica, centrada en la docencia, no permite el desarrollo de las demás funciones, además del insuficiente seguimiento a las funciones docentes por parte de los directores de departamento y el deficiente trabajo de equipo y coordinación de actividades entre los docentes que imparten la misma materia o laboratorios, la misma que debería ser promovida por los directores del departamento.

Con el propósito de garantizar el desarrollo de las actividades académicas de acuerdo a lo planificado en el calendario académico, a través de las políticas de titularización se ha titularizado a los docentes interinos, como se refleja en el siguiente cuadro, número de docentes interinos y titulares en las últimas cinco gestiones:

**Cuadro 10. DOCENTES TITULARES GESTIONES 2016-2020**

FACULTAD	2016			2017			2018			2019			2020		
	Ti	In	T												
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS	33	10	43	34	17	51	33	15	48	33	19	52	33	24	57
FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANCIERAS	74	44	118	70	66	136	72	56	128	72	58	130	74	45	119
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS. Y FORESTALES	38	11	49	35	10	45	38	11	49	36	11	52	34	13	47

<sup>6</sup> Art. 230 Estatuto Orgánico

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	113	61	174	123	56	179	113	84	197	113	82	130	113	94	207
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	45	16	61	47	17	64	46	15	61	46	10	47	46	12	58
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	28	21	49	27	25	52	27	28	55	26	45	195	27	64	91
FACULTAD DE HUMANIDADES	32	29	61	30	34	64	31	27	58	30	27	56	30	39	69
FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO	39	15	54	40	13	53	34	19	53	35	19	71	35	16	51
FACULTAD DEL GRAN CHACO	46	62	108	45	66	111	45	74	119	44	78	57	45	79	124
FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES	15	25	40	15	25	40	13	22	35	14	27	54	14	16	36
FACULTAD DE MEDICINA	22	55	77	23	63	86	23	59	82	23	67	122	22	69	91
<b>TOTAL UNIVERSIDAD</b>	<b>485</b>	<b>349</b>	<b>834</b>	<b>489</b>	<b>402</b>	<b>881</b>	<b>475</b>	<b>410</b>	<b>885</b>	<b>472</b>	<b>443</b>	<b>91541</b>	<b>473</b>	<b>477</b>	<b>950</b>

FUENTE: ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS UAJMS

\*Ti = Titular

\*In = Interino

El número de docentes titulares ha presentado una tendencia creciente en los últimos cinco años, garantizando la estabilidad del calendario académico.

La titularización que incluye la revisión de los méritos profesionales, finaliza con una prueba de conocimientos sobre la asignatura a la que se ha presentado el docente.

Una vez que el profesional ha resultado ganador del proceso, se convierte en “titular” de esa/s materia/s y accede a algunos beneficios particulares. Por un lado, tiene la posibilidad –entre otras cosas- de ser elegido como autoridad universitaria y, por otro, puede ingresar al escalafón docente que, en los hechos nunca ha sido puesto en vigencia, a no ser en lo relativo al ascenso de categoría – y de salario- según los años de servicio. En ningún momento se ha practicado la promoción docente por razones de formación o desempeño.

No existe actualmente ningún instrumento normativo que permita verificar si un docente –titular o no- es efectivamente bueno, si cumple con las expectativas de los estudiantes y de la comunidad y si a la institución le conviene mantenerlo.

Los docentes pertenecen administrativamente a un Departamento, pudiendo, además, realizar sus actividades en otros Departamentos y/o Unidades Académicas que así lo requieran. La UAJMS en la gestión 2017, ha contratado alrededor de 891 docentes, como se detalla en el anterior cuadro.

La descentralización académica y desconcentración académico administrativa implementada a partir del periodo 2 de la gestión 2016, ha permitido agilizar procesos de asignación y designación docente como así también el seguimiento de la actividad académica, pese a no existir una reglamentación específica. En cumplimiento a lo establecido en el Estatuto Orgánico Art. N° 248, se realizó evaluaciones a docentes titulares e interinos, en materias que impartieron en un determinado periodo y gestión, con fines de mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje; sin embargo, los resultados no son socializados y utilizados con fines de retroalimentación.

Aunque se realiza de manera sistemática la evaluación de la docencia por parte de los estudiantes, estos no son retroalimentados y no existe evidencia de su efectividad.

En la gestión 2013 mediante RR. N°544/13 del 5 de septiembre de 2013, se aprueba el proyecto “Mejoramiento del Desempeño Docente en el uso de Metodologías de Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la UAJMS”, a ser financiado con recursos del IDH, homologada con RHCU.N°246/13 del 15 de octubre de 2013.

El objetivo del proyecto es mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de la UAJMS para beneficio de los estudiantes, capacitando a los docentes y auxiliares para lograr competencias en el manejo adecuado de temáticas y metodologías actuales y tecnologías innovadoras necesarias para la formación integral del estudiante y su inserción laboral.

Pese a que existe un gran porcentaje de docentes con formación post-gradual en el área profesional, como así también pedagógica, a la fecha algunos docentes continúan impartiendo sus actividades centradas en la enseñanza y no así en el aprendizaje y desarrollo de habilidades, situación atribuible a la excesiva cantidad de estudiantes por paralelo, superando los 80, es que dificulta la realización de la evaluación continua.

En algunas unidades académicas se realiza el seguimiento a la planificación y desarrollo de la actividad docente, responsabilidad que recae en los directores de departamento y Vice-decanos.

Los docentes tienen asignada o designada una carga horaria que prioriza la docencia en relación a actividades de investigación y extensión, debido a la falta de políticas institucionales orientadas al desarrollo y fortalecimiento de la investigación, como la falta de permanencia docente e inexistencia de ítems de docente investigador, entre otros.

## 2. POSGRADO

### a) Posgrado - Educación virtual y a distancia

Según el reglamento general de estudios de posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana se define el posgrado como “aquellos estudios que se realizan después de la obtención del grado de licenciado, otorgado por una universidad del sistema o grado suficiente expedido por una universidad extranjera, acreditada por su gobierno”. (Actualización del reglamento en el congreso Nacional de Universidad del 2015).

**Cuadro 11. PROGRAMAS DE POSTGRADO GESTIONES 2016-2020**

AÑOS	DIPLOMADO	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO	INTERIOR DEL PAÍS
2016	9	2	6	1	1d 1m
2017	10	7	8	1	10m
2018	7	2	5		6m
2019	6	2	4		3m
2020	4	1	3		4m
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>1d 24m</b>

FUENTE: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CONTINUA  
D=DIPLOMADO, E= ESPECIALIDAD, M= MAESTRÍA

**Cuadro 12. TITULADOS EN DIPLOMADO, ESPECIALIDAD, MAESTRÍA Y DOCTORADO**

AÑOS	DIPLOMADO	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO
2016	420	59	79	0
2017	421	77	320	1
2018	634	157	410	
2019	441	281	601	
2020	257	49	161	

FUENTE: ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS 2013-2017 TÍTULOS Y GRADOS

Un problema existente en el posgrado es la brecha entre titulados y graduados (los que terminan los módulos y no han defendido la tesis) así como un rezago administrativo, que perjudica a la generación de recursos propios.

**Cuadro 13. NÚMERO DE EGRESADOS EN POSGRADO CON DEFENSA DE TRABAJO**

AÑOS	DIPLOMADO	ESPECIALIDAD	MAESTRÍAS	TOTAL
2016	442	78	243	763
2017	532	58	285	875
2018	634	157	410	1201
2019	441	281	601	1323
2020	257	49	161	467
<b>TOTAL</b>				

FUENTE: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CONTINUA

**b) Situación Económica de la Secretaría de Educación Continua**

La formación de postgrado está contemplada en el modelo de formación de la Universidad; sin embargo, no establece sus principales orientaciones: los perfiles de sus estudiantes y académicos, la organización curricular y su gestión; tampoco, los planes de estudio se encuentran articulados con los programas de grado y de formación continua que permita a los estudiantes realizar una trayectoria continua de formación, tal como se contempla en dicho modelo.

**Cuadro 14. INGRESOS/EGRESOS EN LA SEC 2015 – 2020 (en Bs.)**

AÑOS	INGRESOS	GASTOS	PORCENTAJE	UTILID /DEFIC.
2015	16.511.285,51	10.722.620,14	65	5.788.665,37
2016	16.435.117,88	11.803.558,09	72	4.631.559,79
2017	15.911.055,19	15.904.881,19	100	6.174,00
2018	16.125.605,00	13.700.000,00	85	2.425.605,00
2019	15.911.055,19	14.306.720,00	90	1.604.335,19
2020	16.125.605,00	13.700.000,00	85	2.425.605,00
<b>TOTAL</b>	<b>94.946.499,44</b>	<b>70.950.841,17</b>	-	<b>16.881.944,35</b>

FUENTE: FINANZAS.

Los programas de postgrado tienen mecanismos para su diseño y provisión que aseguran su pertinencia, calidad y viabilidad, pero no se ha desarrollado procesos de evaluación de la calidad de

su formación que permita disponer de una opinión fundada en la calidad de sus resultados y realizar procesos de autoevaluación para su acreditación.

Si bien los programas de Magíster cuentan con evaluación por parte de los estudiantes, no existe evidencia del impacto de sus resultados en el mejoramiento de la docencia, además, no se tiene un sistema formal de evaluación de la docencia para los programas de postgrado ni se ha conformado una dotación de académicos permanentes que vinculen la docencia de postgrado con las actividades de investigación y de vinculación con el medio.

Con respecto a los recursos disponibles para la formación de postgrado, entendiendo por ellos, el acceso a biblioteca, laboratorios, instalaciones, becas, apoyo para la participación de estudiantes y académicos a eventos, entre otros, la Universidad no cuenta con una política para su desarrollo ni evidencia para realizar un juicio fundado respecto de su pertinencia, calidad y disponibilidad.

### **c) Acreditación a Programas de Posgrado**

No se ha implementado mecanismos para la autoevaluación obligatoria de programas de postgrado, a pesar de que está establecido en el reglamento general de acreditación de programas del CEUB, Art. 14 que establece que el proceso de autoevaluación es obligatorio, continuo y participativo para todos los programas del sistema de la Universidad boliviana debiendo presentarse informes cada 4 años.

No se ha generado la reglamentación ni la comisión, por lo que no se ha cumplido la acreditación, además, no se ha efectuado procesos de acreditación de los cursos de maestría o especialización impartidos a pesar de la recurrencia de muchos de los programas, aunque se tiene establecido el Reglamento de Evaluación y Acreditación del Sistema Universitario Boliviano y la IV RENAP de la ciudad de Oruro (revisar fechas), que aprueba las Bases Teóricas para la Evaluación de Programas de Postgrado, que comprende:

Las Bases Teóricas para la Evaluación de Programas de Postgrado determinan procedimientos y mecanismo precisos en:

#### **I. Evaluación que comprende:**

- Autoevaluación
- Evaluación Externa
- Procesos de Evaluación Externa
- Criterio de Evaluación
- Valoración

#### **II. Acreditación**

- Requisitos de Acreditación
- Requisitos Mínimos de Acreditación (RMA)
- Requisitos Complementarios
- Certificación de Acreditación<sup>7</sup>

<sup>7</sup> diagnóstico y Perspectiva de los Estudios de Postgrado en Bolivia, IESALC – UNESCO, pág. 86

Sin embargo, se ha realizado dos jornadas académicas con el propósito de una autoevaluación y actualización de contenidos del Diplomado de Teoría y Prácticas Pedagógicas Universitarias, así el último módulo se ha actualizado. La segunda en la gestión 2016. Fruto de ello se está actualizando los textos de estudio.

- No se cuenta con un grupo de expertos para la elaboración de los programas de postgrado, acudiendo a profesionales por amistad de manera gratuita.
- Algunos profesionales presentan algunos programas.
- En el mundo existe mayor competencia, y la UAJMS. no está siendo competitiva, no se ofrece refrigerio ni material didáctico.
- Infraestructura inadecuada, no se cuenta con salas virtuales.
- La plataforma virtual está obsoleta y no cumple con las exigencias.

## C. INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El Reglamento General de la Investigación y el Investigador del Sistema de la Universidad Boliviana-Artículo 6; Se entiende por investigación científica al proceso consciente, ético, responsable, creativo, innovador orientado a resolver problemas vinculados al desarrollo tecnológico, social y económico en el ámbito nacional, regional y local mediante la aplicación de métodos científicos para:

1. La generación de nuevos conocimientos científicos.
2. El aumento, renovación o análisis crítico de los conocimientos existentes.
3. La actualización, recopilación y desarrollo de la tecnología y metodología para su mejor aplicación.

A nivel del Sistema Universitario se cuenta con la siguiente reglamentación:

- ✓ Reglamento del Sistema de Investigación de la Universidad Boliviana
- ✓ Reglamento General de la Investigación y del Investigador del sistema de la Universidad Boliviana

A nivel de la Universidad no se cuenta con reglamentos específicos para el accionar de la investigación, no se cuenta con un manual de procedimientos ni de funciones aprobado, de acuerdo al EO, la estructura interna de los Institutos de Investigación Facultativos, así como el procedimiento para la creación, fusión o supresión de estos, se debería definir en un reglamento, que a la fecha no existe.

Se cuenta con el reglamento general de la investigación, científica y tecnológica, reglamento de publicaciones, reglamento de motivación e incentivos.

Sin embargo, se requiere un reglamento general de investigación, reglamento del investigador, reglamento del investigador docente; existen como propuestas, pero deben ser consideradas de manera técnica, de modo que fomente la investigación.

La Universidad requiere la actualización de reglamentos, la institucionalización de la investigación, formación de los recursos humanos, gestión de financiamiento externo y trabajos de investigación conjuntos con otras universidades del exterior.

Una de las funciones primordiales de la Universidad es propiciar la generación de nuevos conocimientos mediante la investigación científica, tecnológica, humanística y social. La investigación constituye un fin sustutivo, por lo que se debería dar mayor importancia y es necesario establecer el procedimiento de elaboración y aprobación de las mismas en el Reglamento Específico de la Investigación y el Investigador de la UAJMS (con el que a la fecha no se cuenta).

### 1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El Reglamento General de la Investigación y el Investigador del Sistema de la Universidad Boliviana, en su artículo 7 establece, para el desarrollo de la investigación científica: Las universidades deberán constituir Líneas de Investigación (LI) que son directrices hacia donde se encauzará la actividad científica en cada uno de los institutos y centros de investigación de la Universidad Boliviana.

Para considerarse LI estas deberán agrupar ejes temáticos afines que a su vez generen conocimiento nuevo, el aumento, renovación o análisis crítico de los conocimientos existentes, sobre determinadas problemáticas o necesidades del país.

La UAJMS cuenta con líneas de investigación, que han sido elaboradas a través de una consultoría, en la gestión 2013, revisada, ajustada y socializada en la gestión 2014 por el DICyT; el planteamiento y la elaboración de las líneas de investigación no fue coordinado ni consensuado con posgrado. De acuerdo al Reglamento General de la Investigación y el Investigador del Sistema de la Universidad Boliviana las líneas de investigación deberían ser aprobadas por un Comité de Investigación de Pre y Posgrado (el cual no existe en la UAJMS). Las líneas de investigación con las que cuenta actualmente la universidad son doce que se detallan a continuación:

**Gráfico 4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS**

Alternativa Productivas para la Seguridad Alimentaria	Desarrollo Agropecuario	Agroindustria y Tecnología de Alimentos	Hidrocarburos y Biocombustibles
Salud	Medio ambiente y Diversidad	Calidad de la Educación	Tecnologías de la Información y Comunicación
Saberes y Conocimiento Ancestrales	Tecnología de la Construcción	Desarrollo Económico y Productivo	Desarrollo Social

Pese a la socialización de las Líneas de Investigación en las Facultades, están no son consideradas al momento de realizar investigación, puesto que las facultades no reconocen a la DICyT como una unidad de asesoramiento mucho menos como un ente rector. Situación que se refleja en el accionar de los Institutos y Centros de Investigación, que durante determinadas gestiones no ha generado ningún producto.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN LA UAJMS

Con el fin de brindar un marco organizativo flexible y eficiente para el desarrollo de las actividades académicas de docencia, investigación y extensión, la UAJMS adopta una estructura matricial basada en Carreras por áreas de conocimiento y Programas Académicos, que a su vez se agrupan en Facultades, con el propósito de facilitar la coordinación y el desempeño de dichas funciones. (Estatuto Orgánico, **Artículo 121-122**), se reconoce también unidades para el desarrollo de actividades académicas, a las siguientes:

- Institutos de Investigación Facultativos.
- Grupos de Trabajo Científico.

En función a lo establecido en el Estatuto Orgánico se ha organizado en la UAJMS dos instancias para gestionar la investigación:

- Estructura Institucional de la Investigación; conformada por el Vicerrectorado, Comisión Científica de la UAJMS, Secretaría Académica, Dirección de Ciencia y Tecnología.
- Estructura Facultativa de la Investigación; conformada por una Comisión Científica Facultativa, Departamentos Académicos, Institutos de Investigación, grupos científicos y Grupos de Investigación Interdisciplinarios.

No existe articulación entre la instancia de gestión de la investigación dirigida por el DICyT con la instancia facultativa de la investigación. Si bien está establecida la Estructura de Investigación Facultativa, para que exista una articulación y coordinación entre las unidades que desarrollan la investigación, en la práctica no se cumple, las pocas investigaciones de docentes y estudiantes que se han desarrollado, ya sea a través de recursos concursables provenientes del IDH u otros, se los ha desarrollado aisladamente; sin involucrar a las Sociedades Científicas, ni a los institutos facultativos, tampoco se difunden los resultados ni fuera ni dentro de la facultad, mucho menos se hace partícipe y/o informa de estas actividades a la DICyT. No existe una centralización de la Información de Investigación ni a nivel facultativo, mucho menos institucional, siendo una de las razones la falta de un reglamento.

**La Comisión Científica Facultativa** es una instancia permanente, que tendría que responder al Decano; ha funcionado solo en algunas facultades, en ciertas gestiones solo sesionó para aprobar los proyectos concursables de investigación; posteriormente, debido a intereses personales, se distorsionó el accionar por lo que el DICyT, asumió la responsabilidad de aprobar los proyectos.

**Las sociedades científicas de estudiantes** que fueron creadas para coordinar, promover, fomentar, impulsar la producción y el desarrollo de la actividad académica, científica y/o tecnológica en los estudiantes, mediante la presentación de proyectos de investigación, interacción social y extensión universitaria, dependen de la DICyT; reciben poco o ningún apoyo. Los recursos económicos para el funcionamiento operativo que se disponen son escasos y en algunos casos nulos; los recursos de inversión, pese a las disposiciones legales del gobierno, también son escasos. Estas sociedades cuentan con oficinas proporcionadas por las facultades y fueron dotadas de equipamiento informático con recursos del IDH; esporádicamente reciben capacitación por parte de la DICyT. Lo anterior se refleja en la poca producción de material de investigación por parte de estas sociedades.

La universidad cuenta con 20 sociedades científicas constituidas, agrupan alrededor de 340 estudiantes, que se detalla en el cuadro a continuación; no existe normativa donde establezca si debe existir una sociedad científica por carrera o por facultad y cuantos estudiantes deben componerla, ni sobre los resultados que deben generar, ni el vínculo con las facultades académicas.

**Cuadro 15. SOCIEDADES CIENTÍFICAS POR FACULTAD**

Nº	SOCIEDADES CIENTÍFICAS	Nº DE MIEMBROS POR SOCIEDAD
	RED SOCIET	6
	Comité de ética de la red societ	3
1	Químico- Farmacéutico	9
2	Bioquímica	27
3	Enfermería	11
4	Odontología	9
5	Medicina	33
6	Ing. Civil	32
7	Arquitectura	14
8	Ing. de Alimentos	17
9	Ing. Informática	11
10	Economía	11
11	Contaduría Pública	10
12	Administración de Empresas	26
13	Derecho	12
14	Psicología	20
15	Idiomas	22
16	Ing. Informática Yacuiba	17
17	Ing. Agronómica Yacuiba	14
18	Ing. Sanitaria y Ambiental Yacuiba	10
19	Ing. Recursos Hídricos Carapari	15
20	Ing. de Sistemas Bermejo	11

Los Institutos de Investigación Facultativos, tienen como función esencial el desarrollo de la investigación interdisciplinaria en áreas priorizadas por la dirección universitaria y la Comisión Científica Facultativa, en correspondencia con las necesidades regionales y el desarrollo del potencial científico institucional. (Estatuto orgánico UAJMS- artículo 197).

En la Universidad existen tres Institutos de Investigación consolidados; el IIEFA dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras; IEMA e INIBREH dependientes de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales, sin embargo, no cumplen con los requisitos y propósitos establecidos en el estatuto Orgánico de la UAJMS como:

- Contar con docentes - investigadores a tiempo completo y dedicación exclusiva, todos con título de Maestría en áreas científicas relacionadas con su ámbito de competencia.
- Haber logrado, previamente, desarrollos científicos en el Departamento o en Grupos de Trabajo Científico.
- Integración de conocimientos y recursos para la solución de problemas científicos relevantes y pertinentes con un enfoque interdisciplinario, así como la difusión de sus avances científicos.
- Formar nuevos investigadores.

Los recursos económicos se resumen a los que la universidad les otorga, pero sin resultados contundentes, no gestionan otros recursos para el desarrollo de la investigación, pese a lo establecido en el EO, que deben gestionar de la cooperación internacional, asociados o no a proyectos, además de generar a través de los trabajos de asesoramiento, consultorías, registros de marcas, patentes, regalías y otros autorizados por ley. Estos institutos no responden a la DICyT; no obstante, deben presentar al decano de su facultad informes anuales en base a los resultados obtenidos.

**Cuadro 16. INSTITUTOS/CENTROS DE INVESTIGACIÓN POR FACULTADES**

FACULTAD	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE CREACIÓN	RESULTADOS 2015, 2016, 2017
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA (IIEFA)	Creación y transferencia de conocimientos a través del desarrollo de políticas y ejecución de tareas de investigación científica que contribuyan al conocimiento, al saber y al desarrollo de las ciencias económicas, financieras y administrativas, promoviendo la participación de directivos, docentes, estudiantes, como una manera de contribuir al desarrollo de la región y del país.	Investigación del Mercado laboral del Dpto. de Tarija, “Uso de un simulador de negocios como herramienta para el aprendizaje en estudiantes de Administración de Empresas de la UAJMS.”
	CENTRO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CIEPLANE)	Generar y analizar información estadística creíble, confiable y de calidad, en el ámbito departamental, regional y sectorial.	Una vez que concluyó el convenio establecido entre la Gobernación y la Universidad, ya no desarrollaron investigaciones.
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN MEDIO AMBIENTAL (IIEMA)	Fortalecer y desarrollar la capacidad propositiva y de conducción de procesos de investigación en el departamento de Tarija para desarrollar actividades que den respuesta a los problemas ambientales y ecológicos de la región y el país, promoviendo un adecuado uso y manejo de los recursos naturales como medios que permitan elevar la calidad de vida de la población en armonía con su medio ambiente.	-
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TECNOLOGÍA	INSTITUTO INTERUNIVERSITARIO DE RECURSOS HÍDRICOS (INIBREH)	Apoyo a la gestión integrada y económicamente viable de los recursos naturales, de la cuenca hidrográfica.	No se registraron resultados
	CENTRO DE ANÁLISIS INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (CEANID)	Análisis y asesoramiento técnico e investigación, destinado a los sectores agropecuarios, industrial, salud, nutrición, saneamiento básico y ambiental, proporcionando además respaldo técnico a las actividades académicas.	Análisis de agua y de alimentos

FUENTE: PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS

Además de los institutos de investigación se cuenta con dos Centros de investigación, el CIEPLANE y el CEANID.

A parte de los centros de investigación la universidad cuenta con dos estaciones experimentales, un centro experimental y una plataforma de Chagas, como se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 17. OTRAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN**

FACULTAD	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE CREACIÓN	RESULTADOS 2015, 2016, 2017
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA (IIEFA)	Creación y transferencia de conocimientos a través del desarrollo de políticas y ejecución de tareas de investigación científica que contribuyan al conocimiento, al saber y al desarrollo de las ciencias económicas, financieras y administrativas, promoviendo la participación de directivos, docentes, estudiantes, como una manera de contribuir al desarrollo de la región y del país.	Investigación del Mercado laboral del Dpto. de Tarija, “Uso de un simulador de negocios como herramienta para el aprendizaje en estudiantes de Administración de Empresas de la UAJMS.”
	CENTRO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CIEPLANE)	Generar y analizar información estadística creíble, confiable y de calidad, en el ámbito departamental, regional y sectorial.	Una vez que concluyó el convenio establecido entre la Gobernación y la Universidad, ya no desarrollaron investigaciones.
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES	INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN MEDIO AMBIENTAL (IIEMA)	Fortalecer y desarrollar la capacidad propositiva y de conducción de procesos de investigación en el departamento de Tarija para desarrollar actividades que den respuesta a los problemas ambientales y ecológicos de la región y el país, promoviendo un adecuado uso y manejo de los recursos naturales como medios que permitan elevar la calidad de vida de la población en armonía con su medio ambiente.	-
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA TECNOLOGÍA	CENTRO DE INVESTIGACIÓN DEL AGUA (CIAGUA)	Se identificó como prioridad la vinculación de la Universidad con actores clave, mediante convenios y acuerdos específicos para iniciar el relacionamiento y proponer trabajos de manera conjunta en la temática del agua.	Se desarrollan actividades continuamente con participación docente y estudiantes
	CENTRO DE ANÁLISIS INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (CEANID)	Análisis y asesoramiento técnico e investigación, destinado a los sectores agropecuarios, industrial, salud, nutrición, saneamiento básico y ambiental, proporcionando además respaldo técnico a las actividades académicas.	Análisis de agua y de alimentos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE POA INSTITUCIONAL

### 3. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LA UAJMS

No existe coordinación ni centralización de la información investigativa de la Universidad, dado que cada unidad efectúa aisladamente sus investigaciones. Tampoco se constituyen equipos de investigación multidisciplinaria inter-carreras y entre pre y posgrado, o entre estudiantes y docentes. Aunque a su vez existen varios laboratorios y profesionales que efectúan investigaciones aisladas.

El sistema de educación superior académica de la UAJMS debe producir conocimiento científico y trabajar en la formación del talento humano en maestrías y doctorados mediante la modalidad interuniversitarios a través de alianzas entre universidades y sector gubernamental, tal como establece el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología; según este Plan existen dos problemas en el sistema educativo que tienen relación directa con la formación del talento humano para el sistema boliviano de ciencia y tecnología y el desarrollo de la sociedad boliviana del conocimiento:

- Escasa vinculación de las actividades académicas de las universidades con el quehacer científico que se desarrolla en las mismas, y su consiguiente respuesta a las demandas sociales y productivas. Esta situación se evidencia en el predominio de programas de posgrado, específicamente de maestrías con características remediales, que carecen de carácter científico y de vinculación a la demanda del sector productivo. Por otra parte, los sectores sociales en su mayoría se encuentran alejados de los ámbitos del conocimiento y el desarrollo tecnológico, con acceso limitado a la tecnología de las investigaciones realizadas. Así es evidente la desarticulación entre los centros generadores de conocimiento y la sociedad.
- No se puede medir indicadores sobre el avance de la investigación en la universidad, ni el empoderamiento de la investigación porque no existe una centralización de la información, tampoco la responsabilidad de las políticas investigativas, sobre todo de las estructuras facultativas.

De las encuestas efectuadas en el estudio de clima institucional, 63% de los estudiantes indican que el plan de estudios es insuficiente para poder realizar investigaciones, mientras que 37% indica que es suficiente el plan de estudios; es insuficiente la asignación de recursos que destina la Universidad a investigación, según el 73% de los estudiantes universitarios, mientras que el 27% los consideran suficientes., de forma similar 67% de los docentes afirman que la institución no apoya la formación de personas creativas e innovadoras, así como la aplicación de las nuevas ideas generadas por miembros de la universidad.

55% de los universitarios indica que los docentes no cuentan con las competencias necesarias para realizar investigaciones científicas, 43% indica que poseen competencias necesarias para producir investigación en el campo de su área profesional.

La Universidad no gestiona fondos externos para la investigación, pese a la existencia de algunos convenios firmados y disponibilidad de financiamiento de organismos internacionales y nacionales para financiar la investigación, tampoco se han realizado investigaciones conjuntas con otras universidades y/o instituciones.

Dentro la UAJMS se distingue las siguientes estructuras de investigación: Investigaciones que se desarrollan a través de Trabajos de grado (tesis de grado), en grado y posgrado; Investigaciones a través de proyectos.

**1. Investigaciones que se desarrollan a través de Proyectos de grado (tesis de grado), en grado y posgrado.**

Una vez que el estudiante culmina la carga académica correspondiente al pensum de la carrera que cursa, se le exige, como requisito indispensable para optar al título, que realice una tesis o proyecto de grado. Esto no es más que la presentación de los resultados por él logrados al llevar a cabo una investigación destinada a ampliar el acervo de conocimientos existentes; hasta ese momento, en el ámbito de la carrera o especialidad que estudia o una aplicación de ese conocimiento en la solución de algún problema en dicha área. El proceso desarrollado para su realización es evaluado en distintas oportunidades por parte de representantes de la universidad y debe exponerse (defenderse) de manera oral ante un jurado que se designa especialmente para ello.

Por tratarse de algo de bastante relevancia, al estudiante se le dicta una asignatura que recibe diversos nombres, dependiendo de la carrera (metodología de la investigación, métodos de investigación científica, taller, etc.), y cuyo objetivo es dotarlo de los conocimientos y las destrezas requeridas para emprender eficazmente dicha labor.

A partir de la gestión 2002, se incluye en todas las carreras la graduación directa, lo que posibilita al estudiante obtener el título académico correspondiente al culminar el plan de estudios; a partir de ese momento la culminación de estudios se realiza a través de la elaboración del Proyecto de Grado.

Hasta antes de la gestión 2002 la tesis (hoy llamado proyecto de grado) era un requisito para la culminación de los estudios, la cual era registrada en una base de datos de la DICyT, además que esta dirección otorgaba una certificación de cumplimiento del formato de trabajo de investigación, lo que no ocurre con los Proyectos de Grado. La base de datos permitía registrar el número de investigaciones realizadas por los estudiantes por tipo de investigación, facultad, etc.

Todas las carreras de las facultades contienen en su plan de estudios la materia de metodología de la investigación, que toma diferentes nombres y siglas, de acuerdo a la carrera. La universidad no capacita ni actualiza a los docentes de metodología de la investigación, tampoco a docentes de seminario de grado y modalidades de graduación. Los trabajos de grado no son catalogados como trabajos de investigación como lo era en gestiones pasadas, a nivel universidad no sigue un solo procedimiento ni cumple un formato común, tampoco son revisados por la DICyT como lo era en gestiones pasadas.

**2. Investigaciones a través de proyectos.**

La UAJMS con el objeto de incentivar y fomentar la investigación científica e innovación tecnológica ha desarrollado convocatorias desde la gestión 2007 a la 2014, con recursos del IDH, invitando a los Institutos de Investigación, Centros Experimentales, Laboratorios, Departamentos Académicos y Otras Unidades de Investigación a participar en la presentación de proyectos de investigación.

Los proyectos de investigación para su financiamiento debían enmarcarse en las líneas de investigación priorizadas por la Universidad, con un horizonte de desarrollo entre 6 meses hasta 2 años. Los tipos de proyectos que se financiaron son los siguientes:

■ **Categoría 1.- Proyectos de Investigación**

Es el proceso de búsqueda y hallazgo de una solución inteligente al planteamiento de un problema, con la intención de resolver una de muchas necesidades humanas, es indispensable entender que tal acción debe tomarse con una base de decisión que justifique la aplicabilidad del proyecto.

■ **Categoría 2.- Proyectos de desarrollo tecnológico**

Dirigidos a la materialización de los resultados de la investigación industrial en un esquema o diseño para productos, procesos o servicios nuevos, modificados o mejorados, destinados a su venta o su utilización. Implica la creación o mejora de un proceso productivo, producto o servicio.

■ **Categoría 3.- Proyecto de innovación**

Aquellos que contribuyen a realizar los cambios introducidos en los productos y en los procesos, produciendo mejoras en los ya existentes que, por lo general, mejorarán la productividad, la competitividad y la estructura de costos.

■ **Categoría 4.- Proyecto de desarrollo Económico – Social**

Dirigidos a la aplicación de soluciones a problemas de las áreas Sociales, Educación: (comprendiendo la educación, básica, técnica, humanística y alfabetización); Salud: mejoramiento de la nutrición infantil, enfermedades endémicas, salud familiar y comunitaria, medicina tradicional; económica: con impacto en el ingreso y empleo familiar, mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas, etc.

En el periodo 2020 los docentes desarrollaron 88 proyectos de investigación y 29 investigaciones efectuadas por estudiantes. Las facultades que se destacan por realizar más proyectos de investigación son: las Facultades de Ciencia y Tecnología, Ciencias Agrícolas y Forestales, esta tendencia también se manifiesta en el nivel nacional.

**Cuadro 18. INVESTIGACIONES EFECTUADAS POR FACULTADES, GESTIÓN 2020  
RECURSOS IDH**

FACULTADES	GESTIÓN 2020	
	DOCENTES	ESTUDIANTES
Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales	19	6
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	6	
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	10	
Facultad de Ciencia y Tecnología	44	6
Facultad Ciencias Químico Farmacéuticas y Bioquímicas		3
Facultad de Medicina		1
Facultad de Humanidades		
Facultad de Odontología		
Facultad de Ing. De Recursos Naturales y Tecnología	9	13
Facultad Integrada de Bermejo		
Proyectos Institucionales		
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>29</b>

FUENTE: DPTO. DE INVESTIGACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA, INFORME EJECUTIVO DE GESTIÓN 2017

Si bien existen cuatro categorías de investigación, en la UAJMS, 95% corresponden a Proyectos de Investigación (categoría 1) y 5% a Proyectos de desarrollo Económico – Social (categoría 4).

## 5. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La universidad realiza la difusión para académicos y divulgación para la sociedad civil, a través de la Revista VENTANA CIENTÍFICA y la EXPOCIENCIA de la producción de conocimientos de la comunidad universitaria, académica y científica.

### 1. Revistas Científicas

Escribir en revistas especializadas es una de las labores académicas más relevantes en el quehacer del investigador, esta escritura puede ser con el propósito de divulgar o de difundir un conocimiento nuevo.

La Revista VENTANA CIENTÍFICA es una publicación semestral que realiza la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho con el objeto de difundir la producción de conocimientos de la comunidad universitaria, académica y científica del ámbito local, nacional e internacional, provenientes de investigaciones que se realizan en las distintas áreas del conocimiento. VENTANA CIENTÍFICA es una publicación arbitrada que utiliza el sistema de revisión por al menos de dos pares expertos (académicos internos y externos) de reconocido prestigio, pudiendo ser nacionales y/o internacionales, que en función de las normas de publicación establecidas procederán a la aprobación de los trabajos presentados. Asimismo, la revista se rige por principios de ética y pluralidad, para garantizar la mayor difusión de los trabajos publicados.

La Revista Ventana Científica, realiza la publicación de distintos artículos de acuerdo a las siguientes características:

- ❖ **Artículos de investigación científica y tecnológica:** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de investigaciones concluidas. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartados importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- ❖ **Artículo de reflexión:** Documento que presenta resultados de una investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- ❖ **Artículo de revisión:** Documento resultado de una investigación terminada donde se analiza, sistematiza e integra los resultados de investigaciones publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- ❖ **Revisión de temas académicos:** Documentos que muestren los resultados de la revisión crítica de la literatura sobre un tema en particular, o también versan sobre la parte académica de la actividad docente. Son comunicaciones concretas sobre el asunto a tratar por lo cual su extensión mínima es de 5 páginas.
- ❖ **Cartas al editor:** Posiciones críticas, analíticas o interpretativas sobre los documentos publicados en la revista, que a juicio del comité editorial constituyen un aporte importante a la discusión del tema por parte de la comunidad científica de referencia.

Entre las gestiones 2016 y 2017 se publicaron 7 versiones de la VENTANA CIENTÍFICA, con la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo.

Además de la revista VENTANA CIENTÍFICA, administrada por la DICyT, a través de un proyecto con recursos del IDH, para tres gestiones desde la 2016, las facultades tienen la posibilidad de publicar revistas de acuerdo a su área.

También se cuenta con los siguientes Recursos Electrónicos de Información Científica CAAURI-UAJMS.

British Institute of  
Radiography

Cochrane Library

EBSCO en  
Español

Edinburgh  
University Press  
Journals Online

Geological Society

IMF eLibrary

Liebert Online

Nature Publishing  
Group Journals

Palgrave  
Macmillan  
Journals

Policy Press

Royal Society -  
Royal Society  
Journals Online

Royal Society for  
Chemistry - RSC  
Journals Archive

Además del número en línea ISSN 2415- 2390 para la revista Ventana Científica ante la oficina del Data, Network y Standards Departament ISNN Internacional Centre Paris Francia.

## 2. Expo-ciencia

Desde la gestión 2012, la DICyT, viene desarrollando la EXPOCIENCIA, el objetivo del evento es difundir los trabajos de investigación que realiza la comunidad universitaria (estudiantes y docentes). Asimismo, se busca con este tipo de acontecimiento fomentar y llamar al resto de los universitarios a realizar trabajos de investigación. Además de invitar a otras universidades, investigadores y laboratorios de la ciudad.

El DICyT presentó en la EXPOCIENCIA 2016 diversos trabajos de investigación, por el lado de los docentes se destacan: El Estudio de la actividad locomotriz en ratas, el trabajo de investigación que se realiza en la Plataforma del Chagas, Estudio del Mercado Laboral, Mapeo de las plantaciones de durazneros en el Departamento de Tarija, Mejoramiento Genético del Ganado Caprino, y 10 proyectos de investigación presentado por estudiantes.

Además de realizar la EXPOCIENCIA, el DICyT participa conjuntamente con los investigadores de las diferentes facultades en la EXPOCIENCIA a nivel nacional, que se desarrolla en los diferentes departamentos del país.

## 6. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA LA INVESTIGACIÓN

La UAJMS cuenta con infraestructura para apoyar el desarrollo de la investigación como:

- ❖ **Laboratorios;** los Laboratorios de la Universidad, son unidades de apoyo tecnológico, orientado a fortalecer aspectos cognitivos a través de la práctica académica, la investigación y la extensión. Muchos de estos laboratorios prestan servicios de alta calidad, innovación y confiabilidad a la población civil y la universidad.
- ❖ **Gabinetes de Investigación:** Brindan recursos mínimos y necesarios para realizar las prácticas propuestas por las cátedras, postgrados y cursos de Ingeniería en Sistemas de Información; brindan a los estudiantes la posibilidad de hacer prácticas profesionales y actividades de investigación.
- ❖ **Centros experimentales;** La universidad cuenta con centros experimentales que dependen de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.
- ❖ **Otras Infraestructuras;** Se encuentra en proceso de construcción la Infraestructura y equipamiento del Departamento de Investigación, Ciencia y Tecnología, edificio moderno que permitirá brindar los espacios y medios necesarios que se requieren para mejorar y fortalecer el proceso de la investigación científica y la transferencia de conocimientos a la sociedad.

A continuación, se presenta un detalle de los laboratorios con los que cuenta la UAJMS.

**Cuadro 19. LABORATORIOS DE LA UAJMS**

Nº	FACULTADES	LABORATORIOS
1	FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES	Fitopatología y cultivo in-vitro Laboratorio de la Semilla Gabinete SIG (Sistemas de Información Geográfica) Percepción Remota Fruticultura Biología Suelos Trabajabilidad de la Madera
2	FACULTAD DE CIENCIAS y TECNOLOGIA	Centro Experimental de Análisis, Investigación y Desarrollo CEANID Química Física Taller de Alimentos Laboratorio de Operaciones Unitarias(LOU) Hidráulica Gabinete de Topografía Laboratorio de Suelos y Hormigones* Instituto Inter Universitario Boliviano de recursos Hídricos (INIBREH)
3	FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICO FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICA	Laboratorio de análisis clínico

La Universidad no ha tomado en cuenta que el observatorio astronómico tiene un carácter técnico científico profesional y desempeña labores de investigación de la astronomía, así como el Museo Paleontológico.

## **D. INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

### **1. DEFINICIONES GENERALES**

La CEUB considera a la Interacción Social y a la Extensión Universitaria como una función fundamental de la Universidad Boliviana, por cuanto la Interacción Social y la Extensión Universitaria se constituyen en una función sustantiva de la Universidad Boliviana, a la par de las funciones de formación profesional, la investigación científica, tecnológica y la gestión, siendo esta función sustantiva articuladora del modelo académico universitario y su pertinencia en relación a las necesidades emergentes de la sociedad, por tanto trasciende de la visión estrictamente administrativa de su estructura para ubicarse como plataforma de integración en la gestión universitaria.

Asimismo, es necesario referirse a la larga trayectoria histórica del Sistema de la Universidad Boliviana, en el cumplimiento de su misión y encargo social de incluir en la formación superior a poblaciones estudiantiles en situación de vulnerabilidad por factores económicos, situación de pobreza, discriminación social y cultural, un importante componente de dicha inclusión se constituye en el proceso de desconcentración académica universitaria hacia el área rural, que vienen llevando a cabo el Sistema de la Universidad Boliviana, alcanzando un total de 256 unidades y programas desconcentrados a lo largo del país hasta el 2014, según la oferta de programas y carreras de la Secretaría Nacional Académica. Así mismo la Secretaría Nacional de Interacción Social y Extensión Universitaria logró normar en el XII Congreso de Universidades, la desconcentración Universitaria, a través de un reglamento para el fortalecimiento de la desconcentración académica del Sistema de la Universidad Boliviana, como parte del accionar la extensión e interacción universitaria. Siendo el caso específico de la UAJMS, que a la fecha cuenta con 15 unidades desconcentradas.

Por otro lado, tanto la extensión y la interacción social universitaria constituyen el instrumento mediante el cual la formación profesional, se complementa con la investigación, asesoramiento y capacitación por medio de cursos, talleres y otras formas de intervención. La extensión universitaria y cultural está destinada para atender diversas demandas sociales en distintas regiones y departamentos de Bolivia.

El Reglamento General de Extensión e Interacción Universitaria, en su artículo dos define el Sistema de la Universidad Boliviana la Interacción Social y Extensión Universitaria:

- **Interacción Social;** es una función fundamental del Sistema de la Universidad Boliviana, que requiere de procesos debidamente planificados, dirigidos y controlados, a efecto que la actividad universitaria permita una relación recíproca entre la Universidad y la sociedad; verificando y retroalimentando su pertinencia en el contexto externo institucional. Dicha función se realizará en estrecha vinculación con la investigación científica y tecnológica, la formación de profesionales y la oferta de servicios.
- **Extensión Universitaria;** es la acción que las universidades del sistema boliviano de universidades, planifican, organizan, dirigen y controlan con la finalidad de promocionar el desarrollo y difusión de actividades científicas, culturales, deportivas, productivas y otras que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de la sociedad boliviana.

La extensión, función esencial de la universidad, es el conjunto de actividades que la institución realiza más allá del desenvolvimiento de las carreras de grado y de posgrado y de la investigación. Su conducción general está a cargo del Departamento de Extensión e Interacción Universitaria de la Secretaría Académica.

## 2. ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

En el marco de la Extensión e Interacción Universitaria, los actores de esta función sustantiva de acuerdo a su reglamento a nivel nacional son: Autoridades, docentes y estudiantes.

Son actividades de extensión universitaria aquellas actividades académicas que tienen por objeto promover el desarrollo y difusión cultural; la transferencia y divulgación científica y tecnológica; y toda actividad tendiente a consolidar la relación solidaria entre la Universidad y la Sociedad. En la universidad las actividades de interacción y extensión Universitaria se dividen en:

1. Actividades desarrolladas a nivel institucional, generalmente promovidas por el Departamento de Extensión Universitaria.
2. Actividades desarrolladas por docentes y estudiantes en las materias de las diferentes carreras.
3. Actividades extra-curriculares que desarrollan los estudiantes con recursos financiados por el IDH.

### 1. Actividades desarrolladas a nivel institucional, generalmente promovidas por el Departamento de Extensión Universitaria

Son actividades organizadas por el departamento de Extensión Universitaria teniendo en cuenta los intereses de la comunidad universitaria, pero también con el objetivo de proyectarse a la sociedad, abarcando todo tipo de realidades culturales (música, literatura, artes escénicas, etc.) y de formatos (conciertos, conferencias, mesas redondas, presentaciones, exposiciones, concursos, etc.).

Las actividades que tendría que desarrollar el departamento de Extensión Universitaria, se describe en el siguiente cuadro. Muchas de estas actividades no se desarrollan debido a diferentes factores como, la ausencia de planificación, escasez de recursos económicos, desconocimiento de las actividades que deben desarrollarse en el ámbito, falta de reglamento específico de la Interacción y Extensión de la UAJMS, falta de coordinación a nivel administrativo como académico para el desarrollo de actividades, falta de personal capacitado en el área.

**Cuadro 20. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

Nº	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
1	Cursos, seminarios y talleres	Se desarrollan de forma inconsecuente e improvisada. Estas actividades son actualmente extracurriculares, no existiendo la integración con los programas de formación académica, como parte del desarrollo integral del estudiante, como es en universidades del extranjero.
2	Capacitaciones laborales	No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollado la 5ta versión de ofimática, segunda versión ensamblaje de computadoras (cárcel). Otros cursos con mujeres en acción con la carrera de informática, para albañiles y trabajadoras del hogar.
3	Conferencias, mesas redondas, paneles, debates, jornadas de trabajo y videoconferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pese a que se cuenta con las condiciones de infraestructura (la DTIC, cuenta con todo el equipamiento para desarrollar videoconferencias), equipamiento, recurso humano, la actividad se desarrolla de forma improvisada y esporádica.</li> <li>▪ Las mesas redondas o debates solo sobre desarrollan en época de elecciones de autoridades universitarias.</li> <li>▪ La prensa pregunta, análisis y debate de diferentes problemáticas.</li> <li>▪ Mesas redondas, de género.</li> <li>▪ Debates.</li> </ul>
4	Asistencia técnica a terceros.	No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollado.
5	Asesoramiento a entidades y sectores de la sociedad.	No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollado.
6	Actividades de responsabilidad social	No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollado.
7	Actividades Deportivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En los últimos 5 años se ha desarrollado diferentes actividades deportivas promovidas por el DEU, como la carrera pedestre de estudiantes, docentes y administrativos, campeonatos internos de docentes - administrativos.</li> <li>▪ Se cuenta con un club universitario de cuatro disciplinas Fútbol, Futsal, básquet y voleibol, se desarrolla la liga universitaria, se cuenta con una escuela de fútbol para niños y adolescentes.</li> </ul>
8	Pasantías	Se desarrollan de forma esporádica, a solicitud de alguna unidad académica y/o administrativa, no se cuenta con un programa de pasantías, que promueva las mismas, ni se coordina con el DEU, no existe normativa para el desarrollo de las pasantías.
9	Actividades artísticas y culturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La promoción de la cultura en la UAJMS se centra en la organización de la entrada universitaria que se desarrolla desde la gestión 2007, once versiones, con un promedio de participación de 46 grupos correspondientes a la comunidad universitaria de Tarija.</li> <li>▪ Se cuenta con coro, ballet y teatro universitario, sinfónica universitaria y la estudiantina, que realizan sus actividades en infraestructura improvisada y con equipo obsoleto.</li> <li>▪ Los elencos culturales involucran a estudiantes de la UAJMS y de la población en general.</li> <li>▪ Participación en festival artístico Abril en Tarija, además de otros eventos culturales de la región.</li> </ul>
10	Actividades especialmente diseñadas para responder a las demandas específicas de las organizaciones sociales.	No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollado

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La extensión universitaria es un pilar conceptual e ideológico de la UAJMS, junto a la enseñanza y la investigación, desde su fundación; en esos términos está reconocida en el Estatuto; sin embargo, la extensión universitaria viene atravesando, en los últimos años, un proceso de estancamiento, reconociéndose como una unidad de apoyo logístico a actividades académicas, culturales, etc. (considerada como la encargada de repartir el refrigerio).

Existe una importante diversificación de temáticas y orientaciones vinculadas a la actividad de extensión, que no está siendo explotada. Se cuenta con una revista mensual que difunde, las actividades académicas, culturales y científicas que desarrolla la universidad, solo en el interior de la universidad. Pese a los recursos con los que se contaba para promover y fortalecer las actividades de extensión e interacción universitaria con recursos del IDH, no se ejecutaron proyectos; hubo dos convocatorias de proyectos concursables que no se concretaron, primero porque no hubo propuestas y segundo porque disminuyeron los recursos del IDH.

La Universidad es considerada como espacio natural de discusión y elaboración prospectiva de escenarios que permitan orientar la acción de gobiernos, sectores sociales y productivos, acción que no se cumple.

## 2. Actividades Desarrolladas por Docentes y Estudiantes de Materias de las Diferentes Carreras

Estas actividades están relacionadas con las prácticas académicas de los estudiantes, que contribuyen a completar la formación de los estudiantes, en otras palabras, los docentes generan conocimiento científico en los estudiantes, quienes lo demuestran a la sociedad, perfeccionando sus habilidades y destrezas, como se detalla en el siguiente cuadro, algunas de ellas:

**Cuadro 21. ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y EXTENSIÓN DESARROLLADAS**

CARRERA	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
ODONTOLOGÍA	Atención Odontológica en general en clínicas de la carrera. Atención Odontológica en general en las diferentes comunidades del Departamento de Tarija.	A la fecha se encuentran en construcción las clínicas odontológicas que, se considera, serán referentes del país.
MEDICINA	Campañas de salud con los estudiantes: prevención de enfermedades, control de la presión, etc. Internado rotatorio	-
ENFERMERÍA	Campañas de salud con los estudiantes: prevención de enfermedades, control del niño sano, (peso, talla), etc., Internado rotatorio.	-
DERECHO	Redacción de memoriales, entre otros, a precio módicos.	-
ALIMENTOS	Actualización a productores de alimentos en nuevas tecnologías.	-
AGRONOMÍA	Experimentación con nuevas variedades agrícolas y pecuarias, para transferir los resultados a los productores.	-

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

No existe una centralización de la información sobre las actividades desplegadas, por lo que se desconoce su desarrollo en las diferentes carreras.

A pesar de los avances estatutarios y normativos, se observa aún una falta de reconocimiento académico a las actividades de extensión universitaria. Esto se traduce en la dificultad que tienen los docentes extensionistas para acceder a mayores dedicaciones, incentivos y categorizaciones propias del quehacer estudiantil; en consecuencia, resulta difícil sostener programas permanentes que promuevan la actividad, asignar mayor carga horaria, como asimismo incrementar el sistema de becas y pasantías que permitan incorporar a más jóvenes a las prácticas extensionistas.

Del mismo modo, los escasos recursos asignados al área impiden a las facultades plantearse políticas, orientadas al fortalecimiento interno del área.

El restringido presupuesto universitario destinado a actividades de extensión, tendría que obligar a buscar fuentes externas de financiación que permitan sostener Programas y Proyectos de extensión. Además, no existen mecanismos que permitan evaluar los resultados, definiendo indicadores que posibiliten medir el impacto en el medio de las acciones de extensión. Tampoco se cuenta con indicadores de desempeño, ni se evalúa permanentemente informes de medio término e informes finales de proyectos y programas de extensión; es necesario desarrollar instrumentos que permitan evaluar de una manera más precisa y sistemática los logros y los impactos positivos que las acciones de extensión producen en el medio social.

Si bien existe avance en materia de comunicación interna y externa, aún se observa dificultades en el flujo de información entre las distintas áreas de extensión de la UAJMS, que repercute negativamente en la articulación y coordinación de actividades conjuntas.

Salvo excepciones, no existen contenidos curriculares en materia de extensión universitaria, repercutiendo negativamente no sólo en la conceptualización de la importancia de la extensión, sino también en la dificultad para formar recursos humanos comprometidos con la temática y en la elaboración de un perfil del docente extensionista. Además, en aquellas carreras de gran exigencia en términos de carga horaria, dificulta la participación estudiantil, limitando el aporte de esta actividad en la definición del perfil profesional.

En función a lo expuesto, resulta dificultoso integrar al sector estudiantil a las prácticas extensionistas, que contribuyan a su formación integral, compromiso social y como posibilidad de brindar servicios concretos a la comunidad.

### **3. Actividades extra-curriculares que desarrollan los estudiantes con recursos financiados por el IDH, destinado al sector estudiantil**

De acuerdo a la disposición del Decreto Supremo No. 1322, **artículo 2**, (EXTENSIÓN UNIVERSITARIA, CULTURA Y DEPORTES PARA ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS), la UAJMS destinara hasta un cinco por ciento (5%) de los recursos percibidos en cada gestión por concepto de IDH, para financiar actividades y representaciones desarrolladas por los estudiantes universitarios relacionadas con Extensión Universitaria, Cultura y Deportes, a nivel local, nacional e internacional. Por lo que se ha elaborado un reglamento donde establece.

- Normar el uso de los recursos provenientes del IDH, para financiar actividades y representaciones desarrolladas por los estudiantes universitarios relacionados con Extensión Universitaria, Cultura y Deportes, a nivel local, nacional e internacional, en el marco del Decreto Supremo No. 1322.
- Apoyar e incentivar actividades de Extensión e Interacción Social Universitaria como función sustantiva de la Educación Superior, vinculando la actividad académica con la cultura y el deporte para lograr una formación integral de los futuros profesionales de la UAJMS.

Dentro del decreto se establecen las siguientes actividades:

- Asistencia y realización de seminarios, conferencias, cursos, talleres, foros, debates y otras actividades de manera extracurricular.
- Organización y realización de ferias estudiantiles.
- Promoción y difusión de actividades académicas, científicas, educativas, tecnológicas con proyección comunitaria urbana y rural.
- Realización de cursos, seminarios, talleres y otras actividades de capacitación a la sociedad civil en las diferentes áreas del conocimiento.
- Apoyar las actividades de interacción social y/o extensión universitaria, vinculadas al Proceso Enseñanza Aprendizaje (PEA), en cada una de las carreras y/o programas de la UAJMS.
- Realización de actividades orientadas a prestar asistencia técnica, académica y social a través de prácticas de extensión efectuadas por los estudiantes como parte de su formación profesional.
- Publicación de libros folletos, etc. que requiera la actividad de extensión universitaria e interacción social.
- Viajes de práctica estudiantil en el área urbana y rural.
- Otras actividades de interacción social.

Así mismo en sujeción a lo dispuesto en Decreto Supremo No. 961, las Universidad utilizará de los recursos percibidos por concepto del IDH el cinco por ciento (5%) para financiar Infraestructura y Equipamiento, y el 10% a actividades orientadas exclusivamente para el estamento estudiantil, definidas y consignados en el Presupuesto Anual, en los siguientes componentes:

- Becas Socio Económicas
- Becas académicas
- Becas de extensión universitaria

En función a lo descrito anteriormente, se detalla en el siguiente cuadro algunas actividades que se desarrollaron durante la gestión 2017.

**Cuadro 22. ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON RECURSOS DEL IDH,**

Nº	ACTIVIDADES	FACULTADES/CARRERAS	NUMERO DE ESTUDIANTES
1	3er. “Encuentro Mundial del Gran Chaco Americano”, para estudiantes.	Carrera de Ingeniería Forestal de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales	17
2	Primer “Congreso Internacional de Auditoría/Contaduría Pública y Administración”, para estudiantes.	Carrera de Administración de Empresas.	43
3	Curso de “Diseño Práctico de Edificios de Hormigón Armado” usando el SAP 2000V.17.2	Carrera de Ingeniería Civil de la Facultad de Ciencias y Tecnología	
4	III Convención Internacional de Enfermería	Carrera de enfermería	41
5	Identificación y Descripción de Paisajes, Componentes y Procesos de Degradación Aplicados a la “Identificación de Prácticas de Conservación de Suelos”, para estudiantes.	Materia de FOR 15 Geomorfología de la Carrera de Ingeniería Forestal	32
6	“Observación de Cítrico en la Estación del SEDAG Bermejo y Observación de la Producción Mejorada de Caña de Azúcar, en la Localidad de Bermejo”.	Materias de Cañicultura optativa III y citricultura optativa IV de la Carrera de Ingeniería Agronómica de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales	69
7	“Sexta Convención Binacional del Medio Ambiente, Turismo y Geo-turismo”.	Carrera de Ingeniería Agronómica de El Palmar	30
8	“I Congreso de Pensamiento Económico Latinoamericano”.	Carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras	20
9	Asistencia al Ingenio Azucarero San Aurelio y Participación en la “Conferencia de Revolución Industrial en la ciudad de Santa Cruz”	Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco	70

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, EN BASE GACETA UAJMS

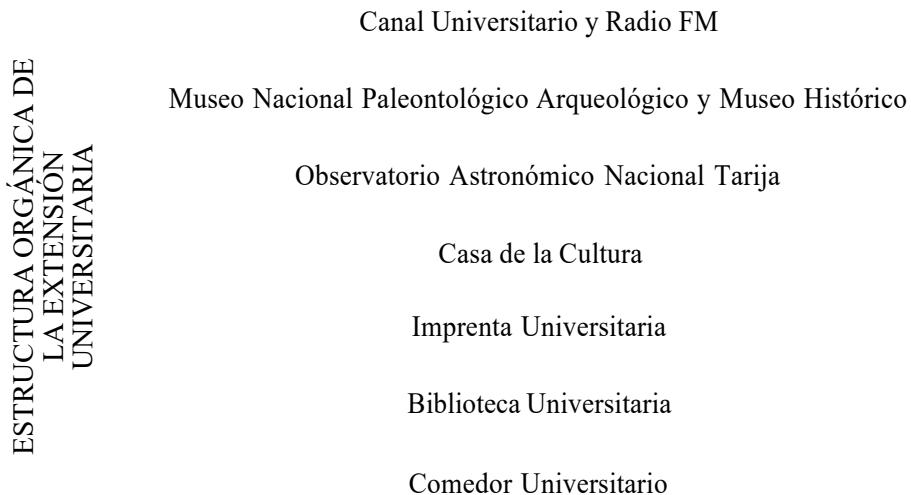
El anterior cuadro refleja, algunas actividades que se desarrollaron con recursos del IDH; no existe centralización de la información, por lo que no se cuenta con el número exacto de beneficiarios ni de las actividades desarrolladas.

#### a) Estructura de la Extensión Universitaria

En la UAJMS, Interacción y Extensión universitaria está dirigida por el Departamento de Extensión Universitaria dependiente de la Secretaría Académica; es una instancia de vinculación con la sociedad; genera, promueve, coordina y ejecuta actividades con mecanismos que permitan a la Universidad insertarse y relacionarse con la sociedad, es reconocida con prestigio y responsabilidad por la sociedad regional y nacional, por su constante apoyo al desarrollo académico, científico y productivo, además promueve la cultura y el deporte.

Cuenta con las siguientes dependencias.

## Gráfico 5. UNIDADES OPERATIVAS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA



La Universidad cuenta con dos medios de comunicación el canal 9 TV y radio FM 92.5, en los cuales se cuenta con algunos programas del quehacer universitario destinados a la comunidad universitaria, el resto de la programación es de carácter comercial, razón por la cual la audiencia de estos medios es bastante reducida, tanto dentro de la población universitaria como de la población en general constituyéndose en un medio más de comunicación en la ciudad de Tarija.

- Efectúa la producción de 9 programas propios en el canal y se transmite eventos como elecciones, debates políticos, etc.
- El canal 9 es parte de la red de comunicación RUBI del sistema de universidades, sin embargo, el impacto es bajo con relación a otras redes de tipo privado que existen en el país.

El objetivo de estos medios es la educación y la cultura, sin embargo, no han establecido con claridad las líneas de acción que permitan mejorar su rating y el desarrollo de las políticas de extensión e interacción de la Universidad, a pesar de que los medios constituyen el cuarto poder con el cual se podría impactar en educación en la población universitaria y en la población en general.

- **Museo Nacional Paleontológico arqueológico y Museo Histórico: Casa del Coronel Eustaquio Méndez.**

El Museo Nacional Paleontológico Arqueológico efectúa actividades de museografía y de limpieza, realizando trabajos de campo para la recuperación de fósiles y arqueología encontrados por la población, que requieren un apoyo técnico en la excavación.

Tiene una administración conjunta con la gobernación, la misma tiene obligación por ley de otorgar recursos, 500.000 bs./año aproximadamente, para funcionamiento y mantenimiento, la universidad actualmente cubre servicios personales. Se requiere la construcción de un museo, laboratorios, transporte para la recuperación de piezas, de personal especializado entre algunos de los requerimientos, dado que se constituyen en el museo más importante existente en el departamento, pero que no se le da la importancia para la promoción turística departamental y desarrollo de

actividades de investigaciones nacionales e internacionales. Durante la gestión 2015 recibió 29751 visitantes, tanto del interior como del exterior.

El museo histórico Casa del Coronel Eustaquio Méndez fue vivienda de dicho héroe de la independencia, declarado patrimonio histórico, recibe visitas de turistas, cuenta con documentación histórica, sin embargo, se encuentra como un ente aislado de la Universidad, el mismo RECIBIÓ 9978 visitas en la gestión 2015 y recaudó 32.102 Bs destinados a las arcas de la Universidad.

### ■ **Observatorio Astronómico Nacional Tarija**

El planetario tiene 210 funciones haciendo observaciones en el campo de la astrometría y astrofísica de cuerpos celestes cercanos a la tierra (observaciones nocturnas de meteoros, monitoreo a la basura espacial, observaciones y registros de manchas solares. Emite la hora oficial del país en todo el territorio nacional.

Efectúa investigaciones y publica revistas nacionales e internacionales, difunde un boletín informativo mensual y apoya con sus equipos a actividades como olimpiadas astronómicas plurinacionales. El observatorio constantemente recibe investigadores del exterior que utilizan los equipos para sus observaciones; sin embargo, no existen mecanismos para efectuar investigaciones conjuntas con técnicos del observatorio o de la Universidad. Se cuenta con la instalación y el funcionamiento del planetario GOTO donado por el Gobierno de Japón, que permite proyectar demostraciones. En la gestión 2015 se registró 11.790 visitas entre estudiantes, delegaciones, turistas nacionales y extranjeros y se llevó a cabo 192 funciones del planetario con diferentes temas astronómicos.

### ■ **Casa de la Cultura**

Desde el año 1987 el consejo universitario, destinó el inmueble de la Casa Dorada como Casa de la Cultura de Tarija constituida como monumento nacional, un referente en la organización de actividades culturales en el departamento, en relación a difusión y organización de talleres, seminarios, conciertos, presentaciones de libros, obras de teatro, conferencias, exposiciones haciendo un total de 270 eventos efectuados en la gestión 2015. Las contribuciones de la UAJMS a las actividades de la Casa de Cultura son desconocidas por la mayor parte de la población.

La operación y mantenimiento mediante convenio es efectuada por la gobernación, mientras los sueldos y salarios del personal son efectuados por la Universidad, sin embargo, la Casa de la Cultura no se proyecta a la población civil como parte de la Universidad, menos en el interior de la misma para el desarrollo de sus actividades culturales, como se efectúa en otras universidades del país.

### ■ **Imprenta Universitaria**

La imprenta Universitaria cuenta con máquinas antiguas de la década de los 70 que continúan operando, algunas obsoletas, no se hace impresión digital, tampoco a full color; solo impresión offset, por lo que es difícil imprimir en pequeña cantidad; la impresión es morosa perdiendo la calidad del trabajo y la personalización de trabajos; no se puede instalar software actualizado, existe un alto nivel de contaminación para los trabajadores, poniendo en riesgo su salud, debido a la infraestructura inadecuada e improvisada donde funciona la imprenta, el personal en su mayoría es empírico y no recibe capacitación continua.

## ■ Biblioteca Universitaria

Cuenta con una infraestructura nueva y centralizada y un sistema de control automático de material bibliográfico con chip y barras de seguridad, también cuenta con WIFI, que permite la búsqueda de los catálogos digitales.

Así mismo cuenta con bibliotecas en las diferentes Facultades, que atraviesan los siguientes problemas:

- La mayoría de los libros están desactualizadas.
- La cantidad de libros no está en función a la cantidad de estudiantes.
- Algunas carreras, recientemente creadas no cuentan con bibliotecas, mucho menos con bibliografía que apoye la formación académica de los estudiantes, sobre todo en las provincias.

La disponibilidad de bibliografía mediante internet y los enlaces mediante red con otras universidades, como la UMSA, INESAD amplía la posibilidad del catálogo de libros, así como la implementación de laboratorios virtuales de internet gratuito que permite el acceso a bibliotecas virtuales, cuenta con la membresía al Consorcio de Universidades Bolivianas (CAAURI) que posibilita el acceso a 13 bibliotecas virtuales en español e inglés; la Universidad cancela un monto con recursos del IDH, sin embargo hace falta la socialización de esta información y la ampliación de bibliotecas virtuales.

Cuenta con 6.661 libros en ciencias sociales y económicas, 9.007 en ingenierías, en salud 3.663, odontología 3.663 libros, agronomía 2.381. En el 2015 se registró 23.279 préstamos de libros.

## ■ Comedor Universitario

Cuenta con una infraestructura nueva y el menaje de cocina está en proceso la reposición, el principal problema identificado es la deficiente asignación de recursos para efectuar el mantenimiento y reposición de utensilios como equipamiento, menaje de cocina, fumigaciones para mantener las condiciones de salubridad e higiene.

Los requisitos para el acceso a las becas de comedor son evaluados a partir de la dirección de bienestar estudiantil considerando las condiciones socioeconómicas de los estudiantes y su alto rendimiento académico, que en su mayoría es mantenido por los estudiantes para contar con el acceso a este beneficio, ya que aproximadamente solo 6% de estudiantes nuevos se incorpora por gestión; sin embargo también se percibe algunas irregularidades en la otorgación de becas, corriendo el riesgo de no beneficiar a los que realmente la necesitan, también se presenta un ausentismo de los estudiantes a los almuerzos.

Hasta la gestión 2009 se cubrió los gastos emergentes con recursos propios, actualmente se le asigna un presupuesto aproximado de seis millones de Bs. Para cubrir esta política social implementada en la UAJMS, el monto equivalente asignado para almuerzo y cena es de 15,75 Bs./estudiante; del mismo modo en las provincias también se brinda el beneficio, pero se les asigna un monto en efectivo, previo a la visita de la trabajadora social, beneficiando aproximadamente en Bermejo a 100 estudiantes, Entre Ríos 35, Villa Montes 20, Yacuiba y Caraparí con recursos de gobiernos regionales.

## **E. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

### **1. ASPECTOS INSTITUCIONALES**

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la **gestión administrativa** y la **gestión académica**. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política académica en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión administrativa como los de gestión académica son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción. La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución académica hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean académicas o administrativas.

En la gestión institucional, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. El tema de gestión en educación no es nuevo, pero en la UAJMS es una materia no desarrollada; si bien los contextos determinan el tipo de sistema educativo superior, y por ende el rol del académico en materia de gestión, por lo general, el profesor universitario se prepara para tareas de docencia e investigación, sin embargo, no tiene por norma una preparación para las actividades de gestión, las cuales tarde o temprano constituyen una función en su vida académica.

En algún momento el docente universitario ocupa cargos de jefatura de área, coordinador académico, director de carrera, jefe de departamento, decano, otro, y debe, en la medida de lo posible, realizar una gestión de calidad que signifique un progreso para el equipo que dirige o administra. Sin embargo, dicha gestión de calidad no está dada por añadidura dentro de su formación y por lo tanto, representa una deficiencia para el docente y debilidad para la institución.

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, organiza su gestión de acuerdo con las funciones sustantivas que son: la formación profesional de grado y postgrado, la investigación científica, la interacción social y extensión universitaria, acompañadas por las funciones complementarias de gestión y relacionamiento internacional.

### **2. ASPECTOS ECONÓMICOS**

#### **a) Gestión de la Planificación**

A nivel nacional se cuenta con el Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que incorpora las metas, estrategias, políticas, objetivos y resultados contenidos en los planes de desarrollo institucional de cada Universidad y en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario; así mismo la definición de mecanismos, acciones y recursos; la identificación de responsables, el establecimiento de los mecanismos e instancias de evaluación del cumplimiento de

los planes institucionales, de los resultados logrados y de la participación de la comunidad universitaria.

El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene como sustento Constitucional al Artículo 92, párrafo II, de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia que establece que: “las Universidades Públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un **Plan de Desarrollo Universitario**”.

El Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene como sustento institucional al Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana que en el Título II, Artículo 4, establece que: “La Universidad Boliviana desarrolla sus actividades de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Universitario, cuya misión *es formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso y la integración nacional, la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social*”.

#### - Planificación de mediano plazo en la UAJMS

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**, que se institucionaliza con un nuevo Estatuto Orgánico aprobado por R.H.C.U.A. No. 005/04, del 13 de agosto de 2004.

En las **gestiones 2005 y 2006**, se trabaja con planes a corto plazo que no 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-Estudantil.

Con el PEDI 2012-2016, se pretendió adoptar la **planificación estratégica y/o operativa** como una herramienta para la gestión universitaria. Sin embargo, la Auditoría Operacional del Sistema de Programación de Operaciones, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014; Informe de Auditoría U.A.I. N° 04/2015 determina:

- Inconsistencia en la Formulación del Plan Estratégico de desarrollo Institucional y Programa de Operación Anual de la Universidad. Las líneas de acción definidas en el PEDI 2012-2016 no son coincidentes con las establecidas en el Plan Nacional del Sistema Universitario 2009-2013.
- No se realizó el seguimiento y evaluación del PEDI, hasta la gestión 2014.

Por lo que adolece de los problemas que tiene la planificación en Bolivia, es decir no existe una coherencia del POA con el PEDI, menos de seguimiento de indicadores que permitan su monitoreo y evaluación.

Pese a esta situación, la institución desarrolla los procesos de planificación, en cuanto a elaboración de POAs, y elaboración de Plan Estratégico, así como algunos planes facultativos, aunque como instrumentos aislados; sin embargo, existe escasa participación y compromiso de autoridades en garantizar procesos de planificación participativos en la elaboración, asignación de recursos, implementación, seguimiento evaluación y ajuste para su consecución.

La Universidad Boliviana, cuenta con el Sistema de Planificación, que tiene como propósito constituirse en un instrumento de la gestión académica y administrativa, mismo que cuenta con un reglamento.

El reglamento enmarcado en el Art. 92 de la CPE, tiene objetivo normar el Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, estableciendo, la estructura y organización, las instancias de responsabilidad, los procesos, plazos y niveles de compatibilidad del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan de Desarrollo Económico Social del Estado Plurinacional de Bolivia (PDES), de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades (PEIU) y del CEUB con el Plan de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana (PDU), y de los respectivos Planes Operativos Anuales con el PEIU de cada una de las universidades.

#### **- Evaluación de Plan Estratégico Universitario**

No se contaba con un mecanismo establecido para el seguimiento y evaluación de los Planes a mediano y largo plazo. Para el PEDI 2007-2011 se realizó un ejercicio en base a la ejecución de los POAs, sin embargo, está lejos de reflejar el cumplimiento del PEDI.

Para la evaluación, el PEDI 2012- 2016, se ha estructurado una metodología, que ha permitido ajustar los objetivos estratégicos para la gestión 2012 – 2016; esta metodología permite definir la eficacia, es decir el cumplimiento de los objetivos trazados en función a las metas alcanzadas.

De la evaluación y Análisis del PEDI 2012-2014 y 2014-2016 de la UAJMS se concluye:

- La UAJMS cuenta con un PEDI, 2012-2016, que no está alineado al Plan Nacional de Desarrollo del Sistema Universitario, presenta una visión y misión diferente al aprobado en el Estatuto Orgánico de la UAJMS.
- El resultado de la evaluación del cumplimiento no es aceptable, demuestra que los responsables del cumplimiento de los objetivos no realizaron el seguimiento oportuno y/o apropiado, en algunos casos no se documentó.
- El PEDI no es tomado como una herramienta de gestión, mucho menos como instrumento de planificación.
- No se considera estratégico plantear una línea de acción para cumplimiento de una sola unidad que desarrolla actividades con una sola persona.

El siguiente cuadro permite apreciar que el avance en el cumplimiento de objetivos de la UAJMS es muy bajo, por lo que se debe implementar todas las etapas del proceso de planificación, permitiendo

el cumplimiento de lo planteado a mediano plazo en contraposición a decisiones emergentes, políticas e inmediatistas.

**Cuadro 23. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRÁTÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

<b>PEDIS EVALUADOS</b>	<b>CUMPLIMIENTO OBJETIVOS</b>
PEDI 2007-2011	28%
PEDI 2012-2014 Evaluación de medio término	5%
PEDI 2012-2016 Evaluación Final	30%
PEI 2019-2025	Por evaluarse en la gestión 2022

FUENTE: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

**- Planificación a corto plazo**

Este proceso es dirigido y desarrollado por el Departamento de Planificación, actualmente se programa y ejecuta 20 POAs, se efectúa regularmente el proceso a través de asesoramiento, capacitación y un sistema informático en línea, que se va actualizando constantemente, de acuerdo a los requerimientos; el cual permite programar, realizar un seguimiento, evaluación y monitoreo de la ejecución del POA.

Antes de la gestión 2014, la evaluación se realizaba de forma subjetiva, considerando el siguiente parámetro.

- Cumple
- No cumple
- Parcialmente

A partir de la gestión 2014 se ha evaluado por resultados, mediante la consideración de indicadores como la eficiencia y eficacia que son exigidos en el reglamento del Sistema de Programación de Operaciones. Entre las falencias identificadas en el POA se tiene:

- Insuficiente recurso humano dirige el POA a nivel institucional, además de que no cuentan con las condiciones de estabilidad laboral ni remuneración acorde a las funciones y responsabilidades que implica la planificación operativa.
- Reglamentación actualizada y suficiente, que no es aplicada por una gran parte de los involucrados en el POA.
- Pese a la divulgación de herramientas y capacitaciones anuales, persiste el deficiente conocimiento entre lo que es un objetivo, una meta, una actividad, confundiéndose entre las mismas, al momento de la elaboración.
- Algunos responsables de la programación, seguimiento y evaluación de los POAs de las Unidades ejecutoras no están comprometidos con el proceso del mismo.
- El POA, a nivel de autoridades universitarias, es solo un requisito para el registro del presupuesto, no es considerado como una herramienta de gestión.
- No se da la importancia respectiva a los resultados de cumplimiento del POA, dado que los responsables de las unidades ejecutoras no toman medidas correctivas para mejorar en cuanto a su eficacia y ejecución financiera. El siguiente cuadro refleja los resultados en las últimas tres gestiones.

**Cuadro 24. EFICACIA Y EJECUCIÓN FINANCIERA DEL POA (EN %)**

INDICADOR	2019	2020
EFICACIA	79,2 %	49,5%
EJECUCIÓN FINANCIERA	68,86 %	65,18 %

FUENTE: DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

Podemos observar que, con el transcurso del tiempo el planteamiento de objetivos, metas, indicadores, fueron claros y estratégicos, logrando que la eficiencia y eficacia sea mayor.

**b) Gestión Económica y Financiera**

La universidad no cuenta con recursos necesarios para mantener la academia, estas limitaciones presupuestarias hacen que apenas se puedan cubrir las necesidades básicas que demanda la educación superior.

Los programas de grado no cuentan con el respaldo financiero necesario que garantiza su adecuado funcionamiento, teniendo que limitarse a las actividades básicas de funcionamiento.

El equilibrio financiero de la Universidad es sensible, porque dispone como principal fuente de ingresos que el Estado le asigna, no cuenta con la matrícula de grado, que en parte sustentaba gastos mínimos a nivel institucional. Asimismo, la mayor disponibilidad de la infraestructura no ha considerado la generación de recursos para los nuevos costos operativos que demandan, por lo que no existe certeza que su planificación sea adecuada y que la Universidad contará con los recursos suficientes para abordar presentes y futuros gastos.

El financiamiento de los proyectos de inversión se realiza, en su mayor parte, con recursos del IDH, que año a año, en vez de incrementar disminuyen; a nivel institucional no se cuenta con un plan de sostenibilidad financiera, ni con alternativas de financiamiento a proyectos.

La UAJMS, como Universidad pública, tiene las siguientes fuentes de ingreso:

1. Subvención ordinaria (Tesoro General del Estado).
2. Coparticipación tributaria (La coparticipación tributaria se distribuye entre las municipalidades beneficiarias en función del número de habitantes de cada jurisdicción municipal y entre las universidades públicas beneficiarias, de acuerdo al número de habitantes de la jurisdicción departamental en la que se encuentran).
3. Impuesto Directo a Hidrocarburos (El IDH se aplica a la producción de hidrocarburos en su primera etapa de comercialización. Del 100% de los recursos del IDH asignados a un Departamento, el 8,62% corresponde a la Universidad de su jurisdicción).
4. Ingresos propios (generados por la venta de bienes y servicios).
5. Donaciones.

La Universidad Juan Misael Saracho en las tres últimas gestiones presenta los ingresos, que se detallan en el siguiente cuadro programado en el POA, según fuentes de financiamiento; se puede observar

que desde la gestión 2015 los mismos van disminuyendo, principalmente los recursos provenientes del IDH.

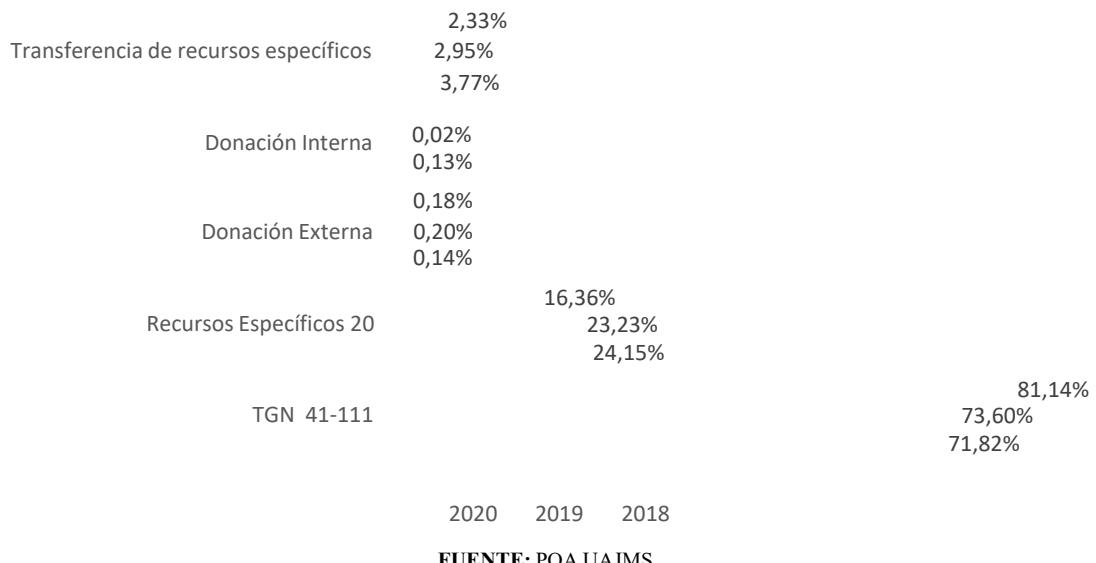
**Cuadro 25. INGRESOS PROGRAMADOS POR GESTIÓN UAJMS (en Bs.)**

ORGANISMO FINANCIADOR	2018	2019	2020
TGN 41-111	271.906.440,00	286.264.014,49	329.163.921,00
Recursos Específicos 20	91.421.106,00	90.362.399,32	66.353.354,21
Donación Externa	532.413,00	794.126,00	732.334,05
Donación Interna	489.561,00	64.924,00	
Transferencia de recursos específicos	14.263.132,00	11.458.628,68	9.440.261,74
<b>TOTAL</b>	<b>378.612.652,00</b>	<b>388.944.092,49</b>	<b>405.689.871,00</b>

FUENTE: POA UAJMS

En la gráfica se observa que en las tres gestiones el mayor porcentaje de recursos proviene del IDH 37%, seguido por recursos de la coparticipación tributaria, otros recursos específicos, recursos de TGN y regalías en menor proporción.

**Gráfico 6. PORCENTAJE DE INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2018-2020**



2020      2019      2018

FUENTE: POA UAJMS

La distribución del presupuesto total, según partida, muestra que la mayor cantidad de recursos programados es para servicios personales, debido a que es una institución de enseñanza que cubre los servicios profesionales, principalmente de docentes.

**Cuadro 26. PRESUPUESTO POR RUBROS UAJMS (EN BS.)**

COD.	DESCRIPCIÓN	Programado 2018	Programado 2019	Programado 2020
1	Servicios Personales	194.220.946,00	215.301.867,00	221.233.658,00
2	Servicios no Personales	28.618.559,00	27.389.897,00	31.539.404,00
3	Materiales y Suministros	11.509.424,00	12.447.738,00	18.156.194,00
4	Activos Reales	44.683.620,00	33.756.773,00	50.008.012,00
5	Activos Financieros	22.666.506,00	38.863.326,00	41.904.838,00
6	Servicio de la Deuda Pública	9.524.064,00	9.432.182,00	7.405.178,00
7	Transferencias	3.383.929,00	6.124.975,00	8.312.286,00
8	Impuestos, Regalías y Tasas	2.262.940,00	4.563.428,00	1.866.322,00
9	Otros Gastos	389.800,00	477.080,00	494.622,00
<b>TOTAL</b>		<b>317.259.788,00</b>	<b>348.357.266,00</b>	<b>380.920.514,00</b>

FUENTE: MEMORIA INSTITUCIONAL Y POA

Una de las deficiencias identificadas en el manejo administrativo presupuestario es la débil coordinación en la etapa de planeación entre las diferentes unidades que intervienen, dificultando la ejecución, así como el acceso a la información para posibilitar decisiones acertadas de las autoridades.

Existe una brecha entre lo presupuestado y lo ejecutado, que se hace más considerable a medida que los recursos asignados disminuyen, lo cual debe llevar a la universidad a efectuar conciliaciones de cuentas con entidades como la Gobernación, por deudas de gestiones pasadas, dado al incumplimiento de transferencias establecidas según normativa. En el siguiente cuadro se muestra los recursos presupuestados, los ejecutados tanto en inversión como en gasto corriente y el déficit existente, así como los saldos correspondientes a la gestión 2020.

**Cuadro 27. PRESUPUESTO PROGRAMADO, EJECUTADO Y PERCIBIDO GESTIÓN 2020 (EN BS.)**

CONCEPTO	GASTO CORRIENTE	INVERSIÓN	TOTAL
Programado	325.460.412,00	55.460.102,00	380.920.514,00
Reprogramado	345.541.389,00	60.148.482,00	405.689.871,00
Ejecutado	239.786.604,29	24.644.943,55	264.431.547,84
Saldo (caja y banco)	105.754.784,71	35.503.538,45	141.258.323,16
% de Ejecución por tipo de gasto	69.4%	41.0%	65.2%

FUENTE: REPORTE SIGEF

La ejecución financiera de gasto corriente fue de 82% y de inversión de 59%. Para la gestión 2020 se presupuestó 380.920.514,00 bs.; en el transcurso de la gestión, se reprogramó a 405.689.871,00 Bs.; de los cuales solo se percibió 2646.431.547,84 Bs. Comparando el presupuesto ejecutado con el percibido, vemos que existe un déficit en la gestión 2020.

**Cuadro 28. INGRESOS PRESUPUESTADOS Y PERCIBIDOS, GESTIÓN 2020 (EN BS.)**

ORGANISMO FINANCIADOR	Presupuestado	Percibido
Organismo Financiador 20	66.939.663,00	26.232.803,10
Organismo Financiador 41- 111	96.917.846,00	113.500.558,00
Organismo Financiador 41- 113	99.217.114,00	74.628.754,98
Organismo Financiador 41- 119	108.259.604,00	38.084.194,97
Organismo Financiador 42-220	9.123.337,00	1.883.582,23
Organismo Financiador 42-230	213.480,00	103.444,74
Organismo Financiador 80-729	249.470,00	376.856,44
<b>TOTAL</b>	<b>380.920.514,00</b>	<b>254.810.194,46</b>

FUENTE: REPORTE DE SIGEF

La anterior tabla nos refleja el monto programado para la gestión 2020 y el monto que realmente percibimos. Los techos presupuestarios lo determinan el Ministerio de Economía y Finanzas, para todas las universidades.

### 3. ASPECTOS DEL ESTATAMENTO DOCENTE

#### Las funciones del docente

En el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, las funciones docentes se enmarcan en un sistema de derechos y obligaciones que se establecen en el Reglamento de Régimen Docente. De acuerdo al Estatuto Orgánico de la Universidad, la actividad académica universitaria comprende el desarrollo de las siguientes funciones:

- **Docencia;** Planificación, organización, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje de Grado y Posgrado; atención y orientación a los estudiantes, reuniones de asignatura y área, orientación en las actividades teóricas y prácticas de los estudiantes, elaboración de textos y utilización de medios de enseñanza.
- **Investigación;** Diseño y ejecución de trabajos y proyectos de investigación, elaboración de informes científicos y publicaciones, dirección de equipos de investigación y desarrollo de nuevos productos y/o tecnologías.
- **Superación;** Capacitación autodidacta, participación en talleres, seminarios, cursos y programas de posgrado y otras actividades de formación, actualización o perfeccionamiento.
- **Extensión;** Desarrollo de programas y actividades que vinculen el quehacer académico con la problemática del entorno.
- **Administración y gestión universitaria;** Desempeño de cargos y misiones de responsabilidad institucional que proyecten y desarrollen a la UAJMS.

### 4. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

La infraestructura y el equipamiento son adecuados para los requerimientos de los programas de grado. En el caso particular de la infraestructura, ha experimentado un crecimiento que ha permitido

contar con mayores espacios. Sin embargo, se advierte la necesidad de aumentar los espacios para facilitar la labor docente, así como aquellos para el encuentro, el esparcimiento y la vida universitaria.

Existen avances en los recursos tecnológicos, principalmente en el ámbito de los recursos educacionales. Sin embargo, no se cuenta con un sistema integrado de información o una interconexión completa y segura de los sistemas existentes, que garanticen que la información sea confiable, apropiada y permita su análisis para la gestión, además, los criterios de información no están estandarizados y existe gran variedad de definiciones para un concepto. Se cuenta con infraestructura y equipamiento académico administrativo acorde en el campus universitario en la ciudad de Tarija así como en las unidades académicas de las provincias, lo cual ha posibilitado los recursos del IDH, en el cuadro se muestra un resumen de la infraestructura académica y administrativa por ambientes, según su uso.

**Cuadro 29. RESUMEN INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA POR AMPLIACIÓN  
(SUPERFICIE EN m<sup>2</sup>) AÑO 2020**

FACULTADES	Aulas	Laboratorios	Biblio	Oficinas	Dormitorios	Comedor	Pasillos	Otros	Campos Deportivos	Gabinete
		Gabinetes	tecas			Cocina				
<b>TOTAL</b>	<b>23.428,14</b>	<b>15.352,63</b>	<b>2.613,00</b>	<b>13.698,95</b>	<b>601,96</b>	<b>3.102,02</b>	<b>22.836,47</b>	<b>8.141,31</b>	<b>22.182,39</b>	<b>2.423,47</b>
<b>HUMANIDADES</b>	<b>1.757,70</b>	<b>348,02</b>	<b>155,30</b>	<b>604,61</b>	<b>-</b>	<b>18,94</b>	<b>1.087,52</b>	<b>436,59</b>	<b>-</b>	<b>152,93</b>
<b>CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS</b>	<b>2.674,59</b>	<b>-</b>	<b>168,76</b>	<b>1.348,76</b>	<b>-</b>	<b>86,24</b>	<b>1.054,68</b>	<b>58,83</b>	<b>-</b>	<b>242,62</b>
<b>INTEGRADA DE BERMEJO</b>	<b>420,80</b>	<b>-</b>	<b>36,80</b>	<b>110,30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>186,95</b>	<b>130,04</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>GRAN CHACO</b>	<b>1.220,49</b>	<b>177,70</b>	<b>233,17</b>	<b>140,85</b>	<b>7,10</b>	<b>77,67</b>	<b>338,86</b>	<b>105,69</b>	<b>474,70</b>	<b>110,90</b>
<b>CAMPUS UNIV. VILLAMONTES</b>	<b>1.043,64</b>	<b>819,28</b>	<b>149,24</b>	<b>392,39</b>	<b>-</b>	<b>10,75</b>	<b>2.301,29</b>	<b>393,83</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS</b>	<b>2.470,94</b>	<b>126,04</b>	<b>79,13</b>	<b>741,10</b>	<b>-</b>	<b>34,15</b>	<b>2.012,30</b>	<b>492,93</b>	<b>608,74</b>	<b>50,08</b>
<b>CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES</b>	<b>1.792,45</b>	<b>1.782,96</b>	<b>797,01</b>	<b>1.778,46</b>	<b>571,36</b>	<b>286,58</b>	<b>3.068,59</b>	<b>2.042,12</b>	<b>3.000,00</b>	<b>199,66</b>
<b>CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>	<b>7.453,94</b>	<b>8.049,64</b>	<b>225,21</b>	<b>2.637,64</b>	<b>-</b>	<b>696,52</b>	<b>5.945,62</b>	<b>1.740,07</b>	<b>-</b>	<b>1.202,83</b>
<b>ODONTOLOGÍA</b>	<b>1.206,57</b>	<b>1.876,64</b>	<b>49,45</b>	<b>206,01</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>506,98</b>	<b>81,18</b>	<b>700,00</b>	
<b>CIENCIAS DE LA SALUD</b>	<b>3.063,02</b>	<b>1.668,25</b>	<b>282,99</b>	<b>681,86</b>		<b>34,25</b>	<b>2.513,54</b>	<b>503,06</b>	<b>1.200,00</b>	<b>219,10</b>
<b>COMEDOR UNIVERSITARIO</b>	<b>-</b>	<b>217,99</b>	<b>-</b>	<b>266,54</b>	<b>-</b>	<b>1.752,01</b>	<b>351,30</b>	<b>324,32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>SECRETARIA DE EDUCACIÓN CONTINUA</b>	<b>324,00</b>	<b>-</b>	<b>27,20</b>	<b>327,60</b>	<b>-</b>	<b>26,40</b>	<b>370,32</b>	<b>28,00</b>	<b>-</b>	<b>27,20</b>
<b>RECTORADO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.006,16</b>	<b>-</b>	<b>6,08</b>	<b>261,89</b>	<b>215,13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>NUEVO EDIF. ADMINISTRATIVO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.419,03</b>	<b>-</b>	<b>24,03</b>	<b>980,12</b>	<b>121,58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ANEXO RECTORADO EX YPFB</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>250,28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24,88</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>INMUEBLE CALLE CORRADO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>165,45</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>51,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CANAL UNIVERSITARIO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>184,55</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14,70</b>	<b>13,64</b>	<b>-</b>	<b>218,15</b>
<b>EL TEJAR</b>	<b>-</b>	<b>281,12</b>	<b>408,74</b>	<b>915,90</b>	<b>-</b>	<b>8,05</b>	<b>712,41</b>	<b>37,70</b>	<b>13.800,00</b>	<b>-</b>
<b>CASA MOTO MÉNDEZ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12,72</b>	<b>23,50</b>	<b>-</b>	<b>54,78</b>	<b>46,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>CASA DE LA CULTURA</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>93,97</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>409,55</b>	<b>558,47</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>GUARDERÍA</b>				<b>209,37</b>		<b>28,79</b>	<b>589,17</b>	<b>500,83</b>		
<b>COLISEO UNIVERSITARIO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>28,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>-</b>
<b>GIMNASIO UNIVERSITARIO</b>	<b>-</b>	<b>4,99</b>	<b>-</b>	<b>157,40</b>	<b>-</b>	<b>11,56</b>	<b>-</b>	<b>283,30</b>	<b>398,95</b>	<b>-</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DEL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA

## ■ Sistemas Informáticos

El Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación, como ente tutelar de sistemas informáticos, implementación de redes, reparación y mantenimiento de equipos en la Universidad; cumple las funciones de proporcionar servicios Académicos Administrativos (capacitaciones, archivo y atención al cliente); Sistemas de Información (desarrollo, mantenimiento, adquisición, adaptación y otros; investigación y apropiación de nueva tecnología); Comunicación, Mantenimiento y Servicios (mantenimiento de la red de datos de la universidad, hardware y software), Soporte Virtual/Desarrollo/Contenidos (administración de portales, actualización de la biblioteca virtual y soporte a la educación virtual de la universidad).

Se cuenta con sistemas informáticos y subsistemas académicos y de apoyo administrativo implementados en la Universidad, que han sido creados por personal de esta dirección que se citan a continuación.

**Cuadro 30. SISTEMAS INFORMÁTICOS UAJMS**

SISTEMA	PRINCIPALES FUNCIONES
Sistemas de Activos Fijos	Registro, revalorización, depreciación, transferencia de activos, depreciación de activos y baja.
Bienestar Estudiantil	Registro de beneficiarios de beca comedor, Registró venta de fichas, Registró atención del comedor huella dactilar, Registro de eventualidades, Reportes de beneficiarios por categorías, carreras, Reporte de la atención del comedor universitario.
Correo electrónico Institucional	Buzones virtuales a los diferentes usuarios de la institución, comunicación entre usuarios y el exterior mediante mensajes electrónicos a través de internet.
Elecciones Universitarias.	Administración de procesos electorales de la Institución, generación del padrón hasta la emisión de los reportes de resultados de la elección.
Sistema de administración de recursos humanos y remuneración- "Personal"	Administrar los registros de todos los empleados de la institución como ser, memorándums, acciones de persona, asistencia y generar las planillas de asistencia, de remuneraciones y descuentos
Sistema Integral de Gestión Universitaria	Sistema informatizado que integra la programación del PEI y POA con los siguientes módulos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de PEI</li> <li>- Formulación POA</li> <li>- Modificación POA: Programación Física Financiera</li> <li>- Reprogramación POA: Física Financiera</li> <li>- Seguimiento y Evaluación POA: Física Financiera</li> <li>- Otros módulos en desarrollo</li> </ul>
Sistema de seguimiento de trámites para finanzas – Aguarague.	Seguimiento a la documentación del interior del departamento de finanzas, fondos rotatorios y cajas chicas, fondos en custodia, pago de compras y adquisiciones, cargos de cuenta o fondos en avance, sueldos y salarios, servicios básicos, otros con preventivo, otros sin preventivo, ejecución de proyectos de inversión, rendición de cta. y/o reversión c31, correspondencia, solicitud de viaje.
Sistema de administración académica-financiera SAMA	Agilizar la gestión de los procesos administrativos, financieros y académicos de las unidades de la Secretaría de Educación Continua a través del uso del sistema informático SAMA.

SISTEMA	PRINCIPALES FUNCIONES
Sistema de gestión académica para pre grado – Tariquía	Sistema Web Integrado de Gestión Académica Universitaria: Matriculación, Gestión de planes y oferta de materias, Programación de materias
Sistema Tariquía para estudiantes con soporte para dispositivos móviles	Acceso a la información académica a los estudiantes de la UAJMS a través de dispositivos móviles, reportes de boletín de notas, reporte de programación, horarios de clases, programación de materias, horarios de mesas, trámites.
Sistema de Facturación – Corana	Generación de facturas de ventas, Registro de dosificaciones, sucursales, Generaciones de facturas Manuales y computarizadas, Registro de facturas de compras, Generación de libro de ventas y compras, Reportes personalizados.
Sistema de Estadísticas Universitarias	El portal de estadísticas universitarias es un sistema web que permite almacenar información estadística, organizada en diferentes categorías como ser: Admisión, Docentes de grado y post-grado, Estudiantes de grado y post-grado, Indicadores Académicos, Recursos Humanos, Activos Fijos, Biblioteca y otros.
Sistema de registro y gestión de Proyectos de inversión	Administración de la información de proyectos de pre-inversión, inversión en las etapas de reformulación y programación de presupuestos, programación de actividades hacia la ejecución de procesos y registro de procesos ejecutados.
Sistema de gestión de bibliotecas	Registro del catálogo e inventario de libros de la Biblioteca de la UAJMS
Sistema Tariquía para padres y tutores	Proveer al parentesco de familia o tutor acceso a información académica del estudiante bajo su cuidado.
El Sistema Chaguaya	Sistema de producción, almacén y ventas del taller de alimentos, es un sistema para la administración de la relación con los clientes, proveedores, gestión del inventario y control de la producción
Gestión de trámites de títulos y grados.	Registrar trámites de Títulos y Grados, reportes de estado, número, fechas de los trámites de: Títulos de Grado Académico, Tramites de grado en provisión nacional, postgrado, legalizaciones, revalidaciones y trámites de bachiller.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### III. MATRIZ FODA

#### A. FODA INSTITUCIONAL

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA, se presenta como resultado del trabajo con las comisiones Facultativas y Administrativas de la Universidad que fue remitido a la Unidad de Planificación en el marco de la formulación del PEI. La construcción del FODA institucional se inicia con la identificación de cada uno de los factores externos e internos que favorecen o retrasan el desarrollo institucional de la UAJMS.

**Cuadro 31. MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Modelo académico bajo el enfoque basado en formación de competencias</p> <p><b>F2.</b> Infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas, administrativas, de investigación, extensión universitaria.</p> <p><b>F2.</b> Disponibilidad y uso de medios informáticos por parte de los docentes en el PEA.</p> <p><b>F3.</b> Significativo número de docentes titulares.</p> <p><b>F4.</b> Revista de Investigación Científica Indexada.</p> <p><b>F5.</b> Experiencia en la ejecución de proyectos de Investigación.</p> <p><b>F6.</b> Unidades Académicas desconcentradas de grado y posgrado con presencia en las provincias y en departamentos del país.</p> <p><b>F7.</b> Unidades académicas, que vinculan las tres funciones sustantivas de la universidad con el entorno a través de centros experimentales, laboratorios, clínicas y plataformas.</p> <p><b>F8.</b> Fuerte tradición y reconocimiento que promueve, difunde y desarrolla actividades científicas, culturales, paleontológicas, arqueológicas y astronómicas.</p> <p><b>F9.</b> Infraestructura para el desarrollo de actividades de vinculación estudiantil.</p>	<p><b>O1.</b> Instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que ofrecen alianzas estratégicas y convenios de financiamiento entre otros para el desarrollo de la academia en sus diferentes ámbitos.</p> <p><b>O2.</b> Organismos de Acreditación Universitaria. (SNEA, MERCOSUR, CEUB).</p> <p><b>O3.</b> Generación de conocimiento a través de la investigación, requerido por instituciones y la población.</p> <p><b>O4.</b> Plataformas virtuales y redes de investigación para Intercambio de conocimientos científicos y extensión e interacción universitaria.</p> <p><b>O5.</b> Disposiciones legales Nacionales y Universitarias para el desarrollo de la Investigación.</p> <p><b>O6.</b> Demanda de pasantías por instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>O7.</b> Permanente demanda del mercado laboral por profesionales con título de posgrado.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> Estrategias de gestión inadecuadas para la aplicación del nuevo modelo académico.</p> <p><b>D2.</b> Insuficiente vinculación entre las funciones sustantivas de la universidad, a nivel institucional y unidades académicas.</p> <p><b>D3.</b> Escaso compromiso institucional por parte de autoridades, personal administrativo y académico.</p> <p><b>D4.</b> Reglamentación académica institucional, vulnerada, desactualizada y descontextualizada con el modelo académico.</p> <p><b>D5.</b> Deficiente gestión de calidad académica tanto a nivel institucional como facultativa.</p> <p><b>D6.</b> Recursos económicos insuficientes para la suscripción a bibliotecas virtuales y base de datos.</p> <p><b>D7.</b> Número reducido de docentes con grado académico de Doctorado.</p> <p><b>D8.</b> Deficiente cultura de seguimiento a la planificación.</p> <p><b>D9</b> Políticas y estrategias para la generación, transferencia y divulgación de la investigación científica deficiente.</p> <p><b>D10.</b> Gestión Universitaria inadecuada traducida en una calidad académica deficiente</p> <p><b>D11.</b> Insuficientes procesos de evaluación con miras a la acreditación y otros de mejoramiento de la calidad educativa.</p> <p><b>D12</b> Escasa vinculación de la universidad con la sociedad.</p> <p><b>D13.</b> Unidades académico – administrativas que demandan mayores recursos financieros y humanas.</p>	<p><b>A1.</b> Insuficiente asignación presupuestaria, por parte del gobierno central.</p> <p><b>A2.</b> Reducción de Recursos por concepto del IDH.</p> <p><b>A3.</b> Oferta diversificada de programas de posgrado a nivel departamental por parte de universidades públicas y privadas.</p> <p><b>A4.</b> Mercado laboral a nivel departamental restringido y saturado en algunas áreas.</p> <p><b>A5.</b> Pérdida de credibilidad de la sociedad.</p> <p><b>A6.</b> Baja motivación e incentivo del sector privado para invertir en investigación.</p> <p><b>A7.</b> Creciente oferta académica de universidades privadas que enfatizan programas de extensión e investigación.</p> <p><b>A8.</b> Difusión sesgada de la información universitaria por los medios de comunicación.</p> <p><b>A9.</b> Normativa nacional en diferentes ámbitos del accionar universitario que atenta contra la autonomía universitaria.</p>

## B. ANÁLISIS DE ACTORES

Se han identificado los principales actores relacionados con la UAJMS, los siguientes cuadros nos reflejan la lista de actores, tanto internos como externos, priorizados de acuerdo a sus características y sobre todo el rol que desempeña en el entorno de la universidad.

### 1. ACTORES INTERNOS

Nº	ACTOR	ROL	RECURSOS
1	Congreso Universitario	Definir las políticas y estrategias de la Universidad Pública Boliviana.	Normativa
2	Honorable Consejo Universitario	Considerar, aprobar o rechazar el Plan de Desarrollo Universitario y fiscalizar su ejecución.	Humanos
3	Autoridades Universitarias (Rector – Vicerrector) Nivel Universitario Superior	Promover el desarrollo institucional de la Universidad en base a criterios de pertinencia, calidad, internacionalización y eficiencia.	Humanos
4	Autoridades Universitarias (Decano – Vicedecano Nivel Universitario Facultativo	Dirigir y coordinar la elaboración del Plan Quinquenal de Desarrollo Facultativo y controlar su cumplimiento.	Humanos
5	Consejos Facultativos	Proyectar, fiscalizar y evaluar la actividad académica y administrativa facultativa, considerando el interés común de los integrantes de la comunidad universitaria y las demandas sociales, en correspondencia con la misión y visión institucionales.	Humanos
6	Directores de Departamento Académico	Garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles en el Departamento.	Humanos y Materiales
7	Federación Universitaria de Docentes	Contribuir al fortalecimiento y defensa de la Autonomía Universitaria a través del ejercicio pleno del co-gobierno partidario docente estudiantil.	Humanos
8	Federación Universitaria Local	Defender los intereses de los estudiantes y de la sociedad en general.	Humanos
9	Centro de Estudiantes	Velar por los intereses de la carrera.	Humanos
10	Docentes	promover un aprendizaje que favorezca la práctica profesional. Esto requiere no solo la enseñanza de los conocimientos necesarios para el ejercicio de las profesiones, sino también una formación que impulse la autonomía y el pensamiento crítico.	Humano, conocimiento
11	Estudiantes	Ser Creativo, reflexivo, perseverante y con ganas de superación.	Humanos
12	Sindicato de Trabajadores Administrativos	Apoyar el buen funcionamiento de la Universidad en la vida regional y nacional.	Humanos
13	Trabajadores Administrativos	Coadyuvar en el logro de la Misión y Visión de la Universidad.	Humanos
14	Dirección de Posgrado	Elevar la calificación, con el máximo nivel académico posible de los recursos humanos, mediante cursos de actualización, capacitación y perfeccionamiento con programas de Postgrado a	Humanos, capacitación, actualización

		nivel de diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado.	
15	Departamento de Planificación Universitaria	Orientar el proceso de planificación estratégico y operativo la Universidad.	Normativa Humano
16	Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología	Orientar y promover la investigación científica en la UAJMS.	Humano
17	Dirección de Interacción y Extensión Social Universitaria	concreción de la comunicación de la universidad con la comunidad no universitaria, y el espacio para fomentar ámbitos de crecimiento cultural en general.	Humano
18	Centros e Institutos de Investigación Facultativos	Desarrollo de la investigación interdisciplinaria en áreas priorizadas por la dirección universitaria y la Comisión Científica Facultativa, en correspondencia con las necesidades regionales y el desarrollo del potencial científico institucional.	Humano
19	Fundación FAUTAPO	Impulsar el desarrollo de un sistema educativo que promueva la transformación hacia la excelencia, pertinencia y equidad.	Financiero
20	Dirección de Tecnologías de la Comunicación y la Información	Garantizar el buen funcionamiento de toda la red informática a nivel universitario.	Físicos, Humanos

## 2. ACTORES EXTERNOS PÚBLICOS

Nº	ACTOR	ROL	RECURSOS
21	Ministerio de Planificación y Desarrollo	Ejercer las facultades de órgano rector de los Sistemas de Planificación Integral Estatal y del Subsistema Estatal de Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral.	Normativo
22	Ministerio de Economía y Finanzas	Promover una gestión pública transparente poniendo a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión y remitiendo oportunamente las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción a la Unidad de Transparencia del MEFP.	Normativo, financiero
23	Viceministerio de Inversión Pública	Formulación de una Estrategia de Promoción de Inversiones que responda a los actuales retos productivos y de industrialización del Estado, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social.	Normativo, financiero
24	Asamblea Legislativa Departamental de Tarija	Ejerce en lo que le corresponde la representación popular, así como las funciones legislativas, de fiscalización, de gestión y de coordinación.	Normativo
25	Gobernación del Departamento Autónomo de Tarija	Establecer políticas de desarrollo departamental.	Normativo, financiero
26	Gobierno Autónomo Municipal de Tarija	Establecer políticas de desarrollo para la ciudad de Tarija y la provincia Cercado	Convenio, financiero
27	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana	Establecer las directrices del desarrollo del Sistema Universitario.	Normativo
28	Universidades del Sistema Público Boliviano	Apoyan en el desarrollo de la educación superior en el país.	Normativo
29	Establecimientos Educativos Públicos	Desarrollar en los estudiantes todas sus potencialidades para que pueda realizarse y desenvolverse con autonomía en la vida cotidiana, respetando las diferencias y características individuales.	Humano
30	Empresas Prestadoras de Servicios Públicos	Dotar de servicios básicos a la comunidad.	Servicio
31	Institutos Nacionales de Información (INE, INRA)	Dotar de información histórica y estadística.	Material, información
32	Servicios Departamentales de Administración Descentralizada (SEDUCA, SEDES, SEDEGES, SEDEM)	Generar, ejecutar y/o supervisar planes, programas y proyectos, en beneficio de la comunidad.	Convenios, financieros.
33	Contraloría Departamental de Tarija	Efectuar control fiscal en lo económico-financiero, administrativo, técnico y jurídico en todas las entidades que integran el sector público. Enjuiciará y se pronunciará por la vía administrativa, en casos de responsabilidad económica de los administradores.	Normativa
34	Organizaciones Policiales y Militares	Resguardo y seguridad física, humana.	Humano
35	Universidades Públicas Internacionales	Apoyan en el desarrollo de la educación superior en el mundo.	Humano, financiero
36	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos	Administrar la producción de Hidrocarburos.	Humano, financiero

### 3. ACTORES EXTERNOS PRIVADOS

Nº	ACTOR	ROL	RECURSOS
37	Entidades Financieras	Dotar recursos financieros.	Financieros
38	Agencias de Cooperación Internacional	Apoyar a los diferentes países con recursos humanos, financieros y materiales a través de programas y proyectos.	Financieros, humanos y materiales
39	Organizaciones no Gubernamentales	Contribuir a la inclusión y cohesión social y luchar para combatir las situaciones de marginación y discriminación social. Defender los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los sectores más vulnerables.	Financieros, humanos y materiales
40	Federación de Empresarios Privados	Defender y promover la iniciativa privada, contribuir al desarrollo económico y social del país, en un marco de principios y valores éticos, de respeto a la Ley y a la propiedad privada, sustentando la filosofía de la libre empresa y la economía de mercado.	Financieros
41	Cámara de Industria y Comercio	Representar y defender los intereses de carácter general de la industria.	
42	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Salud	Producción de bienes a través de la transformación o extracción de materias primas.	Financieros, humanos y materiales
43	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Educación		
44	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Metalúrgica		
45	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Construcción y Electrificación		
46	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios Agropecuarios y Forestales		
47	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Comunicación		
48	Empresa Petroleras		
49	Empresa Comerciales, Industriales y de Servicios de Alimentos y Bebidas		
50	Organizaciones Productivas Originarias	Defender sus derechos, a través de la representación ante instancias públicas y privadas, y el fortalecimiento de sus organizaciones representativas, en la búsqueda de su efectiva incorporación y participación en decisiones políticas, sociales, económicas y culturales del País.	Financieros, humanos y materiales
51	Organizaciones Deportivas y Culturales	Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la superación física e intelectual de la comunidad universitaria.	Financieros, humanos y materiales
52	Organizaciones Eclesiásticas	Velar por la fortaleza espiritual del ser humano.	Financieros, humanos y materiales

53	Universidades Privadas Locales, Nacionales e internacionales	Orientar los procesos que permitan fortalecer la calidad académica, administrativa y de gestión de las Universidades Privadas	Financieros, humanos y materiales
54	Establecimientos Educativos Privados	Adquirir aptitudes para la vida y las competencias básicas para su desarrollo personal, su futuro laboral y la ciudadanía activa.	Financieros, humanos y materiales
55	Colegios de Profesionales	Ordenación del ejercicio de las profesiones, procurando el prestigio y perfeccionamiento; representación de los practicantes o colegiados y defensa de sus derechos; ... velar por una práctica <b>profesional</b> ética, de sus miembros.	Financieros, humanos y materiales
56	Mancomunidad de Municipios de Tarija	Dotar de instrumentos de planificación para el desarrollo de los municipios.	Financieros, humanos y materiales

### C. ANÁLISIS CAME - FODA

En el siguiente cuadro a manera complementar el FODA, se exponen el análisis CAME – FODA.

**Cuadro 32. ANÁLISIS CAME-FODA**

EXTERNO			OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
I N T E R N O	FORTALEZAS		POTENCIALIDADES		RIESGOS			
	DEBILIDADES		DESAFÍOS		LIMITACIONES			
			<p><b>O1.</b> Instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que ofrecen alianzas estratégicas y convenios de financiamiento entre otros para el desarrollo de la academia en sus diferentes ámbitos.</p> <p><b>O2.</b> Organismos de Acreditación Universitaria. (SNEA, MERCOSUR, CEUB).</p> <p><b>O3.</b> Generación de conocimiento a través de la investigación, requerido por instituciones y la población.</p> <p><b>O4.</b> Plataformas virtuales y redes de investigación para intercambio de conocimientos científicos y extensión e interacción universitaria.</p> <p><b>O5.</b> Disposiciones legales Nacionales y Universitarias para el desarrollo de la Investigación.</p> <p><b>O6.</b> Demanda de pasantías por instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>O7.</b> Permanente demanda del mercado laboral por profesionales con título de posgrado.</p>					
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> <li>F1. Modelo académico bajo el enfoque basado en formación de competencias</li> <li>F2. Infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas, administrativas, de investigación, extensión universitaria.</li> <li>F2. Disponibilidad y uso de medios informáticos por parte de los docentes en el PEA.</li> <li>F3. Significativo número de docentes titulares.</li> <li>F4. Revista de Investigación Científica Indexada.</li> <li>F5. Experiencia en la ejecución de proyectos de Investigación.</li> <li>F6. Unidades Académicas descentradas de grado y posgrado con presencia en las provincias y en departamentos del país.</li> <li>F7. Unidades académicas, que vinculan las tres funciones sustantivas de la universidad con el entorno a través de centros experimentales, laboratorios, clínicas y plataformas.</li> <li>F8. Fuerte tradición y reconocimiento que promueve, difunde y desarrolla actividades científicas, culturales, paleontológicas, arqueológicas y astronómicas.</li> <li>F9. Infraestructura para el desarrollo de actividades de vinculación estudiantil.</li> </ul>			<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>F2, F3, O1, O3:</b> Fortalecer el Desarrollo Docente para elevar la calidad de la formación académica.</li> <li><b>F1, F9, O1, O3;</b> Dotar y disponer infraestructura física y equipamiento para el desarrollo institucional.</li> <li><b>F2, O1, O3:</b> Consolidar el uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos académicos y administrativos.</li> </ul>				
				<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>F1, F4, F5, A5, A6:</b> Contribuir con conocimiento científico a la solución de problemas que aquejan a la sociedad.</li> <li><b>F1, F6, F7, F8, F9 A1, A2, A3, A5, A8;</b> Trasformar la estructura organizativa de la universidad de tal forma que se adegue y responda a las necesidades académicas institucionales.</li> <li><b>F1, F8, F9, F10, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8:</b> Posicionar la imagen académica y liderazgo social de la universidad a nivel local, regional, nacional e internacional a través de la interacción y extensión universitaria.</li> </ul>				
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>D1. Estrategias de gestión inadecuadas para la aplicación del nuevo modelo académico.</li> <li>D2. Insuficiente vinculación entre las funciones sustantivas de la universidad, a nivel institucional y unidades académicas.</li> <li>D3. Escaso compromiso institucional por parte de autoridades, personal administrativo y académico.</li> <li>D4. Reglamentación académica institucional, vulnerada, desactualizada y descontextualizada con el modelo académico.</li> <li>D5. Deficiente gestión de calidad académica tanto a nivel institucional como facultativa.</li> </ul>			<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>D2, D5, O8:</b> Formar profesionales competentes a través de una adecuada gestión académica, que contribuya al aseguramiento de la calidad.</li> <li><b>D1, D4, D5, D8, D10, D12, O1, O3, O6:</b> Fortalecer y elevar la formación vocacional y orientación profesional de los estudiantes de nuevo ingreso</li> </ul>				
				<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>D3, D10, A3, A5:</b> Consolidar la calidad de formación continua.</li> <li><b>D3, D4, D5, D6, D10, A1, A2, A8:</b> Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad económica financiera.</li> <li><b>D3, D4, D10, D11, A1, A2, A8:</b> Actualizar, validar e implementar la normativa institucional en el ámbito de</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D6.</b> Recursos económicos insuficientes para la suscripción a bibliotecas virtuales y base de datos.</li> <li>• <b>D7.</b> Número reducido de docentes con grado académico de Doctorado.</li> <li>• <b>D8.</b> Deficiente cultura de seguimiento a la planificación.</li> <li>• <b>D9</b> Políticas y estrategias para la generación, transferencia y divulgación de la investigación científica deficiente.</li> <li>• <b>D10.</b> Gestión Universitaria inadecuada traducida en una calidad académica deficiente</li> <li>• <b>D11.</b> Insuficientes procesos de evaluación con miras a la acreditación y otros de mejoramiento de la calidad educativa.</li> <li>• <b>D12</b> Escasa vinculación de la universidad con la sociedad.</li> <li>• <b>D13.</b> Unidades académico – administrativas que demandan mayores recursos financieros y humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>D8, D10, O1, O3:</b> Fortalecer la cultura de planificación para el desarrollo y modernización de la UAJMS.</li> <li>▪ <b>D2, D5, D10, D11, O1, O2, O3:</b> Lograr una mejora continua, a través de la evaluación y acreditación institucional.</li> <li>▪ <b>D8, D9, D12, O1, O2, O4, O7:</b> Fortalecer el relacionamiento, regional, nacional e internacional.</li> </ul>	<p>la universidad vinculada a las disposiciones de carácter nacional.</p>
---	--	---

---

---

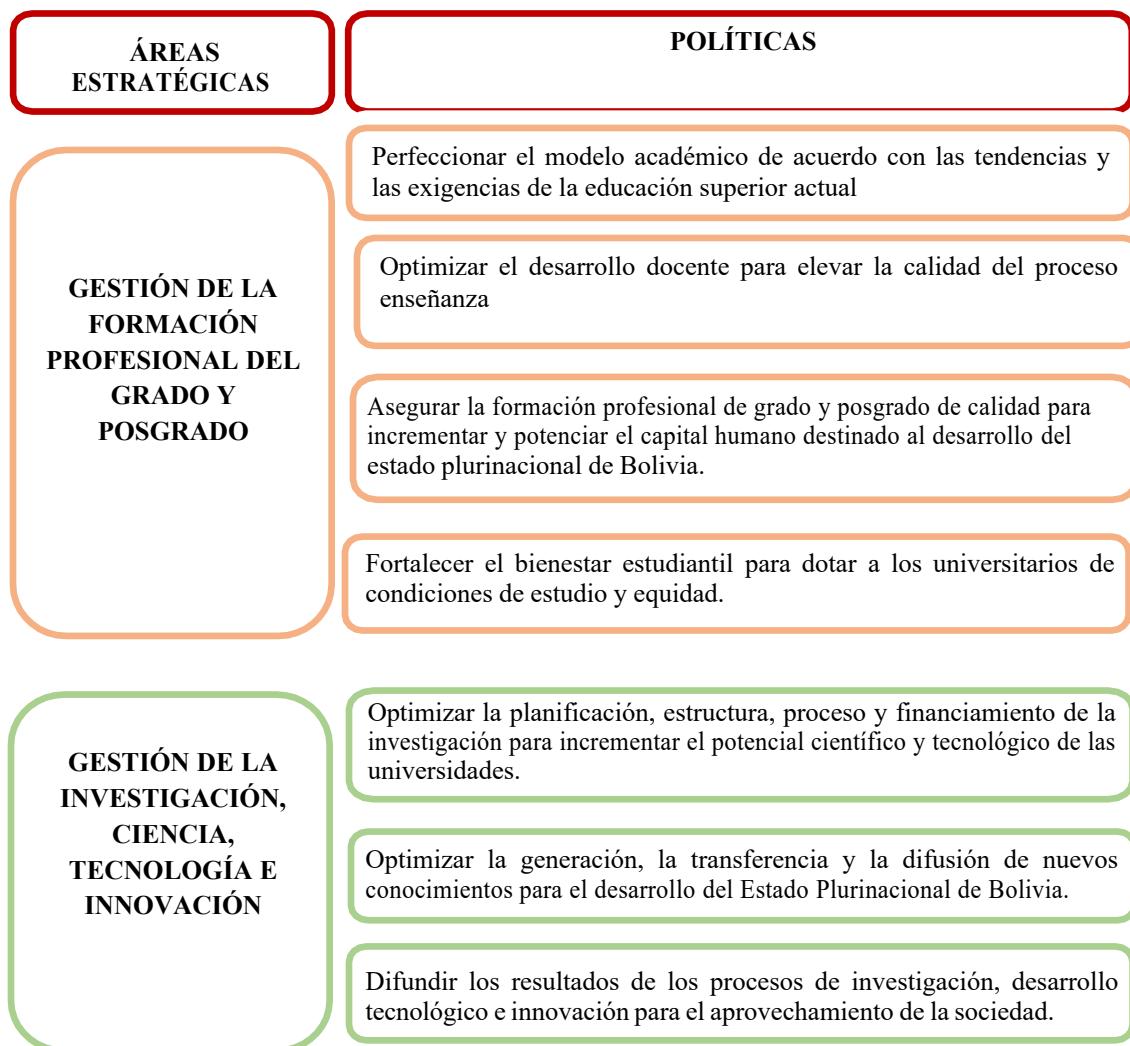
## **PARTE III: PROPUESTA**

---

## I. ÁREAS ESTRATÉGICAS

El Plan Estratégico de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho considera cuatro áreas estratégicas, que constituyen las dimensiones o pilares fundamentales que a su vez aglutinan los demás componentes que hacen al accionar de la Universidad, estas áreas se desprenden del Plan de Desarrollo Universitario y facilitarán el ordenamiento operativo de las acciones.

**Gráfico 7. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS, 2021-2025**



**ÁREAS ESTRATÉGICAS****POLÍTICAS****GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

Potenciar la vinculación y la interacción social del Sistema de la Universidad Boliviana con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la Sociedad

Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad.

Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas.

Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria encada una de las universidades del sistema.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD**

Internacionalizar todas y cada una de las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana para reposicionarlas en estándares mundiales.

Fortalecer la gestión académica, administrativa, financiera y legal de las Universidades y del CEUB en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente.

Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de la Transparencia y de Rendición de Cuentas a la sociedad.

Fortalecer los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo de las universidades.

Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad.

Promover una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos y el medio ambiente.

## A. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GRADO Y POSGRADO

Sustentada en la necesidad de mejorar la calidad de la oferta académica con currículos actualizados y potencial humano altamente calificado, acreditado internacionalmente, que garantice la formación de profesionales competitivos, generadores de conocimientos que contribuyan al desarrollo de las regiones y el país. En el caso del Posgrado, el área estratégica está sustentada en la necesidad de mejorar las capacidades de los Profesionales de Grado, a través de la oferta de cursos de posgrado de alto nivel competitivo.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GRADO Y POSGRADO

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025		LÍNEA BASE 2020		PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025			
													2021	2022	2023	2024	2025				
<b>POLÍTICA 1.- Mejoramiento continuo de la Educación Superior con base a las nuevas tendencias y las exigencias del contexto.</b>																					
5	1	1	1	1.1	Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa	Formar profesionales competentes a través de una gestión académica eficiente que contribuya a la calidad académica	1	Modelo académico <sup>1</sup>	GESTIÓN	PROCESO	1 modelo académico	0	0	1	1	0	0	1	Secretaría Académica		
				1.2	Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia Social	Actualizar los planes de estudio de las diversas ofertas académicas con calidad y pertinencia	1	Nº de Carreras de grado y programas académicos con diseños curriculares actualizados	GESTIÓN	PROCESO	20 Carreras de grado y programas académicos con diseños curriculares actualizados	0	0	5	5	5	5	20	Vicerrectorado		

<sup>1</sup>Debido al plan de acción de implementación del modelo académico se volvió a programar el indicador en la gestión 2023

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	Tipo	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
												2021	2022	2023	2024	2025		

**POLÍTICA 2.- Desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.**

5	1	2	2	2.1	Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua	Fortalecer el Desarrollo Docente para elevar la calidad de la formación académica	1	Nº de Académicos (docente o investigador) con grado de Doctor	RESULTADO	PRODUCTO	22 académicos con grado de Doctor	11	0	0	10	10	2	22	Secretaría Académica
							2	Nº de Académicos (docente o investigador) con grado de maestría	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	50 académicos con maestría	515	10	10	10	10	10	50	Secretaría Académica
							3	Nº de Académicos (docente o investigador) con formación posgradual con grado de especialidad	GESTIÓN	RECURSOS	50 académicos con especialidad	350	10	10	10	10	10	50	Secretaría Académica
5	1	2	3	2.2	Fortalecer el desarrollo de la Carrera Docente	Mejorar la profesionalización pertinente del docente	1	Sistema de Carrera y/o Escalafón docente	GESTIÓN	PROCESO	1 sistema de Carrera y/o Escalafón docente	1	0	0	0	0	1	1	Secretaría Académica
							2	Políticas de titularización aplicada	RESULTADO	EFFECTO	1 política de titularización aplicada	0	0	0	0	1	0	1	Secretaría Académica
							3	Nº de Docentes titulares	PROCESO		41 docentes titulares	475	0	0	0	0	41	41	Secretaría Académica

ARTICULACIÓN PDES		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB	OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS					UNIDAD RESPONSABLE			
E	A			Descripción	Descripción	COD	Denominación	Tipo	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025
2021	2022	2023	2024	2025													

**POLÍTICA 3.- Incremento del capital humano nacional mediante aseguramiento de la calidad de la formación profesional de Grado y Posgrado en las Universidades Públicas Autónomas.**

5	1	3	4	3.1	Formar Profesionales de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas del conocimiento	Fortalecer las carreras y programas de grado con calidad y pertinencia social	1	% de incremento de la matrícula de grado	RESULTADO	PRODUCTO	3 % de incremento de la matrícula de grado	0%	1%	1%	1%	0	0	3%	Secretaría Académica
							1.1	Nº de matriculados en Programas académicos/Carreras de formación de grado	RESULTADO	PRODUCTO	48982 matriculados en Programas académicos/Carreras de formación de grado	23454	0	0	0	24391	24591	48982	Secretaría Académica
							2	Nº de Titulados del nivel de Licenciatura	RESULTADO	PRODUCTO	9665 titulados anivel de Licenciatura	676	1895	1914	1933	1952	1971	9665	Secretaría Académica
							3	Nº de Titulados del nivel Técnico Superior	RESULTADO	PRODUCTO	275 titulados anivel Técnico Superior	16	53	54	55	56	57	275	Secretaría Académica
							4	% de matriculados en programas académicos/ carreras de grado desconcentradas en provincia	GESTIÓN	PROCESO	5 % de matriculados en programas académicos/ carreras de grado desconcentradas en provincia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	Secretaría Académica

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	O	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
												2021	2022	2023	2024	2025			
5	1	3	4	3.1	Formar Profesionales de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas del conocimiento	Fortalecer las carreras y programas de grado con calidad y pertinencia social	5	Nº de Estudiantes nuevos matriculados con promedio de excelencia	RESULTADO	PRODUCTO	3964 estudiantes nuevos matriculados con promedio de excelencia	803	615	800	829	850	870	3964	Secretaría General
5	1	3	5	3.2	Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	Desarrollar una cultura de autoevaluación evaluación y acreditación, motivando la mejora continua de las carreras	1	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel nacional	RESULTADO	PRODUCTO	10 carreras universitarias acreditadas a nivel nacional	2	2	2	2	2	2	10	Secretaría de Desarrollo Institucional
							2	Nº de Carreras académicas Autoevaluadas	RESULTADO	PRODUCTO	19 carreras y/o programas académicos autoevaluados	5	3	4	4	4	4	19	Secretaría de Desarrollo Institucional
							3	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel internacional	RESULTADO	PRODUCTO	4 carreras universitarias acreditadas a nivel internacional	1	0	1	1	0	2	4	Secretaría de Desarrollo Institucional

<sup>2</sup> El indicador se reprogramó para la 2025, debido a que las carreras con posibilidades acreditación a nivel internacional, no se presentaron a la convocatoria del ente acreditador, misma que sale un año antes de la gestión fiscal.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS					UNIDAD RESPONSABLE		
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
												2021	2022	2023	2024	2025			
5	1	3	4	3.2	Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	Desarrollar una cultura de autoevaluación evaluación y acreditación, motivando la mejora continua de las carreras	4	Nº de Unidades académicas y/o procesos acreditados	RESULTADO	PRODUCTO	3 unidades académicas y/o procesos acreditados	0	0	0	1	1	3	Secretaría de Desarrollo Institucional	
							5	Nº de Institutos de investigación autoevaluados	RESULTADO	PRODUCTO	4 institutos de investigación autoevaluados	0	0	1	1	1	4	Secretaría de Desarrollo Institucional	
5	1	3	5	3.3	Desarrollar formación pos gradual de excelencia, y que respondan con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad	Desarrollar programas de Posgrado; presenciales y virtuales en distintas áreas de conocimiento, respondiendo a las necesidades y demandas sociales	1	Nº de Programas de posgrado presenciales y semipresenciales	GESTIÓN	PROCESO	41 programas de posgrado presenciales y semipresenciales	12	7	7	7	10	10	41	Secretaría de Educación Continua
							2	Nº de Programas de posgrado con oferta virtual	GESTIÓN	PROCESO	31 programas de posgrado con oferta virtual	6	5	5	5	8	8	31	Secretaría de Educación Continua
							3	Nº de titulados de los niveles de maestría o especialidad en programas de posgrado <sup>3</sup>	RESULTADO	PRODUCTO	2701 de titulados de los niveles de maestría o especialidad en programas de posgrado	259	436	893	1372	0	0	2701	Secretaría de Educación Continua
							3	Nº de Titulados con grado de Maestría	RESULTADO	PRODUCTO	742 titulados con grado de maestría	210	0	0	0	361	381	742	Secretaría de Educación Continua
							4	Nº de Titulados con grado de Especialidad	RESULTADO	PRODUCTO	230 titulados con grado de especialidad	49	0	0	0	110	120	230	Secretaría de Educación Continua

<sup>3</sup> El indicador 3, del objetivo 3.3; se dividió en dos (3 y 4) para un mejor seguimiento y evaluación; además al estar sujeto a factores externos y en función a los resultados de la gestión 21 y 22, se ha disminuido la meta.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
													2021	2022	2023	2024	2025		
5	1	3	5	3.4	Desarrollar formación posgradual de excelencia, y que respondan concidadad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad	Desarrollar programas de Posgrado; presenciales y virtuales en distintas áreas de conocimiento, respondiendo a las necesidades y demandas sociales	5	Nº de Titulados con grado de Doctor	RESULTADO	PRODUCTO	4 titulados con grado de Doctor	11	0	0	1	3	0	4	Secretaría de Educación Continua
							6	Nº de Investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de posgrado	GESTIÓN	PROCESO	1000 investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de posgrado (tesis)	320	200	200	200	200	200	1000	Secretaría de Educación Continua
					Garantizar la calidad de los programas de posgrado a través de procesos de acreditación	1	Nº de Programas de posgrado autoevaluados	GESTIÓN	PROCESO	3 programas de posgrado autoevaluados	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría de Educación Continua	
						2	Nº de Programas recurrentes de Posgrado acreditados a nivel nacional	RESULTADO	PRODUCTO	2 programas de continuidad de Posgrado acreditados a nivel nacional <sup>4</sup>	0	0	0	1	0	1	2	Secretaría de Educación Continua	

#### POLÍTICA 4.- Fortalecimiento del Bienestar Estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad.

5	1	4	6	4.1	Otorgar incentivos a los estudiantes, para promover la continuidad, rendimiento académico y la disminución de la deserción	Promover el desarrollo de la formación integral de los estudiantes, dotándoles mejores condiciones de estudio y equidad	1	Nº de Becas socioeconómicas otorgadas	GESTIÓN	PROCESO	4666 becas socioeconómicas otorgadas <sup>5</sup>	767	1302	830	830	852	852	4666	Secretaría Académica

<sup>4</sup> Debido a que no se cuenta con la reglamentación para acreditar programas de posgrado, se reprogramó la meta

<sup>5</sup> En función a los resultados de gestiones pasadas se ajustó la meta.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO				RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS					UNIDAD RESPONSABLE		
E	A	P	O E	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
													2021	2022	2023	2024	2025			
5	1	4	6	4.1	Otorgar incentivos a los estudiantes, para promover la continuidad, rendimiento académico y la disminución de la deserción	Promover el desarrollo de la formación integral de los estudiantes, dotándoles mejores condiciones de estudio y equidad	3	Nº de Estudiantes afiliados anualmente en el Seguro Social Universitario Estudiantil	GESTIÓN	PROCESO	50274 estudiantes afiliados anualmente en el Seguro Social Universitario Estudiantil		9308	8274	9.000	10.000	11.000	12.000	50274	Secretaría Académica
						Aplicar las políticas de permanencia, buen desempeño, continuidad y la conclusión satisfactoria de estudios, mejorando el rendimiento académico	1	Nº de Estudiantes con reconocimiento al aprovechamiento académico	RESULTADO	EFFECTO	540 estudiantes con reconocimiento al aprovechamiento académico <sup>6</sup>		113	102	102	102	117	117	540	Secretaría Académica
						2	Disminución de la Tasa de abandono	RESULTADO	PRODUCTO	EFFECTO	Disminución del 5% en la tasa de abandono		0%	1%	1%	1%	1%	5%	Secretaría Académica	
						3	% de estudiantes titulados con respecto a estudiantes inscritos.	RESULTADO	EFFECTO	5 % de estudiantes titulados con respecto a los estudiantes inscritos	15%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	Secretaría Académica		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

<sup>6</sup> En función a los resultados de gestiones pasadas se ajustó la meta.

## B. GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Sustentada en la necesidad de que la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, genere conocimiento a través de procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, para un aporte inmediato y permanente al desarrollo sostenible del país.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
													2021	2022	2023	2024	2025		
<b>POLÍTICA 1.- Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de las universidades.</b>																			
5	2	1	7	1.1	Fortalecer el proceso de investigación, a partir de la planificación, estructura organizacional y soporte financiero	Contribuir con conocimiento científico y tecnológico, solucionando problemas que aquejan a la sociedad	1	Sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado	GESTIÓN	PROCESO	1 sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación Desarrollado	0	0	0	0	1	0	1	Secretaría Académica
							2	Nº de Institutos y unidades de investigación especializados	GESTIÓN	PROCESO	7 institutos y unidades de investigación especializados	2	3	4	5	6	7	7	Secretaría Académica
							3	Unidad de Transferenciade Resultadosde Investigación (UTRI)	GESTIÓN	PROCESO	1 unidad de Transferencia de Resultados de Investigación implantada	0	0	1	0	0	0	1	Secretaría Académica
							4	Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador	GESTIÓN	PROCESO	1 sistema de Carrera y Escalafón del Investigador	0	0	0	0	1	0	1	Secretaría Académica

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB	OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO / PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS					UNIDAD RESPONSABLE				
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025			
												2021	2022	2023	2024	2025				
5	2	1	8	1.2	Fortalecer el proceso de investigación, a partir de la planificación, estructura organizacional y soporte financiero	Gestionar recursos económicos necesarios para desarrollar la investigación universitaria	1	% del Presupuesto destinado a la investigación	GESTIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	15% del presupuesto destinado a la investigación	0%	3%	3%	3%	3%	15%	Secretaría Académica		
							1	Nº de Investigadores a Tiempo Completo	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	5 investigadores a Tiempo Completo <sup>7</sup>		0	0	0	3	2	5	Secretaría Académica	
				1.3	Fortalecer el capital humano investigador para potenciar el desarrollo científico	Implementar un sistema dinámico de gestión de la investigación desarrollando el recurso humano	2	Nº de programas de formación en gestión de la investigación	GESTIÓN	PROCESO	3 programas de formación en gestión de la investigación	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría Académica	
							3	Nº de Investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	20 investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales		8	4	4	4	4	20	Secretaría Académica	
							4	Nº de Estudiantes beneficiados con becas de investigación	GESTIÓN	PROCESO	86 estudiantes beneficiados con una beca de investigación		10	8	8	8	31	31	86	Secretaría Académica
							5	Nº de Investigadores extranjeros en proyectos de investigación	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	4 investigadores extranjeros en proyectos de investigación		0	0	1	1	1	4	Secretaría Académica	

<sup>7</sup> Se incremento el indicador en base al catalogo de indicadores del SUB

ARTICULACIÓN PDES					OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO / PRODUCTO ESPERADO AL 2025		LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción		Descripción	COD	Denominación	Tipo	Cat.	Descripción			Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025
															2021	2022	2023	2024	2025	
5	2	1	8	1.3	Fortalecer el capital humano investigador para potenciar el desarrollo científico	Implementar un sistema dinámico de gestión de la investigación desarrollando el recurso humano	6	Nº de investigadores que publican artículos en revistas indexadas	RESULTADO	PRODUCTO	6 investigadores que publican artículos en revistas indexadas	0	0	0	2	2	2	6	Secretaría Académica	
<b>POLÍTICA 2.- Incremento del capital científico nacional mediante la generación de conocimientos, ciencia, tecnología e innovación para su transferencia y difusión, que respondan a la demanda social y contribuyan al desarrollo nacional.</b>																				
5	2	2	9	2.1	Desarrollar proyectos de investigación que generen conocimiento científico y proyectos estratégicos de impacto, que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable	Publicar artículos de investigación científica de impacto socioeconómico	1	Nº de Artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional	RESULTADO	PRODUCTO	2 artículos y/o Publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional	0	0	0	0	1	1	2	Secretaría Académica	
							2	Nº de Artículos publicados en revistas arbitradas e indexadas locales y nacionales	RESULTADO	PRODUCTO	6 artículos publicados en revistas arbitradas e indexadas locales y nacionales	0	0	0	2	2	2	6	Secretaría Académica	
							1	Nº de Convenios nacionales empresa-estado- universidad	GESTIÓN	PROCESO	10 convenios nacionales empresa-estado- universidad	0	2	2	2	2	2	10	Secretaría Académica	

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB	OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE		
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
												2021	2022	2023	2024	2025			
5	2	2	9	2.1	Desarrollar proyectos de investigación que generen conocimiento científico y proyectos estratégicos de impacto, que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable	Organizar la gestión y ejecución de los proyectos de investigación, mejorando sus procedimientos	2	Nº de Proyectos de I+D+i concluidos	GESTIÓN	PROCESO	8 proyectos de I+D+i Concluidos	0	1	1	2	2	2	8	Secretaría Académica
							3	Nº de Proyectos de investigación concluidos con diferentes fuentes de financiamiento	GESTIÓN	PROCESO	40 proyectos de investigación concluidos con diferentes fuentes de financiamiento	0	0	10	10	10	10	40	Secretaría Académica
5	2	2	10	2.2	Fortalecer la difusión de conocimientos, registro de la propiedad intelectual y patentes, generados por el proceso de investigación científico y tecnológico	Difundir resultados de investigación de impacto para el aprovechamiento de la sociedad	1	Nº de Revistas Publicadas por área del conocimiento con código ISSN impreso	GESTIÓN	PROCESO	32 revistas publicadas por área del conocimiento con código ISSN impreso	0	4	4	8	8	8	32	Secretaría Académica
							2	Nº de revistas virtuales con código ISSN	GESTIÓN	PROCESO	30 revistas virtuales con código ISSN	0	0	0	10	10	10	30	Secretaría Académica
							3	Nº de Libros publicados con QR, ISBN	RESULTADO	PRODUCTO	3 libros publicados con QR, ISBN	0	0	0	0	1	2	3	Secretaría Académica
							4	Nº de documentos científicos publicados	RESULTADO	PRODUCTO	6 documentos científicos publicados	0	0	0	2	2	2	6	Secretaría Académica
							5	Nº de registros de la propiedad intelectual en SENAPI	GESTIÓN	PROCESO	1 registro de la propiedad intelectual en SENAPI	0	0	0	0	0	1	1	Secretaría Académica
							6	Nº de patentes registradas en SENAPI	RESULTADO	PRODUCTO	1 patente registrada en SENAPI	0	0	0	0	0	1	1	Secretaría Académica

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

## C. GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Sustentada en la necesidad de que la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho se vincule efectivamente con su entorno y que el conocimiento científico sea puesto a disposición de la sociedad para contribuir a su desarrollo integral sostenible.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
												2021	2022	2023	2024	2025		

**POLÍTICA 1.- Fortalecimiento de la vinculación de la Universidad Boliviana con la sociedad, mediante la interacción social y extensión universitaria, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad**

5	3	1	11	1.1	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social	Generar Espacios de Análisis, concertación y apoyo mutuo, potenciando el relacionamiento mutuo universidad - sociedad	1	Nº de Eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas	GESTIÓN	PROCESO	5 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas	0	1	1	1	1	1	5	Secretaría Académica
								Nº de Convenios con Entidades estatales para interacción social y extensión universitaria			5 convenios con Entidades estatales para interacción social y extensión universitaria		0	1	1	1	1	5	
									GESTIÓN	PROCESO		0	1	1	1	1	1	Secretaría Académica	
													1	1	1	1	1		

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE		
E	A	P	O E	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
													2021	2022	2023	2024	2025		
5	3	1	11	1.1	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social	Generar Espacios de Análisis, concertación y apoyo mutuo, potenciando el relacionamiento mutuo universidad -sociedad	3	Nº de Convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales, para interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	PROCESO	10 convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales, para interacción social y extensión universitaria	0	2	2	2	2	2	10	Secretaría Académica
														4	0	0	0	1	
									GESTIÓN	PROCESO	1 proyecto de interacción social desarrollado	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría Académica
														5	0	20	20	20	
							6	Nº de actividades de interacción social	GESTIÓN	PROCESO	100 prácticas de campo de interacción social	0	5	5	5	5	5	25	Secretaría Académica
														7	0	20	20	20	

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
												2021	2022	2023	2024	2025			
5	3	1	12	1.2	Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	Mejorar la comunicación y difusión oportunade los resultados de la actividad universitaria interna y externa	1	Nº de ferias Científicas y Tecnológicas	GESTIÓN	PROCESO	5 ferias Científicas y Tecnológicas	0	1	1	1	1	5	Secretaría Académica	
							2	Nº de Resultados del proceso de Investigación transferidos a la Sociedad	RESULTADO	PRODUCTO	20 resultados del proceso de Investigación transferidos por la universidad a la Sociedad	0	0	5	5	5	20	Secretaría Académica	
5	3	1	13	1.3	Desarrollar programas de servicio a la comunidad	Coadyuvar al desarrollo social, económico y cultural, a nivel local regional y nacional, priorizando necesidades de los sectores más vulnerables	1	Nº de Programas de orientación vocacional	GESTIÓN	PROCESO	4 programas de orientación vocacional	0	0	1	1	1	4	Secretaría Académica	
							2	Nº de cursos de actualización para profesionales y técnicos	GESTIÓN	PROCESO	32 cursos de actualización para profesionales y técnicos <sup>8</sup>	0	0	1	1	15	15	32	Secretaría de Educación Continua
							3	Nº de cursos de calificación y certificación de mano de obra no calificada	GESTIÓN	PROCESO	2 cursos de calificación y certificación de mano de obra no calificada	0	0	0	0	1	1	2	Secretaría Académica
							4	Nº Institutos médicos	GESTIÓN	PROCESO	1 instituto médico	0	0	0	1	0	1	Secretaría Académica	

<sup>8</sup> En función a los resultados de gestiones pasadas se ajusto la meta.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO				RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 204	Año 2025	META 2021-2025	
5	3	1	14	1.4	Desarrollar programas de servicio a la	Coadyuvar al desarrollo social, económico y cultural, a nivel local regional y nacional, priorizando necesidades de los sectores más vulnerables	5	Nº de unidades que prestan servicios a la comunidad	RESULTADO	PRODUCTO	5 unidades que prestan servicios a la comunidad	4	1	1	1	1	5	Secretaría Académica	
							6	Nº de servicios que se presta a la comunidad	RESULTADO	PRODUCTO	10 servicios que se prestan a la comunidad	0	0	0	0	9	10	Secretaría	
							7	Nº de centros de emprendimiento	RESULTADO	PRODUCTO	1 centro de emprendimiento	0	0	0	0	1	1	Académica	

**POLÍTICA 2.- Desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad.**

5	3	2	15	2.1	Fomentar la actividad cultural - artística y deportiva en la comunidad universitaria, en el marco de un proceso de integración con la sociedad	Fomentar el desarrollo de eventos culturales, promoviendo la formación integral de las personas	1	Nº de actividades culturales desarrolladas	GESTIÓN	PROCESO	20 actividades culturales desarrolladas	17	4	4	4	4	20	Secretaría Académica
						Fomentar el desarrollo de eventos deportivos, promoviendo la formación integral de las personas	2	Nº de actividades deportivas desarrolladas	GESTIÓN	PROCESO	15 actividades deportivas desarrolladas	3	3	3	3	3	15	Secretaría Académica

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	O	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
			E	COD	Descripción							2021	2022	2023	2024	2025		

**POLÍTICA 3.- Fortalecimiento de la gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria en cada una de las Universidades del Sistema.**

5	3	3	16	3.1	Asegurar el soporte financiero para la interacción social y extensión universitaria	Canalizar recursos financieros adecuados para proyectos y actividades, fortaleciendo la interacción social y extensión universitaria	1	% del Presupuesto universitario asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	10% del total del presupuesto es asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria	1%.	2%	2%	2%	2%	2%	10%	Secretaría Académica
				3.2	Promover una cultura de gestión ambiental	Concientizar sobre la problemática ambiental	1	Nº de actividades institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico	GESTIÓN	PROCESO	3 actividades institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría Académica
							2	Nº de Publicaciones sobre gestión ambiental	GESTIÓN	PROCESO	20 publicaciones sobre gestión ambiental	0	0	5	5	5	5	20	Secretaría Académica

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

## D. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

Sustentada en la necesidad de lograr la conducción y soporte necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades académicas, de investigación, ciencia, tecnología, innovación, interacción social y Extensión Universitaria.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	O E	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
2021	2022	2023	2024	2025															
<b>POLÍTICA 1.- Internacionalización de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana para reposicionarlas en estándares internacionales.</b>																			
5	4	1	17	1.1	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de las universidades del sistema con organismos y Universidades del exterior	Internacionalizarla universidad posicionándola dentro los estándares de calidad del mundo	1	Programa Estratégico de internacionalización	GESTIÓN	PROCESO	1 programa Estratégico de internacionalización	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional
							2	Nº de convenios con instituciones de Educación Superior del Exterior-IES <sup>9</sup>	GESTIÓN	PROCESO	5 convenios con instituciones de Educación Superior del Exterior-IES	0	1	1	1	1	1	5	Rectorado
							3	Nº de participaciones en REDES de instituciones de Educación Superior del exterior- IES	GESTIÓN	PROCESO	5 participaciones en REDES de IES	0	1	1	1	1	1	5	Secretaría de Desarrollo Institucional

<sup>9</sup> Las unidades de medida de los indicadores 2,3,4,5 y 6 fueron modificados de % a Nº, facilitando el seguimiento y evaluación.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción		Año	Año	Año	Año	Año	
													2021	2022	2023	2024	2025	
5	4	1	17	1.1	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de las universidades del sistema con organismos y Universidades del exterior	Internacionalizar la universidad posicionándola dentro los estándares de calidad del mundo	4	Nº de ponencias en eventos nacionales	GESTIÓN	PROCESO	6 ponencias en eventos nacionales	0	0	0	2	2	6	Secretaría de Desarrollo Institucional
							5	Nº de ponencias en eventos internacionales	GESTIÓN	PROCESO	3 ponencias en eventos internacionales	0	0	0	1	1	3	Secretaría de Desarrollo Institucional
							6	Nº congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la universidad	GESTIÓN	PROCESO	3 congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la universidad	0	0	0	1	1	3	Secretaría Académica
							7	Unidad de relaciones internacionales	GESTIÓN	PROCESO	1 unidad de relaciones internacionales	0	1	0	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	O E	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025		
												2021	2022	2023	2024	2025			
5	4	1	17	1.1	Fortalecer el relacionamiento, la cooperación y el intercambio con organismos y universidades nacionales y del exterior	Internacionalizar actividades académicas e investigativas, promoviendo la excelencia académica	1	Nº de Docentes que participan en programas de movilidad internacional <sup>10</sup>	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	6 docentes que participan en programas de movilidad internacional	1	0	0	2	2	2	6	Secretaría de Desarrollo Institucional
							2	Nº de estudiantes que participan en programas de movilidad internacional	GESTIÓN	PROCESO	10 estudiantes que participan en programas de movilidad internacional	2	2	2	2	2	10	Secretaría de Desarrollo Institucional	
							3	Nº de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.	GESTIÓN	PROCESO	10 proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.	1	2	2	2	2	10	Secretaría de Desarrollo Institucional	

<sup>10</sup> Las unidades de medida de los indicadores 1 y 2 fueron modificados de % a Nº, facilitando el seguimiento y evaluación.

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL		INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025		LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	O	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025			
												2021	2022	2023	2024	2025				
<b>POLÍTICA 2.- Fortalecimiento de la gestión académica, administrativa, financiera, legal y la modernización de los sistemas de gestión de las Universidades y del CEUB en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente.</b>																				
5	4	2	18	2.1	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria, con sistemas de gestión por resultados y de calidad, y el uso de tecnologías de información y comunicación	Desarrollar la cultura de planificación para el progreso y modernización	1	Nº de Facultades que cuentan con PDF	GESTIÓN	PROCESO	4 facultades que cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo	7	0	0	4	0	0	4	Secretaría de Desarrollo Institucional	
						2	Nº de Informes anuales de Seguimiento y evaluación del PEI	GESTIÓN	PROCESO	3 informes anuales de seguimiento y evaluación del PEI	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría de Desarrollo Institucional		
						3	Nº de autoevaluación institucional	GESTIÓN	PROCESO	1 autoevaluación institucional	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional		
					Desarrollar la Gestión por Resultados, transparente y eficiente permitiendo una universidad de calidad	1	Sistema de Gestión por Resultados	GESTIÓN	PROCESO	1 sistema de gestión por Resultados	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional		
						2	Estructura Organizacional Actualizada	GESTIÓN	PROCESO	1 estructura Organizacional Actualizada	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional		
						3	Nº de Unidades Ejecutoras con procesos de rediseño organizacional	GESTIÓN	PROCESO	19 unidades ejecutoras con procesos de rediseño organizacional	0	0	0	0	9	10	19	Rectorado		

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE	
E	A	P	O	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	META 2021-2025		
5	4	2	18	2.1	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria, con sistemas de gestión por resultados y de calidad, y el uso de tecnologías de información y comunicación	Desarrollar Sistemas Integrados de Gestión, Información y Comunicación, que permite una gestión universitaria eficiente	1	Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea)	GESTIÓN	PROCESO	1 sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación(en línea)	0	0	0	1	0	0	1	Secretaría de Desarrollo Institucional
5	4	2	19	2.2	Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas	Desarrollar un sistema de Transparencia y Rendición de Cuentas	1	Unidad de Transparencia	GESTIÓN	PROCESO	1 unidad de Transparencia	0	0	0	0	0	1	1	Rectorado
5	4	2	20	2.3	Lograr mayores niveles de sostenibilidad financiera	Planificar y proyectar los recursos financieros, fortaleciendo la gestión institucional	1	% de Incremento en la generación de Recursos Propios	GESTIÓN	RECURSOS	12% de recursos Propios generados	11%	8%	9%	10%	11%	12%	12%	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera
5	4	2	21	2.4	Fortalecer la Infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	Dotar infraestructura y equipamiento adecuado garantizando el desarrollo académico y administrativo	2	Nº de Proyectos de inversión de infraestructura física	GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	15 proyectos de infraestructuras	18	3	3	3	3	3	15	Secretaría de Desarrollo Institucional

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRATÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRATÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	OE	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	META 2021-2025	
5	4	2	21	2.4	Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	Dotar infraestructura y equipamiento adecuado garantizando el desarrollo académico y administrativo	3	Nº de Proyectos de equipamiento	GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	15 proyectos de equipamiento	12	3	3	3	3	15	Secretaría de Desarrollo Institucional
							4	Nº de Programas de funcionamiento y mantenimiento de infraestructura física y equipamiento	GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	3 programas de funcionamiento y mantenimiento de infraestructura física y equipamiento		0	0	0	1	1	3

**POLÍTICA 3.- Fortalecimiento de la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico y administrativo.**

5	4	3	22	3.1	Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente y administrativos	Desarrollar el sistema integral de Recursos Humanos, potenciando el personal universitario	1	Nº de Cursos de actualización en gestión universitaria para autoridades	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	3 cursos de actualización en gestión universitaria para autoridades	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera
								Nº de programas para actualización docente	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	5 programas para actualización docente		1	1	1	1	1	5	Secretaría de Académica
							3	Nº de Cursos de actualización en gestión universitaria para administrativos	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	3 cursos de actualización en gestión universitaria para administrativos	0	0	0	1	1	1	3	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera
							4	Nº de Programas de Formación Continua para Administrativos	GESTIÓN	PROCESO	5 programas de Formación Continua para Administrativos	0	1	1	1	1	1	5	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera

ARTICULACIÓN PDES				OBJETIVO ESTRÁTÉGICO SUB		OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR DE ESTRÁTÉGICO			RESULTADO/ PRODUCTO ESPERADO AL 2025	LÍNEA BASE 2020	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS						UNIDAD RESPONSABLE
E	A	P	O	COD	Descripción	Descripción	COD	Denominación	TIPO	CAT.	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	META 2021-2025	
2021	2022	2023	2024	2025														
5	4	3	22	3.1	Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente y administrativo	Desarrollar el sistema integral de Recursos Humanos, potenciando el personal universitario	5	Nº de Talleres y/o cursos de motivación y compromiso institucional ejecutados	GESTIÓN	PROCESO	4 cursos y/o talleres de motivación y compromiso institucional ejecutados	0	0	1	1	1	4	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera
5	4	3	23	3.2	Asegurar y categorizar el desarrollo del personal administrativo	Instituir una política y esquema de remuneraciones del personal académico y administrativo que contemple estándares competitivos	1	Escalafón de personal administrativo	GESTIÓN	PROCESO	1 escalafón de personal administrativo	0	0	0	0	0	1	Secretaría de Gestión Administrativa Financiera
<b>POLÍTICA 4.- Consolidación de una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos.</b>																		
5	4	4	24	4.1	Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad	Desarrollar mecanismos que promuevan los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales	1	Unidad de Derechos Humanos	GESTIÓN	RECURSOS	1 unidad de Derechos Humanos	0	0	0	0	0	1	Rector
							2	Tribunal de Procesos Universitarios	GESTIÓN	PROCESO	1 tribunal de Procesos Universitarios	0	0	0	1	0	0	Rector

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

---

**PARTE IV: PROYECCIÓN  
PRESUPUESTARIA PLURIANUAL**

---

## I. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

La UAJMS, al igual que otras universidades del Sistema Universitario Boliviano, hace frente a los cambios cíclicos en el financiamiento público con tendencia a la baja tanto en gasto corriente como inversión, por lo que se encuentra en constantes negociaciones con el Gobierno Nacional, padeciendo año a año, insuficiencia, inestabilidad, incertidumbre e insostenibilidad financiera; serrando la gestión con déficit histórico. Por lo que dificulta realizar una proyección plurianual del Presupuesto que acompañe al logro de los objetivos del PEI. Por lo que se plantearon más objetivos relacionados al funcionamiento cotidiano que al desarrollo de la Universidad.

Pese a la incertidumbre con respecto a la proyección de recurso para inversión, se ha realizado la proyección, considerando los recursos obtenidos en la gestión 2018, suponiendo una tendencia constante.

Una vez priorizados los objetivos se formuló el presupuesto plurianual de inversión del PEI, con un horizonte de siete años; presupuesto plurianual que debe ser programado anualmente para cada una de las acciones (programas o proyectos), en función a la disponibilidad de recursos.

Asimismo, se realizó la proyección plurianual de recursos en base a reportes del SIGEP, en coordinación con la unidad presupuestos, con la finalidad de incluirlo dentro del análisis económico – financiero del presente plan.

**Cuadro 33. PRESUPUESTO PLURIANUAL POR PROGRAMAS FINANCIEROS ORIENTA**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	INDICADORES DE GESTIÓN	PROGRAMA FINANCIERO			
			COD	DESCRIPCIÓN	2021	2022
Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa	Formar profesionales competentes a través de una gestión académica eficiente que contribuya a la calidad académica	1 Modelo académico	3	Administración y Gestión Académica (Vicerrectorado)	19.965.345,00	16.857.484,00
Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social a nivel del sistema de la universidad boliviana	Actualizar los planes de estudio de las diversas ofertas académicas con calidad y pertinencia	20 Carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados				
Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo, pedagógico y de las disciplinas	Fortalecer el Desarrollo Docente para elevar la calidad de la formación académica	22 Académicos con grado de Doctorado 565 Académicos con maestría 400 Académicos con especialidad	0	Administración y Gestión De La Universidad	9.937.386,05	9.937.386,05
Fortalecer el desarrollo de la Carrera Docente	Mejorar la profesionalización pertinente del docente	1 política de titularización aplicada 516 Docentes titulares				
Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia	Fortalecer las carreras y programas de grado con calidad y pertinencia social	5 % de incremento de la matrícula de grado Incremento de 9665 titulados a nivel de Licenciatura Incremento de 275 titulados a nivel Técnico 4115 estudiantes nuevos matriculados con promedio de excelencia 5 % de incremento de la matrícula de grado en programas de carreras desconcentradas	100	Formación Académica – Grado	192.524.557,00	190.029.543,00
			520	Desconcentración Académica – Fortalecimiento De La Cobertura Educativa Superior	2.391.109,00	2.133.326,00

Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	Desarrollar una cultura de autoevaluación evaluación y acreditación, motivando la mejora continua de las carreras	19 carreras y/o programas académicos autoevaluados 10 carreras universitarias acreditadas a nivel nacional 5 carreras universitarias acreditadas a nivel internacional 3 unidades académicas y/o procesos acreditados 4 institutos de investigación autoevaluados	6 1 1	Otros Programas Específicos – Inversión Fortalecimiento Académico	340.530,00	340.530,00
Desarrollar programas de formación pos gradual de excelencia, respondiendo con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad	Desarrollar programas de Posgrado; presenciales y virtuales en distintas áreas de conocimiento, respondiendo a las necesidades y demandas sociales	35 Programas de posgrado presenciales y semipresenciales 25 Programas de posgrado con oferta virtual Incremento de 2401 titulados con grado de maestría o especialidad Incremento de 3 titulados con grado de Doctor 1000 investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de posgrado (tesis)	2 0 0	Formación Académica - Formación Integral y Continua	13.439.242,00	14.234.937,00
Asegurar la calidad académica de los programas de Posgrado	Garantizar la calidad de los programas de posgrado a través de procesos de acreditación	3 programas de posgrado autoevaluados 3 programas de continuidad de Posgrado acreditados a nivel nacional				
Optimizar la otorgación de becas a los estudiantes para premiar a los mejores y para dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos	Promover el desarrollo de la formación integral de los estudiantes, dotándoles mejores condiciones de estudio y equidad	4622 becas socioeconómicas otorgadas 1500 becas académicas otorgadas 12.000 Estudiantes afiliados anualmente en el Seguro Social Universitario Estudiantil	7 2 0	Beca Socioeconómica Beca Académica Seguro Social De Salud – SUE	2.988.886,00 211.913,00 9.200.000,00	2.589.333,00 211.913,00 9.200.000,00

Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado	Aplicar las políticas de permanencia, buen desempeño, continuidad y la conclusión satisfactoria de estudios, mejorando el rendimiento académico	<p>510 estudiantes con reconocimiento al aprovechamiento académico</p> <p>Disminución del 5% de la tasa de abandono</p> <p>5 % de estudiantes titulados con respecto a los estudiantes inscritos</p>	1 1 0	Formación Académica – Cursos Y Programas Académicos Autofinanciados	2.855.890,00	2.855.890,00
Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación	Contribuir con conocimiento científico y tecnológico, solucionando problemas que aquejan a la sociedad	<p>1 sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado</p> <p>7 institutos de investigación especializados</p> <p>1 unidad de Transferencia de Resultados de Investigación implantada</p>	7 8 0	Compensación Diplomas Académicos Y Títulos En Provisión Nacional	60.000,00	60.000,00
Asegurar el soporte Financiero para el desarrollo del proceso de investigación	Gestionar recursos económicos necesarios para desarrollar la investigación universitaria	15% del presupuesto destinado a la investigación	0	Administración y Gestión De La Universidad	5.562.604,14	5.562.604,14
Fortalecer los recursos humanos para el desarrollo del proceso de investigación	Implementar un sistema dinámico de gestión de la investigación desarrollando el recurso humano	<p>3 programas de formación en gestión de la investigación</p> <p>20 investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales</p> <p>40 estudiantes beneficiados con una beca de investigación</p> <p>4 investigadores extranjeros en proyectos de investigación</p> <p>6 investigadores que publican artículos en revistas indexadas</p>	7 2 2	Beca Investigación	204.673,00	204.674,00

Desarrollar procesos de investigación de impacto socioeconómico y reconocimiento internacional	Publicar artículos de investigación científica de impacto socioeconómico	2 artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional 6 artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales	5 1 0	Ciencia Y Tecnología – Proyectos De Investigación	637.934,00	637.935,00
Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable	Organizar la gestión y ejecución de los proyectos de investigación, mejorando sus procedimientos	10 Convenios nacionales empresa-estado-universidad suscritos 8 proyectos de I+D+i concluidos 40 proyectos de investigación concluidos				
Desarrollar una Red Nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica	Difundir resultados de investigación de impacto para el aprovechamiento de la sociedad	32 revistas publicadas anualmente por área del conocimiento con código ISSN impreso 30 revistas virtuales con código ISSN 3 libros publicados con QR, ISBN 6 documentos científicos publicados 1 registro de la propiedad intelectual en SENAPI 1 patente registrada en SENAPI				
Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social	Generar Espacios de Análisis, concertación y apoyo mutuo, potenciando el relacionamiento mutuo universidad - sociedad	5 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas desarrollados 5 convenios con Entidades estatales 10 convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales 1 proyecto de interacción social desarrollado 100 prácticas de campo de interacción social 25 actividades de interacción social	7 6 2	Interacción Social - Extensión Universitaria	696.571,00	696.572,00

Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	Mejorar la comunicación y difusión oportuna de los resultados de la actividad universitaria interna y externa	5 ferias Científicas y Tecnológicas 20 resultados del proceso de Investigación transferidos por la universidad a la Sociedad	0	Administración y Gestión De La Universidad	7.275.050,00	7.275.050,00
Desarrollar programas de servicio a la comunidad a nivel del sistema de la universidad boliviana	Coadyuvar al desarrollo social, económico y cultural, a nivel local regional y nacional, priorizando necesidades de los sectores más vulnerables	4 programas de orientación profesional desarrollados 4 cursos de actualización para profesionales y técnicos 1 Instituto medico 9 unidades que prestan servicios a la comunidad				
Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad	Fomentar el desarrollo de eventos culturales, promoviendo la formación integral de las personas	20 actividades culturales desarrolladas	7 6 0	Cultura	313.852,00	313.852,00
Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad	Fomentar el desarrollo de eventos deportivos, promoviendo la formación integral de las personas	15 actividades deportivas desarrolladas	7 6 1	Deportes	477.027,00	477.027,00
Asegurar el soporte financiero para la interacción social y extensión universitaria	Canalizar recursos financieros adecuados para proyectos y actividades, fortaleciendo la interacción social y extensión universitaria	10% del total del presupuesto es asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria	7 2 3	Becas Socio Económicas, Académicas Y De Extensión Universitaria – Beca Interacción Social Y Extensión	136.488,00	136.488,00
Promover una cultura de gestión ambiental	Concientizar sobre la problemática ambiental	3 actividades institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico 20 publicaciones sobre gestión ambiental				
Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de las universidades del sistema con organismos y Universidades del exterior	Internacionalizar la universidad posicionándola dentro los estándares de calidad del mundo	1 programa Estratégico de internacionalización 5 convenios suscritos con instituciones de Educación Superior del Exterior-IES 5 participaciones en REDES de IES	0	Administración y Gestión De La Universidad	2.269.050,11	2.269.050,11

		<p>6 ponencias en eventos nacionales</p> <p>3 ponencias en eventos nacionales</p> <p>3 congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la universidad</p> <p>1 unidad de relaciones internacionales</p>			
Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de las universidades del sistema con organismos y Universidades del exterior	Internacionalizar actividades académicas e investigativas, promoviendo la excelencia académica	<p>6 Docentes que participan en programas de movilidad internacional</p> <p>10 estudiantes de que participan en programas de movilidad internacional</p> <p>10 proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.</p>	0	Administración y Gestión De La Universidad	3.981.496,00
Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria	Desarrollar la cultura de planificación para el progreso y modernización	<p>6 Facultades que cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo</p> <p>5 Seguimientos y evaluaciones del PEI elaborados</p> <p>1 autoevaluación institucional</p>	97	Partidas No Asignables A Programas – Activos Financieros	30.073.294,00
Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua	Desarrollar la Gestión por Resultados, transparente y eficiente permitiendo una universidad de calidad	<p>1 sistema de gestión por Resultados</p> <p>1 Estructura Organizacional Actualizada</p>	0	Administración y Gestión De La Universidad	1.000.000,00
Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación de la educación virtual	Desarrollar un Sistema Integrados de Gestión, Información y Comunicación, que permita una gestión universitaria eficiente	<p>1 Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea)</p> <p>30 Sistemas informáticos en desarrollo</p>	770	Compensación Diplomas De Bachiller – Fortalecimiento De Operaciones Académicas Y Administrativas	2.200.000,00

Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas	Desarrollar un sistema de Transparencia y Rendición de Cuentas	3 Rendiciones de Cuentas	0	Administración y Gestión De La Universidad	3.912.634,70	3.912.634,70
			9	Partidas No Asignables A Programas – Deudas	14.245.728,00	14.245.728,00
			9	Partidas No Asignables A Programas – Otras Transferencias	59.498,00	59.498,00
Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera	Planificar y proyectar los recursos financieros, fortaleciendo la gestión institucional	12% de recursos Propios generados	1 4 0	Formación Académica – <b>Unidades Generadoras De Recursos</b>	4.094.240,00	4.094.240,00
Fortalecer la Infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	Dotar infraestructura y equipamiento adecuado garantizando el desarrollo académico y administrativo	15 proyectos de infraestructura	6 1 0	Otros Programas Específicos – Inversión Infraestructura Y Equipamiento	57.380.194,00	57.380.194,00
		15 proyectos de equipamiento	1 1 0	Formación Académica – Gestión De Mantenimiento Institucional	4.000.000,00	4.000.000,00
		3 Programa de mantenimiento de infraestructura física y equipamiento	7 5 0	Mantenimiento De La Inversión – Mantenimiento Inversión IDH	743725	743725
		3 Cursos de actualización en gestión universitaria para autoridades	0	Administración y Gestión De La Universidad	5.000.000,00	5.000.000,00
Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos	Desarrollar el sistema integral de Recursos Humanos, potenciando el personal universitario	5 Programas de actualización docente				
		3 Cursos de actualización en gestión universitaria para administrativos				
		5 Programas de Formación Continua para Administrativos				
		4 cursos y/o talleres de motivación y compromiso institucional ejecutados				
		1 Escalafón de personal administrativo				
		Instituir una política y esquema de remuneraciones del				

los investigadores y los administrativos	personal académico y administrativo que contemple estándares competitivos					
Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad	Desarrollar mecanismos que promuevan los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales	1 Unidad de Derechos Humanos				
<b>TOTAL</b>					<b>398.178.917,00</b>	<b>392.714.404,00</b>

**FUENTE:** UNIDAD DE PRESUPUESTOS UAJMS

**ELABORACIÓN:** PROPIA

## II. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

Para implementar efectivamente el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, “**Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad**”, de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, deberá trabajarse en los siguientes documentos que facilitaran la implementación del PEI:

### ■ Análisis Organizacional.

Las disposiciones legales del sistema de organización administrativa de la 1178, establece que, en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituyen el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad.

La UAJMS, deberá analizar si la estructura organizacional a constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el PEI a través del POA.

### ■ Actualizar el manual de organización y funciones; en base al modelo académico.

Deberá elaborarse manual de organización y sus respectivas funciones; el cual deberá ser acompañada o respaldada por un proceso de reflexión y no meras ocurrencias, para articular las decisiones meramente administrativas con el papel que cumple las instancias políticas de la UAMS en beneficio de la comunidad Universitaria.

### ■ Elaborar y actualizar la normativa, reglamentos y manuales administrativos.

Elaborar y actualizar con criterios técnicos la normativa institucional reglamentos y manuales administrativos como el:

- Estatuto Universitario.
- Manual de funciones de la UAJMS
- Manuales de Procesos y Procedimientos
- Reglamentos específicos
- Otros que se requieran.

Así como establecer uniformidad y coherencia en la información contenida en los mismos.

### ■ Posicionar al PEI, como un instrumento de gestión de carácter estratégico.

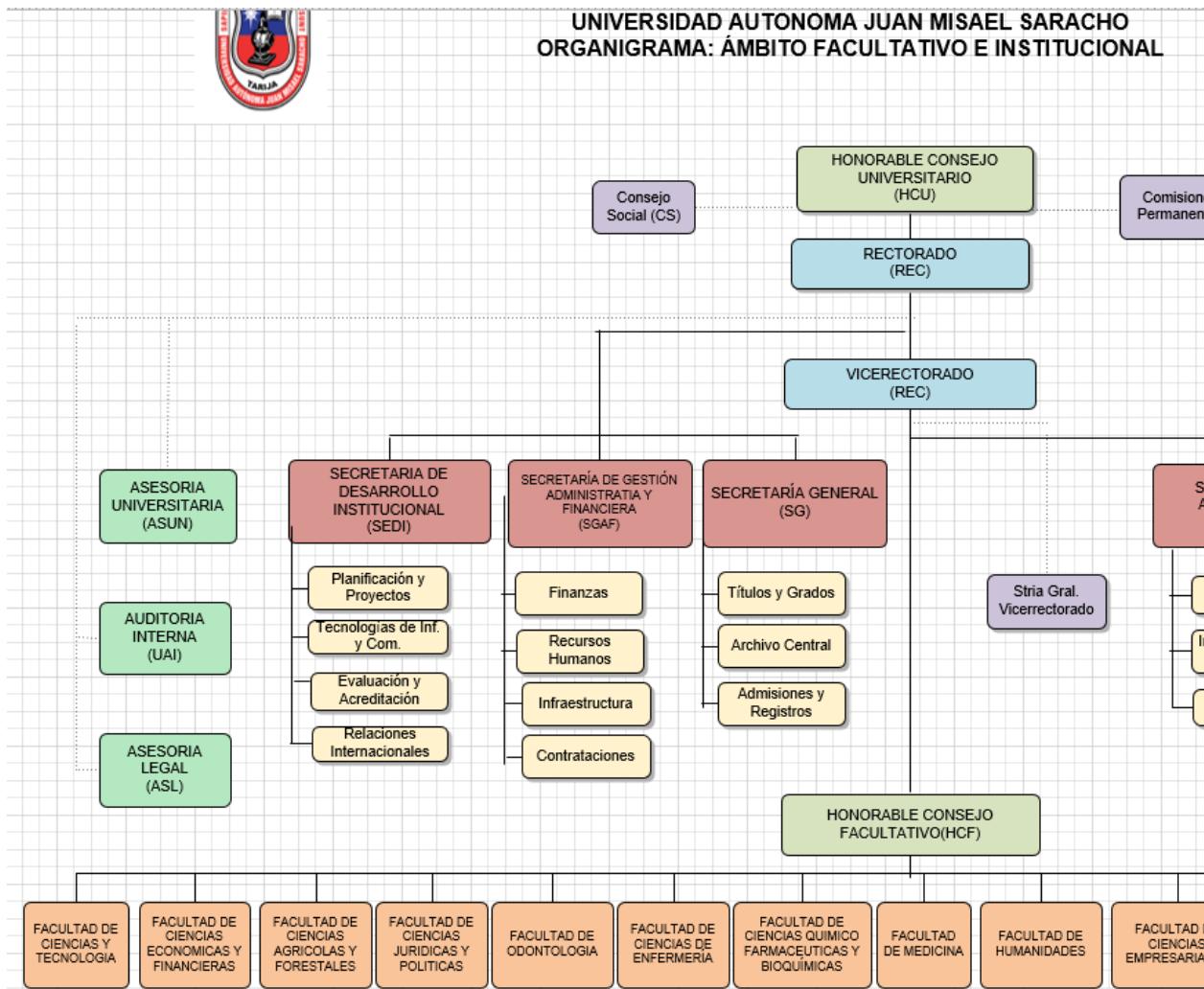
El PEI deberá convertirse en un instrumento normativo y de gestión, del cual se derivarán las decisiones sobre políticas de gestión y disposición de recursos. Así mismo se deberá construir una conciencia Institucional en todos los niveles jerárquicos e instancias para apoyar la implementación del plan; además de realizarse un compromiso institucional a través de sus autoridades políticas para formalizar el PEI y constituirse en un instrumento normativo para la gestión, evitando las superposiciones y lograr la complementariedad de las acciones.

---

## **ANEXOS**

---

## ANEXO I ESTRUCTURA ORGÁNICA



**ANEXO II**  
**MATRIZ DE ARTICULACIÓN PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA**  
**Y PLANIFICACIÓN DEL ESTADO**  
**(EQUIVALENCIAS ENTRE LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL SUB Y LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL ESTADO)**

<b>EJE</b>	<b>META</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>ÁREA ESTRATÉGICA SUD</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (MPD)/ OBJETIVO ESTRATÉGICOS DEL PDU</b>	<b>INSISTENCIA</b>
5	1	1	1	1	Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia	Fortalecimiento de la formación profesional de grado
5	2	2	2	1		
5	3	3	3	1		
5	2	2	3	1	Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado	Desarrollo de la evaluación
5	2	2	2	2	Desarrollar procesos de investigación de impacto socioeconómico y reconocimiento internacional	Fortalecimiento de la investigación
5	2	2	2	3	Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación	Fortalecimiento de la planificación y estructura organizacional

**ANEXO III**  
**INDICADORES ESTRATÉGICOS DE ARTICULACIÓN**  
**Y CONTRIBUCIÓN DIRECTA DEL PDU AL PDES**

ÁREA	NRO.	DESCRIPCIÓN
1	1	Porcentaje de Incremento de la Matricula de Grado
	2	incremento del número de titulados del nivel Licenciatura
	3	incremento del número de titulados del nivel Técnico
	4	Número de Carreras de Grado Acreditadas a nivel nacional
2	5	Número de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas
3	6	Número de Resultados del proceso de Investigación transferidos a la Sociedad

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**Secretaría de Desarrollo Institucional**  
**Departamento de Planificación y Proyectos**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**2021 – 2025**

**Tarija – Bolivia**

**2023**

**AJUSTADO**